

ОРГАНІЗАЦІЙНІ ПРОФІЛІ СИСТЕМИ РЕПУТАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ УКРАЇНИ

© 2015 ДЕРЕВ'ЯНКО О. Г.

УДК 658:659.3:659.4

Дерев'янка О. Г. Організаційні профілі системи репутційного менеджменту підприємств харчової промисловості України

У статті висвітлено результати емпіричного дослідження організаційних елементів системи репутційного менеджменту (СРМ), яке проводилося шляхом опитування представників керівництва 69 підприємств харчової промисловості України. Автором введено в науковий обіг та уточнено ряд понять, зокрема: організаційний «фундамент» СРМ – організаційні передумови (наявність відповідних посад, затвердженої стратегії РМ, плану антикризового РМ тощо) активного використання інструментів РМ і залучення стейкхолдерів до формування репутації підприємства; одна з трьох складових СРМ підприємства. «Організаційний профіль СРМ» – це тип (рівень розвиненості) організаційного «фундаменту» СРМ, який ідентифікується за наявністю чи відсутністю на підприємстві певних організаційних елементів системи репутційного менеджменту. У статті за результатами дослідження підприємств харчової промисловості України запропоновано розрізняти п'ять типів організаційного профілю СРМ: споживацький – наявні, як правило, всі елементи СРМ лише функціонального рівня; перехідний – фрагментарно присутні елементи організаційних передумов усіх трьох рівнів (функціонального, системного та стратегічного); розвинений – наявні не менш як 80% елементів «фундаменту» СРМ; зародковий – відсутність більш ніж 80% елементів «фундаменту» СРМ; дочірній – відсутність у підприємства до 100% елементів «фундаменту» СРМ, обумовлена наявністю всіх необхідних функцій на рівні головної (материнської) компанії. Доведено, що у харчових підприємств України найпоширенішим є саме споживацький тип організаційного профілю СРМ, що пояснюється їх орієнтацією на внутрішній ринок. Однак уже найближчими роками можна очікувати на зміни в організаційних профілях СРМ підприємств-експортерів: перехідний та розвинений профілі СРМ поступово замінюватимуть споживацький.

Ключові слова: репутційний менеджмент, ключові стейкхолдери підприємства, зв'язки з громадськістю, організаційний профіль системи репутційного менеджменту.

Рис.: 10. **Табл.:** 1. **Бібл.:** 8.

Дерев'янка Олена Георгіївна – кандидат економічних наук, доцент, докторант, Національний університет харчових технологій (вул. Володимирська, 68, Київ, 01601, Україна)

E-mail: y.derevyanko@pr-service.com.ua

УДК 658:659.3:659.4

UDC 658:659.3:659.4

Дерев'янка Е. Г. Организационные профили системы репутационного менеджмента предприятий пищевой промышленности Украины

В статье отражены результаты эмпирического исследования организационных элементов системы репутационного менеджмента (СРМ), которое проводилось путем опроса представителей руководства 69 предприятий пищевой промышленности Украины. Автором введено в научное обращение и уточнен ряд понятий, в частности: организационный «фундамент» СРМ – организационные предпосылки (наличие соответствующих должностей, утвержденной стратегии РМ, плана антикризисного РМ и т. д.) активного использования инструментов РМ и привлечения стейкхолдеров к формированию репутации компании; одна из трех составляющих СРМ предприятия. «Организационный профиль СРМ» – это тип (уровень развития) организационного «фундаменту» СРМ, который идентифицируется по наличию или отсутствию на предприятии определенных организационных элементов системы репутационного менеджмента. В статье, по результатам исследования предприятий пищевой промышленности Украины, предложено различать пять типов организационного профиля СРМ: потребительский – присутствуют, как правило, все элементы СРМ только функционального уровня; переходный – фрагментарно присутствуют элементы организационных предпосылок всех трех уровней (функционального, системного и стратегического); развитой – присутствуют не менее 80% элементов «фундаменту» СРМ; зачаточный – отсутствуют более 80% элементов «фундаменту» СРМ; дочерний – отсутствие у предприятия до 100% элементов «фундаменту» СРМ, обусловленное наличием всех необходимых функций на уровне главной (материнской) компании. Доказано, что у пищевых предприятий Украины распространенным является именно потребительский тип организационного профиля СРМ, что объясняется их ориентацией на внутренний рынок. Однако уже в ближайшие годы можно ожидать изменения в организационных профилях СРМ предприятий-экспортеров: переходный и развитой профили СРМ будут постепенно замещать потребительский.

Ключевые слова: репутационный менеджмент, ключевые стейкхолдеры предприятия, связь с общественностью, организационный профиль системы репутационного менеджмента.

Рис.: 10. **Табл.:** 1. **Библ.:** 8.

Дерев'янка Елена Георгиевна – кандидат экономических наук, доцент, докторант, Национальный университет пищевых технологий (ул. Владимирская, 68, Киев, 01601, Украина)

E-mail: y.derevyanko@pr-service.com.ua

Derevianko O. H. Organizational Profiles of the System of Reputation Management of the Food Industry Enterprises of Ukraine

The article presents results of an empirical study of the organizational elements of the system of reputation management (SRM), which was conducted by interviewing the representatives from 69 enterprises of the food industry of Ukraine. The author introduces into scientific circulation, and clarifies a number of concepts, in particular: the organizational «foundation» of SRM are the organizational preconditions (presence of relevant posts, approved strategy of RM, the anti-crisis plan of RM, etc.) for an active use of tools of RM and engaging stakeholders into forming the reputation of the company; one of the three components of the enterprise's SRM. «Organizational profile of SRM» is a type (development level) of the organizational «foundation» of the SRM, identified by the presence or absence of certain organizational elements of the system of reputation management at the enterprise. In the article, on the basis of the study of the food industry enterprises of Ukraine, is proposed to distinguish between five types of organizational profile of the SRM: customer-related – present are all elements of SRM of the functional level only; transitional – fragmentarily present are elements of organizational preconditions for all three levels (functional, systematic and strategic); developed – at least 80% of elements of the SRM-«foundation» are present; rudimentary – more than 80% of elements of the SRM-«foundation», due to presence of all necessary functions at the level of the main (parent) company. It is proved that for the food enterprises of Ukraine the customer-related type of the organizational profile of the SRM is most common, because of their focus on the domestic market. However, in the coming years we can expect changes in the organizational profiles of SRM of the exporting enterprises: transitional and developed profiles of the SRM will gradually replace the customer-related type.

Key words: reputation management, key stakeholders of enterprise, public relations, organizational profile of system of reputation management.

Pic.: 10. **Tabl.:** 1. **Bibl.:** 8.

Derevianko Olena. H. – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Candidate on Doctor Degree, National University of Food Technology (vul. Volodymyrska, 68, Kyiv, 01601, Ukraine)

E-mail: y.derevyanko@pr-service.com.ua

Вибухоподібне зростання населення планети в останні десятиліття загострює проблему забезпечення людства продуктами харчування, причому потреба в їжі зростає швидше, ніж її виробництво. І тому тема, що дана глобальна тенденція створює сприятливі передумови для розвитку вітчизняного АПК, небезпідставно є надзвичайно популярною у вітчизняній науковій періодиці. Потенціал вітчизняних виробників прийнято ілюструвати цифрами експорту сільгосппродукції, наприклад, такими: на сьогодні Україна входить до трійки світових лідерів – експортерів зерна і у 2013 – 2014 маркетинговому році його експортовано 32,3 млн тонн, попереду тільки США – 72,3 млн тонн і ЄС – 38,5 млн тонн [1]¹. Однак на ці цифри необхідно поглянути з іншої точки зору: Україною у дедалі більших масштабах екпортується сировина для зарубіжних харчових підприємств, а не готова продукція вітчизняного харчопрому. Тобто, поглиблюється сировинна спеціалізація країни, і за цифрами зростаючого сільськогосподарського експорту України стоїть мультиплативне зростання обсягів недоотриманої вітчизняними переробними підприємствами доданої вартості. Так, за даними «АПК-Інформ», станом на 2 лютого 2015 р. експортувати до ЄС продукцію тваринництва – сектора АПК України з найвищим потенціалом доданої вартості – можуть лише 17 вітчизняних компаній [2]. Не заперечуючи існування протекціоністської політики ЄС, відзначимо, що не стільки вона, скільки брак довіри до українських виробників з боку європейського співтовариства гальмує процеси економічної євроінтеграції нашого харчопрому. А брак довіри – це відсутність репутації, що, своєю чергою, зумовлюється неусвідомленням на рівні топ-менеджменту багатьох вітчизняних підприємств необхідності управління репутацією. Тоді як ідея управління репутацією активно розробляється сучасною західною економічною наукою та використовується зарубіжними компаніями.

З позиції довіри репутацію досліджує цілий ряд західних вчених. Так, С. Раштон, разом з М. Рейна, К. Франковичем, Ф. Науманом і Д. Рейна, розрізняють контрактну, комунікаційну та компетентнісну довіру [3, с. 41 – 42] і зосереджуються навколо пошуку факторів забезпечення кожного типу довіри у стейкхолдерських аудиторій підприємства. На важливості управління репутацією з позиції стратегічного менеджменту наголошують Ч. Фомбран і Д. Лоу [4], приводячи низку прикладів цілеспрямованого управлінського формування довіри найновітнішими компаніями – лідерами рейтингу Форбс («*The World's Most Innovative Companies List – Forbes*»). Кількість цільових ступенів поінформованості/довіри стейкхолдерів до підприємства у працях різних авторів є різною. Так, відомі дослідники репутації Д. Грюнінг та Т. Хант у своїй класичній роботі «Управління зв'язками з громадськістю» [5, с. 31 – 38] виокремлюють чотири

ступені взаємодії підприємства зі стейкхолдерами, сформувавши на їх основі, відповідно, чотири моделі PR: кустарну/маніпулятивну, односторонню модель інформування громадськості, двосторонню асиметричну та двосторонню симетричну. На моделі Дж. Грюнінга побудовано найвідоміший інструмент оцінки репутації підприємств – RepTrak™ (*Reputation Institute*) [6], методологія якого заснована на визначенні репутації компанії за сімома векторами («товари/послуги», «інновації», «персонал», «громадянство», «управління», «лідерство» і «продуктивність»).

Хоча довіра до підприємства є об'єктом підвищеної уваги науковців і практиків, однак достатньо мало уваги в дослідженнях приділяється створенню цілісної системи управління репутацією підприємства і, зокрема, обґрунтуванню організаційних передумов успішного функціонування такої системи з урахуванням специфіки конкретного бізнесу.

Відповідно, нашою метою є дослідження організаційних передумов ефективного репутаційного менеджменту на підприємствах харчової промисловості України.

Починаючи виклад основних результатів дослідження, доцільно привести авторське визначення ключових термінів. Так, під репутацією ми розуміємо довіру стейкхолдерів до підприємства, що являє собою очікування щодо результатів від взаємодії з підприємством і реалізується через підтримку його діяльності (купівлю його товарів, надання йому кредитів, підписання з ним ділових контрактів, інвестування в нього тощо). Відповідно, репутаційний менеджмент (РМ) – це процес планування, організації, мотивації, впровадження, моніторингу та контролю ефективності управлінських заходів щодо формування та підтримання певної репутації підприємства серед його стейкхолдерів.

У рамках авторської методики ідентифікації моделі репутаційного менеджменту (РМ) [7, с. 381 – 386; 8, с. 92 – 94] пропонується виділяти три рівня організаційних передумов, які забезпечують необхідний ступінь міцності «фундаменту» системи репутаційного менеджменту (СРМ) підприємства. У відповідності з авторським визначенням, організаційний «фундамент» СРМ – організаційні передумови (наявність відповідних посад, затвердженої стратегії РМ, плану антикризового РМ тощо) активного використання інструментів РМ та залучення стейкхолдерів до формування репутації підприємства; одна з трьох складових СРМ підприємства. Повний перелік оцінюваних параметрів «фундаменту» системи РМ унаочнено на *рис. 1*. На «функціональному» рівні – ті організаційні елементи, які забезпечують репутаційну активність без створення спеціалізованого PR-підрозділу (відділу з управління репутацією). На «системному» рівні – централізація функцій з управління репутаційною активністю у виділеному в організаційній структурі управління спеціалізованому PR-підрозділі (відділі з управління репутацією) та інтеграція функціональних обов'язків учасників бізнес-процесу в посадові інструкції та положення про відповідні структурні підрозділи підприємства. На «стратегічному» рівні – елементи, які забезпечують сталий розвиток і самовіднов-

¹ Україна займає перше місце у світі за обсягами експорту ячменю. Крім того, ще в 2011 р. Україна, обігнавши Бразилію, стала третім після США та Аргентини постачальником кукурудзи у світі. А з 2012 р. імпортувати українську кукурудзу почав Китай – найбільший світовий споживач цього продукту. Україна, за даними Erste Bank, є найбільшим експортером соняшнику.

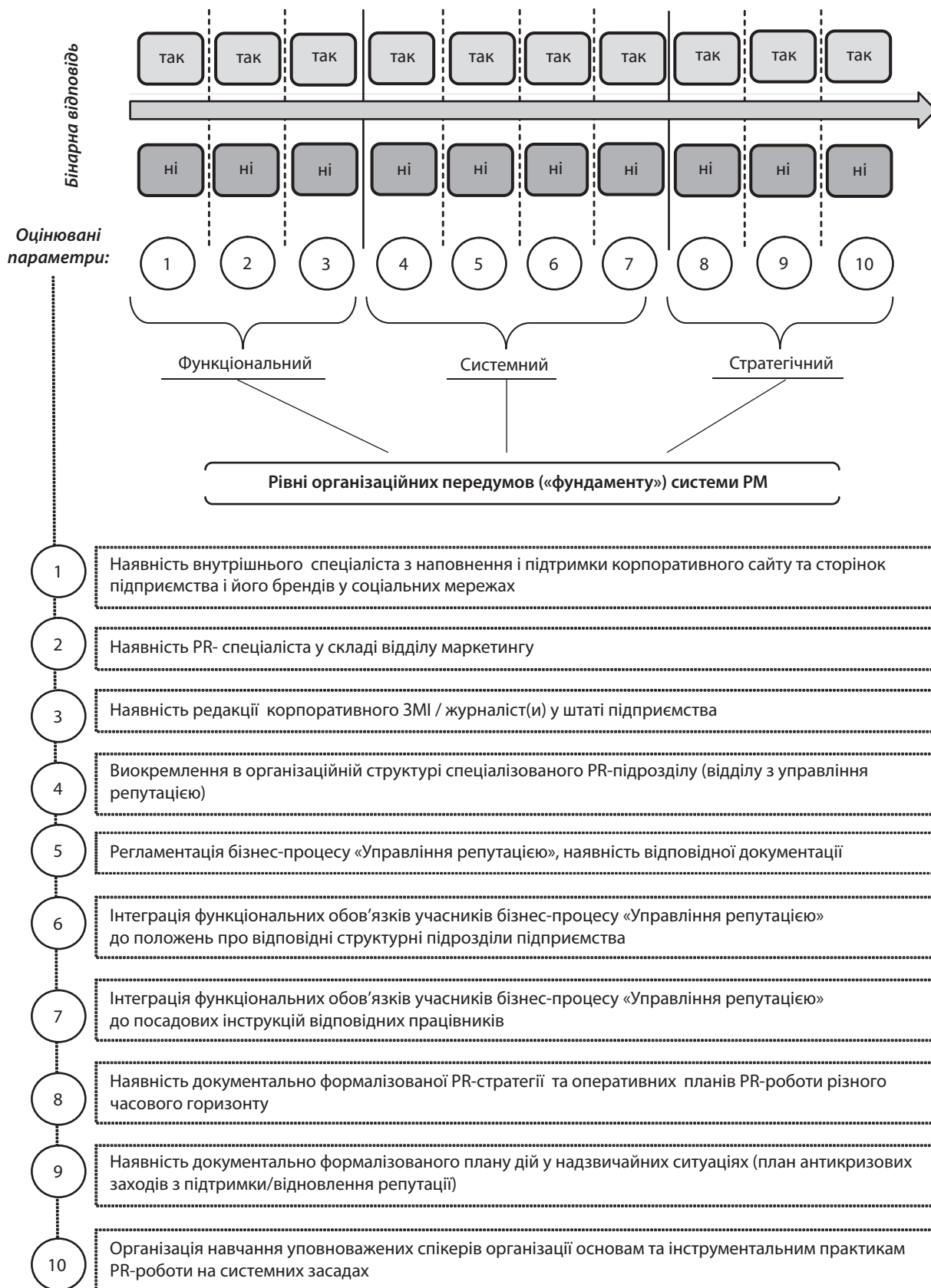


Рис. 1. Перший етап аналізу системи репутаційного менеджменту підприємства – побудова її організаційного профілю

лення системи репутаційного менеджменту, зокрема: організація навчання уповноважених спікерів організації основам та інструментальним практикам PR-роботи на системних принципах, документальна формалізація

PR-стратегії та оперативних планів PR-роботи різного часового горизонту тощо.

Першим етапом аналізу, у рамках апробації запропонованої методики, стало дослідження систем репута-

ційного менеджменту підприємств харчової промисловості України за унаочненими на рис. 1 формальними ознаками наявності елементів системи репутаційного менеджменту (СРМ). Обстеження здійснювалося через опитування представників керівництва підприємств шляхом відповіді на десять бінарних питань («так» або «ні»). Формою унаочнення результатів аналізу обрано організаційні профілі підприємств вибірки, де світлішим фоном позначено наявність, а темнішим – відсутність відповідних елементів. Тобто, нами визначено організаційний профіль СРМ – тип (рівень розвиненості) організаційного «фундаменту» СРМ, який ідентифікується за наявністю чи відсутністю на підприємстві певних організаційних елементів системи репутаційного менеджменту.

За результатами проведеного аналізу 69 підприємств харчової промисловості України зроблено висновки про наявність певних організаційних передумов ефективного управління репутацією. Про це свідчить як кількісний аналіз (результати якого репрезентують рис. 2 і рис. 3), так і якісний, унаочнений на подальших рисунках за допомогою організаційних профілів систем РМ підприємств вибірки.

Результати простого кількісного підрахунку організаційних елементів засвідчують, що на 63% аналізованих підприємств створено не більш як половину з необхідного переліку організаційних передумов ефективного репутаційного менеджменту.

Аналіз отриманих у результаті дослідження даних дозволяє стверджувати: організаційні передумови РМ у харчових підприємств України суттєво відрізняються. І відповідно, за характером зазначених передумов всі проаналізовані підприємства можуть бути віднесені до різних груп:

Група 1: підприємства, репутаційний менеджмент яких спрямований у першу чергу на підтримку зовнішнього іміджу і, більшою мірою, продуктового бренда через формування до нього лояльності споживачів. Серед підприємств, що увійшли до даної групи, – ті, які безпосередньо асоціюються з брендом, а також ті, які відомі лише за назвою самого бренда.

Підприємства, що увійшли до першої групи: ДП «Кондитерська корпорація «Рошен» (аутсорсинг основних функцій PR), ПАТ «Виробниче об'єднання «Конті», ТОВ «Кримська водочна компанія» (ТМ «Медофф»), ТОВ Агрокосм (ТМ «Оллі», «Запорізький» і «Щедро»), ПрАТ «Міллер Брендз Україна» (ТМ «Сармат»), ДП «Імідж холдинг» АТ «Імідж холдинг АПС» (ТМ «Хортиця»), ПАТ «Ерлан», ПрАТ «Чумак», ПП «Віктор і К» (ТМ «Королівський смак»), ПрАТ «Геркулес» (аутсорсинг функцій PR – Ogilvy & Mather Ukraine), СУБ ТОВ «Українська чайна фабрика «Ахмад Ті», ТОВ «НіРР-Україна» (аутсорсинг функцій PR), ТОВ «Три ведмеді», ПрАТ Київський завод безалкогольних напоїв «Росинка», ТОВ «Овостар» (ТМ «Ясенвіт», використовується ІР), ТОВ «Прайм-продукт», ПрАТ «Харківський дріжджовий завод». Як характерний для зазначеної групи підприємств на рис. 4 наведено організаційний профіль системи репутаційного менеджменту ДП «Кондитерська корпорація «Рошен».

Для успішного виконання функції підтримки репутації свого продуктового бренду компанії першої групи обмежуються введенням до організаційної структури посади PR-спеціаліста (у складі відділу маркетингу), фахівця з наповнення та підтримки корпоративного сайту і журналіста (зрідка – редакції корпоративного ЗМІ).

Окремо слід відзначити такі з підприємств, що увійшли до першої групи, як ПАТ «Харківська бісквіт-на фабрика», ТОВ «Комплекс «Агромарс» (ТМ «Гаврилівські курчата», організаційний профіль РМ унаочнює рис. 5) і компанію ДП «Мілкіленд-Україна», оскільки їх вирізняє наявність затвердженої антикризової програми, тобто стратегічних організаційних передумов антикризового репутаційного менеджменту.

Група 2 – це компанії, які демонструють «елементи» переходу до системного управління репутацією, тобто в яких фрагментарно присутні елементи організаційних передумов всіх трьох рівнів: функціонального, системного та стратегічного. До них належать ПрАТ «АВК», ДП «Українська горілчана компанія «NEMIROFF», ТОВ «Інкерманський завод марочних вин», ТОВ «Промисловоторгівельна компанія «Шабо» (рис. 6), ГК ПАТ «Миронівський хлібпродукт», ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат», IDS Group (ПАТ «Моршинський завод мінеральних вод «Оскар», ПАТ «Миргородський завод мінеральних вод»), ПАТ «Оболонь» (рис. 7).

Група 3 представлена компаніями з найвищим рівнем розвитку організаційних передумов ефективного менеджменту репутації. Це, як правило, відомі міжнародні компанії, які працюють в Україні. Підприємства, що увійшли до групи: ТОВ «Нестле Україна» (рис. 8), ТОВ «Сан ІнБев Україна», ПАТ «Карлсберг Україна», ТОВ «Сандора», Іноземне підприємство «Кока-кола беверіджиз Україна лімітед», ТОВ «Данон Україна», ТОВ СП «Вітмарк Україна», ТОВ з іноземними інвестиціями «Нутріція Україна».

Відзначимо, що за ступенем розвитку організаційних передумов репутаційного менеджменту до вищеперахованих підприємств третьої групи наближаються такі вітчизняні компанії, як: ТОВ «Верес», ПАТ «Хорольський молококонсервний комбінат дитячих продуктів», ТОВ ТД «Західна молочна група (ТМ «Галичина»).

Далі виділено дві групи підприємств (група 4 і група 5), спільним для яких є відсутність більш ніж 80% із зазначеного в методиці (див. рис. 1), що апробується, переліку організаційних передумов ефективного менеджменту репутації.

До групи 4 увійшли підприємства, де управління репутацією не здійснюється або є вкрай фрагментарним (наприклад, обмежується наявністю власного сайту). Як правило, це В2В підприємства, що не мають В2С зв'язків (тобто виходу на кінцевого споживача, який є найбільшою мірою чутливим до заходів репутаційного менеджменту).

Підприємства, що увійшли до цієї групи: ДП «Укрспирт» (рис. 9), ПрАТ «Креатив», ТОВ «Птахокомплекс «Дніпровський», ТОВ «Імперово фудз», ПАТ «Тальне», Oasis СНГ, ТОВ «Ексімтрейд», ТОВ «Море-2007», ПАТ «Наdejда», ТОВ «Моцарт Імпорт», ПАТ «Макаронна фабрика», ТОВ «Шельф».

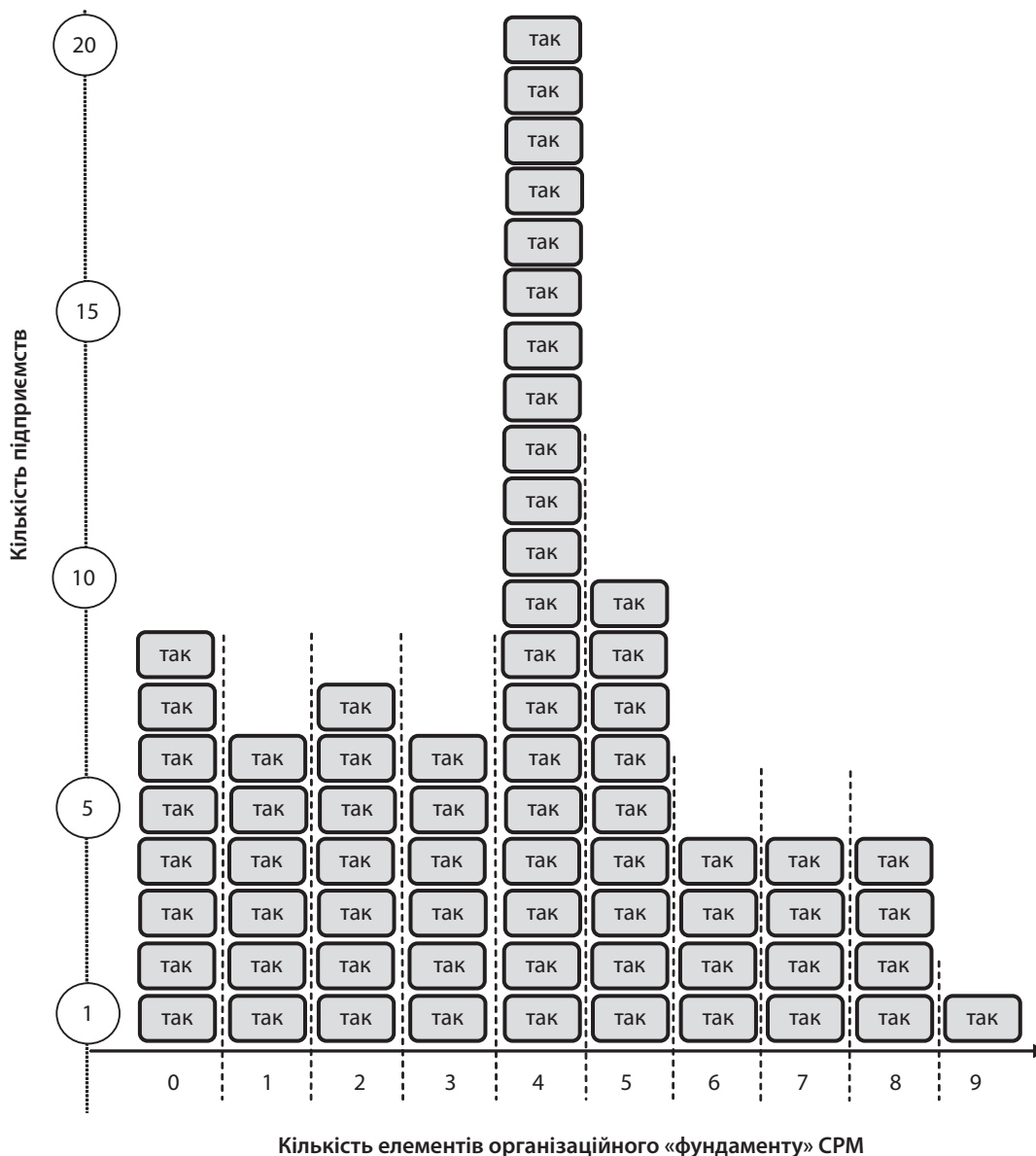


Рис. 2. Розподіл підприємств вибірки за кількістю елементів організаційного «фундаменту» системи репутаційного менеджменту, 2014 р.

Група 5 являє собою своєрідний виняток. До неї віднесені підприємства, які використовують ресурс і репутацію виключно головної компанії. Це: ТОВ «Каргілл», Бунге Україна, Лауффер BV (Нідерланди), ПАТ «Одеський коровай» (працюють під ТМ «Булкін»), ТОВ «Чіпси люкс» (рис. 10), Українсько-англійське СП у формі ТОВ «Галка ЛТТ».

Таким чином, високий рівень організаційних передумов ефективного менеджменту репутації має тільки порівняно невелика група підприємств харчової промисловості України. Разом з тим формування повного переліку означених елементів не слід розглядати як самоціль: за певних умов підприємство буде здатне підтримувати необхідний рівень репутації. Тому варто говорити про цільовий (такий, що відповідає поставленим організацією цілям) характер організаційного профілю системи репутаційного менеджменту. З даної позиції визначено переваги та уразливість сис-

тем РМ (чутливість до зміни умов господарювання) для підприємств кожного з п'яти визначених дослідним шляхом типів організаційного профілю (табл. 1).

ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження сформовано п'ять типів організаційних профілів системи репутаційного менеджменту на підприємствах харчової промисловості України: споживацький, розвинений, перехідний, зародковий та дочірній.

Поширеність саме споживацького типу організаційного профілю системи РМ у харчових підприємств України пояснюється їх орієнтацією на внутрішній ринок. Інерція управлінського мислення є тим, певною мірою психологічним, фактором, що сприяє збереженню даного профілю і після виходу на зарубіжні ринки. Закономірним наслідком відсутності у підприємств власного центру з управління репутацією стає відсутність власної репутації на зовнішніх ринках. При цьому ретроградна позиція, що

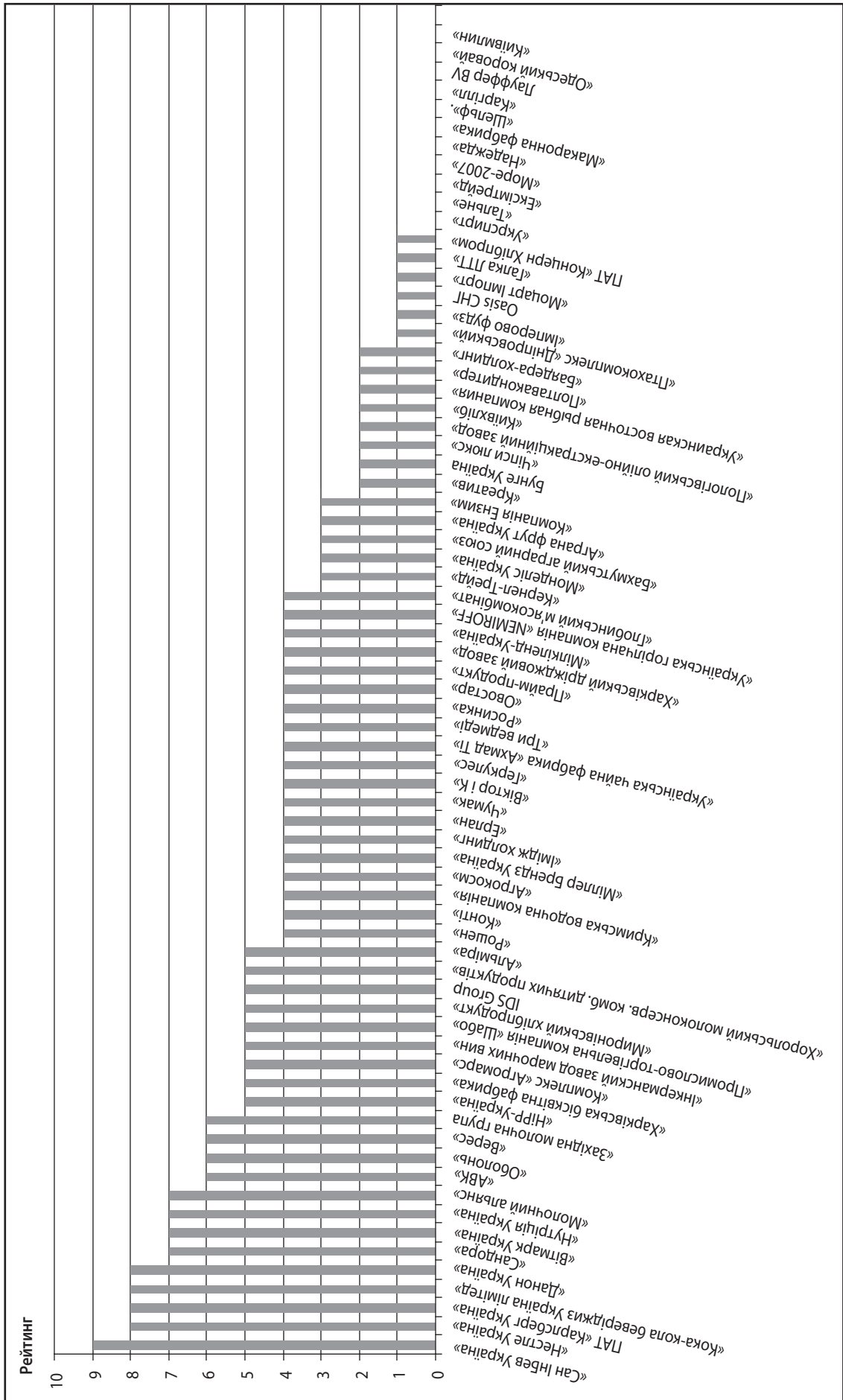


Рис. 3. Рейтинг підприємств харчової промисловості України за кількістю елементів організаційного «фундаменту» системи репутаційного менеджменту, 2014 р.



Рис. 4. Організаційний профіль системи репутаційного менеджменту ДП «Кондитерська корпорація «Рошен»



Рис. 5. Організаційний профіль системи репутаційного менеджменту ТОВ «Комплекс «Агромарс»

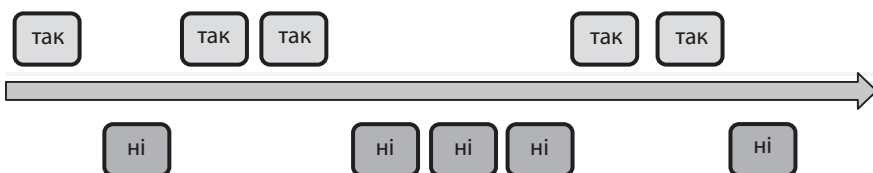


Рис. 6. Організаційний профіль системи репутаційного менеджменту ТОВ «Промислово-торгівельна компанія «Шабо»



Рис. 7. Організаційний профіль системи репутаційного менеджменту ТОВ «Оболонь»

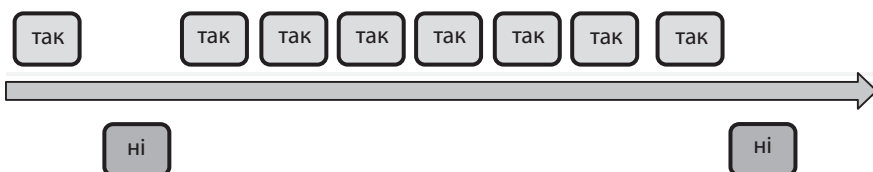


Рис. 8. Організаційний профіль системи репутаційного менеджменту ТОВ «Нестле Україна»



Рис. 9. Організаційний профіль системи репутаційного менеджменту ТОВ «Укрспирт»



Рис. 10. Організаційний профіль системи репутаційного менеджменту ТОВ «Чіпси люкс»

виробник якісної продукції сам по собі заслуговує на довіру і не потрібно цілеспрямовано зміцнювати власну репутацію в сучасних умовах високої конкуренції та інформаційних війн призводить до неотримання вітчизняними підприємствами репутаційної ренти. За відсутності власної репутації підприємствам-експортерам доводиться працювати через місцеві посередницько-збутові структури. І якщо на етапі входу на новий ринок це виправдано – дозволяє знизити вплив вхідних бар'єрів – то з роками

таке підприємство ризикує стати заручником подібної політики (не)управління своєю репутацією.

Однак уже найближчими роками під впливом політичних факторів, що змушують до переорієнтації основного потоку українського експорту з російського на інші спрямування, у відповідності з теперішнім геополітичним вектором України, можна очікувати й на зміни в організаційних профілях РМ підприємств-експортерів. Західні стандарти ведення бізнесу, на-

Таблиця 1

Характеристика організаційних профілів системи РМ підприємств харчової промисловості України

| № з/п | Тип організаційного профілю, його переваги | Уразливість профілю | Група підприємств |
|-------|---|--|---|
| 1 | <p>2</p> <p>Споживацький – наявні, як правило, всі елементи лише функціонального рівня, що дозволяє підприємству:</p> <ul style="list-style-type: none"> – сконцентруватися на управлінні репутацією свого продуктового бренда, обміжвши тим самим витрати ресурсів на підтримку репутації серед нецільових груп стейкхолдерів; – орієнтуватися на аутсорсинг РМ для всіх інших, крім споживачів, груп стейкхолдерів, що за умови існуючого дефіциту висококваліфікованих спеціалістів з репутаційного менеджменту на вітчизняному ринку є оптимальним рішенням | <p>3</p> <ul style="list-style-type: none"> – Необхідність узгодження роботи внутрішніх РМ-спеціалістів і аутсорсингової пар-аганції, що на практиці часто вимагає додаткових витрат часу (а час є критичним ресурсом для захисту/відновлення репутації) та може супроводжуватись конфліктом інтересів внутрішніх і зовнішніх спеціалістів з РМ; – концентрація на споживачькій аудиторії у поєднанні з відсутністю стратегічних планів щодо формування і відновлення репутації загрожує її стійкості, робить її надзвичайно вразливою до фейк-атак; – концентрація виключно на споживачах ускладнює підтримку корпоративної репутації для підприємств, що перебувають на етапі зростання бізнесу (залучають капітал, освоюють нові ринки) | <p>4</p> <p>Група 1: ДП «Кондитерська корпорація «Рошен», ПАТ «Виробниче об'єднання «Конті», ТОВ «Комплекс «Агромарс» (ТМ «Гаврилівські курчата»), ДП «Мілкіленд-Україна» та ін.</p> |
| 2 | <p>2</p> <p>Перехідний – фрагментарно присутні елементи організаційних передумов всіх трьох рівнів (функціонального, системного та стратегічного), що створює такі переваги:</p> <ul style="list-style-type: none"> – «точкове» фокусування на критичних з точки зору підтримки репутації векторах може бути виправданим, оскільки створює умови для «плавного переходу» від зовнішнього (аутсорсингового) управління репутацією до внутрішнього або навпаки; – збалансоване в розрізі рівнів «фундаменту» управління репутацією може бути і результативним, і економічним одночасно | <ul style="list-style-type: none"> – Наявність такого типу профілю у підприємства протягом тривалого часу може бути тривожним сигналом, індикатором (свідченням) непрофесійного підходу до формування системи РМ на підприємстві; – елементів такого профілю може бути досить багато, але водночас і недостатньо для ефективного вибудовування репутаційних комунікацій принаймні з однією ключовою групою стейкхолдерів | <p>Група 2: ПрАТ «АВК», ДП «Українська горілчана компанія «NEMIROFF», ТОВ «Промиислово-торгівельна компанія «Шабо» та ін.</p> |
| 3 | <p>2</p> <p>Розвинений – наявні не менш як 80% елементів «фундаменту» системи РМ, що дозволяє:</p> <ul style="list-style-type: none"> – орієнтуватися на найбільш вдалих – внутрішніх – РМ-спеціалістів, що запобігає несанкціонованому витоку інформації та скорочує час термінового реагування на зовнішні загрози репутації; – розвивати динамічні здібності підприємства стосовно управління репутацією, що підвищує гнучкість і антикрихітність такого управління та дозволяє, зокрема, успішно розвиватись на міжнародних ринках, швидко нарощувати масштаби бізнесу без загрози втрати/деформації репутації | <ul style="list-style-type: none"> – Складна організаційна система РМ уразлива до змін фінансування (основна загроза – недофінансування), що під час кризи, за умови секвестрування витрат на РМ як не життєво необхідних, загрожує падінням не підтримуваної репутації; – повноцінній організаційній фундамент являє собою «річ у собі», а значить, не позбавлений загрози надмірної бюрократизації управлінських процедур і, з іншого боку, недостатності призводить до зменшення обміну досвідом з зовнішніми РМ-спеціалістами, що загрожує зниженням якості управлінським рішенням у сфері РМ | <p>Група 3: ТОВ «Нестле Україна», ТОВ «Сан ІнБев Україна», ПАТ «Карлсберг Україна», ТОВ «Верес», ПАТ «Хорольський молококонсервний комбінат дитячих продуктів» та ін.</p> |
| 4 | <p>2</p> <p>Зародковий – відсутність більш ніж 80% елементів «фундаменту» системи РМ. При цьому варто відзначити, що даний тип профілю також має певні переваги:</p> <ul style="list-style-type: none"> – економічність, оскільки процеси управління репутацією можуть бути успішно інтегровані у основні бізнес-процеси. Управління репутацією при цьому може ефективно відбуватись на рівні управління якістю і конкурентоспроможністю продукції (особливо якщо це монопродуктове або моноосирвинне виробництво), не потребуючи додаткових витрат на виокремлену систему РМ; | | |

| 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|--|--|--|
| | <p>– для підприємств, що виробляють товари нееластичного попиту та/або працюють на умовах довгострокових контрактів з невеликою кількістю контрагентів організаційна система РМ і власне сам РМ як самостійний напрямок управління компанією слід розглядати не як необхідність, а як певну «архітектурну надмірність»: репутация не є визначальним фактором прийняття «миттєвого рішення» для їх стейкхолдерів</p> | <p>– Даний тип профілю виявить свою уразливість, як тільки підприємство розпочне диверсифікацію власної діяльності. Диверсифікація часто є способом запобігання «старінню» бізнесу та боротьби з кризовими явищами і, відповідно, за таких обставин зародковий профіль РМ вичерпає себе. Тобто, у довгостроковій перспективі даний профіль є нестійким;</p> <p>– економія на створенні та утриманні організаційних елементів (підрозділів) РМ і елімінування функцій РМ до виключно управління якістю продукції та її маркетингу може призвести до поступової втрати підприємством конкурентоспроможності: по мірі зростання конкуренції на ринку, репутация компанії стає дедалі важливішим фактором перемоги в конкурентній боротьбі</p> | <p>Група 4: ДП «Укрспирт», ПрАТ «Креатив», ТОВ "Тпахокомплекс «Дніпровський», Oasis СНГ, ТОВ «Ексітрейд», ПАТ «Макаронна фабрика», ТОВ «Шельф» та ін.</p> |
| 5 | <p>Дочірній – відсутність у підприємства до 100% елементів «фундаменту» системи РМ, обумовлена наявністю всіх необхідних функцій на рівні головної (материнської) компанії. Переваги:</p> <p>– економія на виокремленні організаційних елементів системи РМ, створення яких часто є невиправданим з причини недостатньо великих масштабів діяльності дочірнього підприємства;</p> <p>– поширення репутатії головної компанії на всі дочірні структури сприяє її монолітності та є запорукою недопущення невідповідностей, які мали б місце, якби управління здійснювалось сепаратно і дублювалось на рівні дочірнього підприємства</p> | <p>– Відсутність «фундаменту» РМ і, зокрема, його стратегічної складової створює загрозу нівелювання крайніх відмінностей щодо сприйняття компанії стейкхолдерами, наслідком чого може стати спонтанне зниження репутатії компанії на певних національних ринках;</p> <p>– втрачається гнучкість реагування на репутатійні виклики, що мають локальне походження. Але, виникнувши на національному ринку дочірньої компанії, загрожують репутатії головної</p> | <p>Група 5: ТОВ «Каргілл», Бунге Україна, Лауффер ВВ (Нідерланди), ВАТ «Одеський коровай» (працюють під ТМ «Булькін»), ТОВ «Чіпси люкс» та ін.</p> |

явність у підприємств, з якими доведеться конкурувати вітчизняним виробникам, виокремлених підрозділів з управління репутацією, затверджених стратегії її розвитку та плану антикризових дій, вимагатимуть від підприємств-експортерів впроваджувати відповідні організаційні елементи РМ. Тобто, перехідний та розвинений профілі РМ поступово замінюватимуть споживацький.

У ході подальших наукових пошуків, з використанням результатів висвітленого в даній публікації дослідження організаційних профілів, буде здійснено апробацію авторської методики ідентифікації моделі репутаційного менеджменту на підприємствах харчової промисловості України. ■

ЛІТЕРАТУРА

1. Украина вошла в тройку крупнейших экспортеров зерна // Агентство экономической информации «прайм», от 28 июля 2014 года [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://1prime.ru/Agriculture/20140728/789025121.html>
2. 17 украинских предприятий могут экспортировать в ЕС продукцию животноводства // APK-inform від 2.02.2015 [Электронный ресурс]. – Режим доступа : http://www.apk-inform.com/ru/news/1041457#.VNR_W9KsV60
3. **Rushton C. H.** Application of the Reina trust and betrayal model to the experience of pediatric critical care clinicians / Cynda Hylton Rushton, Michelle L. Reina, Christopher Francovich, Phyllis Naumann and Dennis S. Reina // American journal of critical care. – 2010. – July, 13. – P. 41 – 51 [Electronic recourse]. – Mode of access : http://connect.gonzaga.edu/asset/file/384/Application_of_Reina_Model_Journal_of_Critical_Care.pdf
4. **Fombrun C.** The real value of reputation: it takes just a single incident to shatter a company's reputation. To avoid such situations, public communicators need to take a strategic role in shaping public perception / Charles J. Fombrun, Jonathan Low [Electronic recourse]. – Mode of access : <http://www.thefreelibrary.com/The+real+value+of+reputation%3A+it+takes+just+a+single+incident+to...+a0272167737>
5. **Grunig J. E.** Managing Public Relations / J. E. Grunig, T. Hunt. – New York: Cengage Learning; 1 edition. – 1984. – 576 p.
6. RepTrak™ / Reputation Institute [Electronic recourse]. – Mode of access : <http://www.reputation-institute.com/about-reputation-institute/the-reprtrak-framework>
7. **Derevianko O. H.** System of enterprise reputation management / O. H. Derevianko // Бізнес Інформ» / ХНЕУ; Науково-дослідний центр індустріальних проблем розвитку НАН України, Харків. – 2014. – № 3. – С. 381 – 386.
8. **Derevianko O. H.** Identification of a company reputation management model / O. H. Derevianko // «Економічний часопис – XXI». – Київ, 2014. – № 9. – С. 92 – 94.

REFERENCES

Derevianko, O. H. "System of enterprise reputation management". *Biznes Inform*, no. 3 (2014): 381-386.

Derevianko, O. H. "Identification of a company reputation management model". *Ekonomichnyi chasopys – XXI*, no. 9 (2014): 92-94.

"17 ukrainskikh predpriatii mogut eksportirovat v ES produkty zhyvotnovodstva" [17 Ukrainian companies can export to the EU livestock products]. *APK-inform*. http://www.apk-inform.com/ru/news/1041457#.VNR_W9KsV60

Fombrun, Sh. J., and Low, J. "The real value of reputation: it takes just a single incident to shatter a company's reputation. To avoid such situations, communicators need to take a strategic

role in shaping public perception". <http://www.thefreelibrary.com/The+real+value+of+reputation%3A+it+takes+just+a+single+incident+to...-a0272167737>

Grunig, J. E., and Hunt, T. *Managing Public Relations*. New York: Cengage Learning, 1984.

"RepTrak™". <http://www.reputationinstitute.com/about-reputation-institute/the-retrak-framework>

Rushton, C. H. et al. "Application of the Reina trust and betrayal model to the experience of pediatric critical care clinicians". http://connect.gonzaga.edu/asset/file/384/Application_of_Reina_Model_Journal_of_Critical_Care.pdf

"Ukraina voshla v trojku krupneyshikh eksporterov zerna" [Ukraine is among the three largest exporters of grain]. *Agentstvo ekonomicheskoy informatsii «praym»*. <http://1prime.ru/Agriculture/20140728/789025121.html>

УДК 65.016.2:664

ФОРМУВАННЯ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ СТАЛИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА (ОРГАНІЗАЦІЇ)

© 2015 ГОНЧАРОВА С. Ю., ГОНЧАРОВ А. Б., АГРАМАКОВА Н. В.

УДК 65.016.2:664

Гончарова С. Ю., Гончаров А. Б., Аграмакова Н. В. Формування моделі управління сталим розвитком підприємства (організації)

Стаття присвячена теоретичним і практичним аспектам формування моделі управління сталим розвитком на рівні підприємства або організації. Проаналізовано умови функціонування та розвитку вітчизняних підприємств. У результаті дослідження було визначено економічну сутність поняття «сталий розвиток»; проаналізовано підходи до обґрунтування концепції сталого розвитку; здійснено вертикальну функціональну декомпозицію компонентів сталого розвитку. Уточнено основні етапи процесу розробки структури управління сталим розвитком; обґрунтовано розробку організаційно-функціональної моделі управління сталим розвитком підприємства (організації). У статті доведено, що запропонована організаційно-функціональна модель дозволяє визначити та досягти доцільної рівноваги між основними компонентами сталого розвитку підприємства (економічним, соціальним, екологічним) з відповідними ланками організаційної структури і функціями управління.

Ключові слова: сталий розвиток, управління сталим розвитком, підприємство (організація), етапи управління сталим розвитком, модель управління сталим розвитком, компоненти сталого розвитку.

Рис.: 3. **Бібл.:** 8.

Гончарова Світлана Юріївна – кандидат економічних наук, доцент, кафедра управління персоналом та економіки праці, Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця (пр. Леніна, 9а, Харків, 61166, Україна)

Гончаров Андрій Борисович – кандидат економічних наук, доцент, кафедра менеджменту і адміністрування, Національний фармацевтичний університет (вул. Пушкінська, 53, Харків, 61002, Україна)

Аграмакова Наталія Володимирівна – кандидат економічних наук, доцент, кафедра управління персоналом та економіки праці, Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця (пр. Леніна, 9а, Харків, 61166, Україна)

УДК 65.016.2:664

UDC 65.016.2:664

Гончарова С. Ю., Гончаров А. Б., Аграмакова Н. В. Формирование модели управления устойчивым развитием предприятия (организации)

Honcharova S. Yu., Honcharov A. B., Agramakova N. V. Building the Model of Control for Sustainable Development of Enterprise (Organization)

Статья посвящена теоретическим и практическим аспектам формирования модели управления устойчивым развитием на уровне предприятия или организации. Проанализированы условия функционирования и развития отечественных предприятий. В результате исследования была определена экономическая сущность понятия «устойчивое развитие»; проанализированы подходы к обоснованию концепции устойчивого развития; осуществлена вертикальная функциональная декомпозиция компонентов устойчивого развития. Уточнены основные этапы процесса разработки структуры управления устойчивым развитием; обоснована разработка организационно-функциональной модели управления устойчивым развитием предприятия (организации). В статье доказано, что предложенная организационно-функциональная модель позволяет определить и достичь долговременного равновесия между основными компонентами устойчивого развития предприятия (экономическим, социальным, экологическим) с соответствующими звеньями организационной структуры и функциями управления.

The article addresses theoretical and practical aspects of forming a model of control for sustainable development at the level of an enterprise or organization. Conditions of functioning and development of domestic enterprises have been analyzed. Resulting from the study, the economic essence of the notion of «sustainable development» is determined; approaches to substantiating the concept of sustainable development are analyzed; a vertical functional decomposition of the components of sustainable development has been carried out. The basic stages in the process of working out the structure of control for sustainable development have been redefined; development of the organizational and functional model of control for sustainable development of enterprise (organization) has been substantiated. As it is proven in the article, the proposed organizational and functional model allows to define and achieve a lasting balance between the major components of sustainable development of enterprise (economic, social, environmental) together with the relevant parts of the organizational structure and control functions.

Ключевые слова: устойчивое развитие, управление устойчивым развитием, предприятие (организация), этапы управления устойчивым развитием, модель управления устойчивым развитием, компоненты устойчивого развития.

Key words: sustainable development, control for sustainable development, enterprise (organization), stages of control for sustainable development, model of control for sustainable development, components of sustainable development.

Рис.: 3. **Библ.:** 8.

Рис.: 3. **Библ.:** 8.

Гончарова Светлана Юрьевна – кандидат экономических наук, доцент, кафедра управления персоналом и экономики труда, Харьковский национальный экономический университет им. С. Кузнеця (пр. Ленина, 9а, Харьков, 61166, Украина)

Honcharova Svitlana Yu. – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Department of Personnel Management and Labour Economics, Kharkiv National Economic University named after S. Kuznets (pr. Lenina, 9a, Kharkiv, 61166, Ukraine)

Гончаров Андрей Борисович – кандидат экономических наук, доцент, кафедра менеджмента и администрирования, Национальный фармацевтический университет (ул. Пушкинская, 53, Харьков, 61002, Украина)

Honcharov Andrii B. – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Department of Management and Administration, National Pharmaceutical University (vl. Pushkinska, 53, Kharkiv, 61002, Ukraine)

Аграмакова Наталья Владимировна – кандидат экономических наук, доцент, кафедра управления персоналом и экономики труда, Харьковский национальный экономический университет им. С. Кузнеця (пр. Ленина, 9а, Харьков, 61166, Украина)

Agramakova Nataliia V. – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Department of Personnel Management and Labour Economics, Kharkiv National Economic University named after S. Kuznets (pr. Lenina, 9a, Kharkiv, 61166, Ukraine)