

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ
ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

Факультет економіки та управління

Кафедра менеджменту

**ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ**

**«Менеджмент проєктів і консалтинг»
07 «Управління та адміністрування»
073 «Менеджмент»**

Форма навчання: очна (денна)

КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему: **«ПОСИЛЕННЯ РЕПУТАЦІЇ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ КОМУНІКАЦІЙНИМИ
ІНСТРУМЕНТАМИ ВПЛИВУ»**

здобувачки **Біленчук Анастасії Борисівни**

Науковий керівник: д.е.н., проф. Верба Вероніка Анатоліїна

**Робота допущена до захисту перед екзаменаційною
комісією з атестації здобувачів вищої освіти (ЕК)**

Завідувач кафедри: д.е.н., проф. Сагайдак М.П.

Київ 2022

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДВНЗ «КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ
ВАДИМА ГЕТЬМАНА»

Факультет економіки та управління

Кафедра менеджменту

**ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА
ПРОГРАМА**

**«МЕНЕДЖМЕНТ ПРОЄКТІВ І
КОНСАЛТИНГ»**

**ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ**

**07 «Управління та адміністрування»
073 «Менеджмент»**

ПОГОДЖЕНО:

Керівник проєктної групи (гарант)
освітньої програми «Менеджмент проєктів
і консалтинг»

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри менеджменту

В.А. Верба



М.П. Сагайдак



ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

Здобувачки вищої освіти

Біленчук Анастасії Борисівни

денної форми навчання на підготовку кваліфікаційної магістерської роботи
на тему: «ПОСИЛЕННЯ РЕПУТАЦІЇ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ КОМУНІКАЦІЙНИМИ
ІНСТРУМЕНТАМИ ВПЛИВУ»

Тему затверджено наказом ректора Університету від «20» вересня 2022 р. №1345 -ст

Кваліфікаційна магістерська робота виконується на матеріалах ТОВ «ТК АРДІС»

План кваліфікаційної магістерської роботи:

Розділ 1: Теоретико-методичні засади формування та посилення репутації бізнес-організації

Розділ 2. Аналітична характеристика репутації ТОВ «ТК АРДІС» та оцінка практики застосування комунікаційних інструментів для її посилення

Розділ 3. Обґрунтування проєкту посилення репутації ТОВ «ТК АРДІС»

| | |
|-----------------------------|--|
| Об'єкт дослідження: | Процеси забезпечення ефективного репутаційного менеджменту в бізнес-організації |
| Предмет дослідження: | Сукупність теоретико-методичних та прикладних аспектів посилення репутації бізнес-організації комунікаційними інструментами |
| Мета дослідження: | На основі узагальнення теоретико-методичних підходів та аналізу практики репутаційного менеджменту розробити проєкт посилення репутації ТОВ «ТК АРДІС» |

Конкретні завдання, які здобувачка повинна виконати для досягнення поставленої мети

У розділі 1:

- обґрунтувати поняття «репутація бізнес-організації», сформувані методичний інструментарій його оцінювання;
- визначити методичні положення формування та посилення репутації бізнес-організації;
- надати характеристику посилення репутації бізнес-організації комунікаційними інструментами.

У розділі 2:

- надати організаційно-економічну характеристику ТОВ «ТК АРДІС» та оцінити його конкурентну позицію;
- проаналізувати практику репутаційного менеджменту на підприємстві;
- узагальнити напрямки посилення репутації підприємства комунікаційними інструментами впливу.

У розділі 3:

- сформувані концепцію проєкту посилення репутації ТОВ «ТК АРДІС»;
- розробити організаційно-управлінські аспекти впровадження комунікаційних інструментів для забезпечення посилення репутації ТОВ «ТК АРДІС»;
- оцінити результативність посилення репутації ТОВ «ТК АРДІС» та його HR-бренду.

Завдання підготував науковий керівник
В.А. Верба



«18» вересня 2022 р.

Завдання одержала здобувачка
А.Б. Біленчук



«18» вересня 2022 р.

Реферат

Кваліфікаційна магістерська робота містить 118 сторінок, 22 таблиці, 28 рисунків, список використаних джерел з 70 найменувань, додатки.

«Посилення репутації бізнес-організації комунікаційними інструментами впливу»

Об'єкт дослідження - процеси забезпечення ефективного репутаційного менеджменту в бізнес-організації

Предмет дослідження - сукупність теоретико-методичних та прикладних аспектів посилення репутації бізнес-організації комунікаційними інструментами

Мета дослідження - на основі узагальнення теоретико-методичних підходів та аналізу практики репутаційного менеджменту розробити проєкт посилення репутації ТОВ «ТК АРДІС».

Відповідно до поставленої мети були визначені такі завдання:

- обґрунтувати поняття «репутація бізнес-організації», сформувати методичний інструментарій його оцінювання;
- визначити методичні положення формування та посилення репутації бізнес-організації;
- надати характеристику посилення репутації бізнес-організації комунікаційними інструментами;
- надати організаційно-економічну характеристику ТОВ «ТК АРДІС» та оцінити його конкурентну позицію;
- проаналізувати практику репутаційного менеджменту на підприємстві;
- оцінити результативності застосування комунікаційних інструментів для посилення репутації підприємства;
- сформувати концепцію проєкту посилення репутації ТОВ «ТК АРДІС»;

- розробити організаційно-управлінські аспекти впровадження комунікаційних інструментів для забезпечення посилення репутації ТОВ «ТК АРДІС»;
- оцінити результативність посилення репутації ТОВ «ТК АРДІС» та його HR-бренду.

Практичне значення отриманих результатів. Дане дослідження спрямоване на комплексний аналіз стану репутаційних елементів ТОВ «ТК АРДІС», для визначення проблемних зон та зон розвитку підприємства, на основі яких сформований перелік альтернативних проєктів розвитку напрямку, який потребує посилення репутаційної складової. Корисність дослідження полягає у проведенні сторонньої консультативної оцінки репутаційної складової підприємства, зокрема дослідження репутації бізнес-організації як роботодавця та розвитку проєктів даного напрямку для подолання проблеми ускладнення процесу рекрутингу. Описані проєкти є актуальними вищого керівництва, для можливості посилення корпоративної репутації компанії.

Апробація результатів дослідження. За результатами проведеного дослідження опубліковано тези доповіді на тему «Оцінка корпоративної репутації бізнес-організації: методичні і прикладні аспекти» за підсумками участі у III Міжнародній науково-студентській конференції «Менеджмент: виклики та перспективи цифрової епохи» (м. Київ, 16.11.2022 р).

Рік виконання кваліфікаційної магістерської роботи: 2022 р.

Рік захисту роботи: 2022 р.

Ключові слова: корпоративна репутація, комунікаційні інструменти, HR-бренд, бренд роботодавця, робоче середовище, лідерство, корпоративне управління, якість товарів та послуг, фінансова міцність, інноваційність, ставлення до навколишнього середовища.

В І Д Г У К
на кваліфікаційну магістерську роботу здобувача факультету економіки та управління, спеціальності 073 «Менеджмент», освітньої програми «Менеджмент проєктів і консалтинг»
БІЛЕНЧУК АНАСТАСІЇ БОРИСІВНИ

на тему: «ПОСИЛЕННЯ РЕПУТАЦІЇ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ КОМУНІКАЦІЙНИМИ ІНСТРУМЕНТАМИ ВПЛИВУ»

Актуальність теми

Формування, підтримка та розвиток репутації організації стає одним з пріоритетних завдань менеджменту підприємств, оскільки закладає фундамент стратегічних активів, що забезпечують довгостроковий успіх компаній. Внаслідок полемічності підходів до ідентифікації елементів репутації, ключових чинників впливу, а також специфіки впливу різних інструментів на репутацію компаній, багато аспектів управління репутацією залишаються у зоні уваги науковців та практиків. У зв'язку з цим, вважаємо, що дослідження теоретико-методичних та прикладних аспектів посилення репутації бізнес-організації комунікаційними інструментами впливу набуває особливої актуальності.

Позитивні риси кваліфікаційної магістерської роботи

Характеризуючи в цілому роботу Біленчук А.Б. слід зазначити, що всі елементи архітектури дослідження логічно узгоджені та висвітлюють взаємозв'язок об'єкту, предмету, мети, завдань і висновків дослідження, що підтверджує високий структурно-композиційний рівень представленої кваліфікаційної магістерської роботи.

Визначаючи теоретичний рівень дослідження слід зазначити, що автор всебічно та повно розкриває теоретичні та методичні положення змісту категорії «репутація бізнес-організації», принципів і чинників її формування, методів та інструментів посилення. В методичній частині дослідження узагальнені підходи до оцінювання репутації організації, висвітлено механізм впливу комунікаційних інструментів на зміцнення корпоративної репутації. Оцінюючи прикладні розробки автора слід відмітити ґрунтовно проведений аналіз репутаційного менеджменту як складової системи управління розвитком ТОВ «ТК АРДІС», виявлено тренди, що обумовлюють управлінські завдання для посилення репутації компанії через розробку портфелю проєктів, спрямованих на зміцнення бренду роботодавця.

Роботу вирізняє високий рівень практичної спрямованості та глибини. Володіння предметом дослідження, фахова підготовка автора та досвід роботи на підприємстві значною мірою забезпечили високу якість та ґрунтовність консультативного проєкту. Якість аналітичного розділу підтверджує володіння автором інструментарієм ідентифікації трендів, організаційно-економічного, стратегічного аналізу, діагностики проблемного полі, формування проєктів змін.

Наявність самостійних розробок автора.

Кваліфікаційна магістерська робота являє собою оригінальне дослідження, в якому авторка узагальнила, критично проаналізувала та сформувала методичне підґрунтя оцінювання репутації бізнес-організації, чинників впливу на окремі її складові та ключові драйвери посилення репутації та бренду роботодавців, сформувала теоретико-прикладні засади застосування комунікаційних інструментів для розвитку репутації компанії та її HR бренду.

Представлені результати аналізу функціонування і розвитку компанії в контексті глобальних та галузевих трендів дозволив автору виявити сильні та слабкі сторони компанії, можливості та загрози в умовах невизначеності воєнного стану, оцінити чинники впливу на стан і перспективи розвитку репутаційного менеджменту, виявити напрями розвитку репутаційного капіталу та можливості зміцнення бренду роботодавця для забезпечення проєктів розвитку компанії задля посилення її конкурентоспроможності.

Цінність теоретичних висновків та практичних рекомендацій

Найбільш цінними з методичних розробок здобувачки вважаю формування методичних засад оцінювання репутації компанії, апробацію на матеріалах компанії ТОВ «ТК АРДІС» розробленого аналітичного інструментарію, що дозволило сформувати параметри за якими можливо порівнювати корпоративну репутацію до і після впровадження проєктів змін. На основі управлінської звітності автором проведений аналіз рівня впливу впізнаваності бренду роботодавця на стратегічні та операційні параметри рекрутингу та формування кадрового потенціалу компанії. Практичну значущість в роботі мають авторські рекомендації щодо реалізації портфелю проєктів освітнього характеру, що спрямовані на посилення бренду роботодавця, зростання впізнаваності компанії на ринку праці та скороченні витрат на рекрутинг персоналу

Зважаючи на те, що дослідження являє собою розробку проєкту посилення репутації, який виконувався на запит керівництва ТОВ «ТК АРДІС» та високо оцінений топ менеджментом (що відмічається у рецензії) вважаємо що завдання дослідження виконані.

Дискусійні аспекти та зауваження

Зважаючи на складність та поліваріантність методичного інструментарію, що використаний у дослідженні, особливо у частині оцінювання нематеріальних активів репутації, значного рівня невизначеності при проведенні прогнозу фінансово-економічних параметрів проєктних ініціатив, було б доцільно гармонізувати методи оцінювання репутації з інформаційною базою управлінської та фінансової звітності задля посилення методично - прикладних засад дослідження.

Загальна оцінка кваліфікаційної магістерської роботи

Подана кваліфікаційна магістерська робота Біленчук А. Б. являє собою самостійно виконане дослідження, яке свідчить про високий професійно-кваліфікаційний рівень авторки, глибоке розуміння специфіки діяльності ТОВ «ТК АРДІС» та сфери репутаційного менеджменту. Під час підготовки роботи здобувачка виявила яскраві дослідницькі здібності, цілеспрямованість на результат, вміння творчо підходити до вирішення поставлених дослідницьких завдань. КМР виконана відповідно до вимог, методичних принципів із застосування релевантного методичного апарату та аналітичного інструментарію. Висновки аналітичного розділу та розроблені проєкти розвитку ТОВ «ТК АРДІС» є обґрунтованими, базуються на актуальній релевантній методологічній та інформаційній базі.

Ураховуючи вищезазначене вважаю, що кваліфікаційна магістерська робота Біленчук Анастасії Борисівни на тему «Посилення репутації бізнес-організації комунікаційними інструментами впливу» заслуговує високої оцінки за її якість (70 балів) та може бути допущеною до захисту перед експертною комісією.

Науковий керівник,
професор кафедри менеджменту,
доктор екон. наук, професор



В.А.Верба



ТОВ «ТК АРДІС»
вул. Б. Хмельницького, 44
м. Київ, Україна, 01030
ardis.ua

Для листування а/с 14, м. Київ,
04052
ЄДРПОУ 39155626.
р\р
UA073209840000026003210397155
в АТ 'Прокредит Банк', МФО
320984
+38 044 538 08 09

від 29 листопада 2022 року

РЕЦЕНЗІЯ

На кваліфікаційну магістерську роботу здобувача вищої освіти
Біленчук Анастасії Борисівни

Тема: «Посилення репутації бізнес-організації комунікаційними
інструментами впливу» (за матеріалами ТОВ «ТК АРДІС»)

1. Актуальність теми кваліфікаційної роботи та доцільність її розроблення

На сьогодні процеси формування та управління корпоративною репутацією є ключовими моментами стратегічного управління на підприємствах, оскільки корпоративна репутація як нематеріальний актив формує вагомий конкурентний потенціал бізнес-організації на ринку. Сучасна науково-методична область направлена лише на точкове висвітлення конкретних елементів корпоративної репутації, які більшість науковців вважають ключовими для загального представлення корпоративної репутації, наслідком чого є хибність у процесах підходу до оцінки корпоративної репутації та визначенні точок її розвитку, що негативно позначається на ефективності впроваджених заходів та підборі комунікаційних інструментів, направлених на посилення корпоративної репутації. У зв'язку з цим, вважаємо, що поглиблене дослідження всіх аспектів корпоративної репутації ТОВ «ТК АРДІС» з проведенням додаткового оцінювання окремих елементів, виділенням зон росту та розробкою портфелю проєктів, направлених на посилення корпоративної репутації з використанням комунікаційних інструментів впливу є актуальним для зміцнення позицій компанії на ринку та підвищення її конкурентного потенціалу.

2. Якість проведеного дослідження

Дослідження кваліфікаційної магістерської роботи направлене на комплексне висвітлення всіх елементів корпоративної репутації, шляхом проведення їх незалежної оцінки з використанням сучасних моделей оцінки та подальшим висвітленням критичних точок, які потребують особливої уваги



ТОВ «ТК АРДИС»
вул. Б. Хмельницького, 44
м. Київ, Україна, 01030
ardis.ua

Для листування а/с 14, м Київ,
04052
ЄДРПОУ 39155626,
р\р
UA073209840000026003210397155
в АТ 'Прокредит Банк', МФО
320984
+38 044 538 08 09

від 29 листопада 2022 року

для зміцнення корпоративної репутації. Поглиблений акцент дослідження направлений на бренд компанії як роботодавця, що має активний симбіоз з іншими елементами, та зміцнення позицій компанії як роботодавця на ринку з метою спрощення залучення кращих фахівців та формування впізнаваності компанії як потужного бренду, який створює найкращі умови для розвитку та вдосконалення компетентностей своїх фахівців, дбає про їх ментальне здоров'я та пропагує підтримку командних цінностей в компанії, а також готовий ділитись найкращими робочими кейсами для юридичних і фізичних осіб для збільшення конкретних кваліфікованих спеціалістів на ринку та зміцненню загальнооекономічного стану країни загалом.

Мета, предмет та об'єкт дослідження були повністю обгрунтовані здобувачкою. Зміст теоретичного, дослідницького та конструктивного розділів роботи повністю відповідає обраній темі та поставленим завданням менеджменту бізнес-організації. В роботі використаний сучасний інструментарій стратегічного та репутаційного менеджменту, що свідчить про високий рівень підготовки кваліфікації здобувачки та володіння як теоретичною складовою, так і практичною складовою використання інструментарію.

3. Позитивні риси кваліфікаційної магістерської роботи

Вагома частка роботи присвячена теоретичному розділу, зокрема містить авторський підхід до визначення корпоративної репутації та її методу формування в бізнес-організаціях для отримання максимально ефективності від впровадження заходів, направлених на її посилення, що свідчить про глибоке володіння теоретичною підготовкою, орієнтацією в даній області знань та можливістю надання експертної оцінки зі сторони незалежного експерта, що відображено в дослідницькому розділі через комплексне дослідження стану кожного з репутаційних елементів.

Окремо також варто виділити конструктивний розділ, де представлений портфель проєктів, направлених на посилення корпоративної репутації. Портфель містить максимально деталізоване обгрунтування ідеї, реалізації та ефективності від впровадження кожного з проєктів, що є підтвердженням володіння здобувачкою на високому рівні знань і компетенцій управління проєктами з використанням широкого кола профільного інструментарію.



ТОВ «ТК АРДІС»
вул. Б. Хмельницького, 44
м. Київ, Україна. 01030
ardis.ua

Для листування: а/с 14, м. Київ,
04052
ЄДРПОУ 39155626,
р\р
UA073209840000026003210397155
в АТ «Прокредит Банк», МФО
320984
+38 044 538 08 09

від 29 листопада 2022 року

4. Зауваження

Зауважень як до виконання, так і до викладення дослідницьких напрацювань робота не містить.

5. Практична значимість висновків і рекомендацій

Портфель проєктів, описаних у кваліфікаційній магістерській роботі є релевантним для розгляду та подальшого впровадження в бізнес-організації та є фундаментальним підґрунтям для подальшого розвитку брендингу роботодавця компанії. Також вагомим є перегляд можливості збільшення використання комунікаційних інструментів в інших проєктах репутаційних елементів, а також в більш операційних проєктах з попереднім проведенням більш глибокого дослідження ефективності використання запропонованого інструментарію. Результати аналізу критичних точок та зон розвитку є також актуальними для подальшого дослідження та розробки проєктів, направлених на зміцнення компанії.

Кваліфікаційна магістерська робота студентки Біленчук Анастасії Борисівни є повноцінним завершеним дослідженням, наведені рекомендації, щодо удосконалення діяльності підприємства для посилення корпоративної репутації шляхом формування та просування HR-бренду, є актуальними та доцільними для впровадження на підприємстві ТОВ «ТК АРДІС». Роботу рекомендовано до захисту у екзаменаційній комісії з оцінкою «відмінно».

Керівник проєктів та програм у сфері
нематеріального виробництва



Щудло І. Ю.

ЗМІСТ

| | |
|--|-----|
| ВСТУП..... | 3 |
| РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ТА ПОСИЛЕННЯ РЕПУТАЦІЇ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ | 7 |
| 1.1 Репутація бізнес-організації: зміст та методичний інструментарій оцінювання | 7 |
| 1.2 Методичні аспекти формування та посилення репутації бізнес-організації . | 18 |
| 1.3 Забезпечення посилення репутації бізнес-організації комунікаційними інструментами | 33 |
| РОЗДІЛ 2 АНАЛІТИЧНА ХАРАКТЕРИСТИКА РЕПУТАЦІЇ ТОВ «ТК АРДІС» ТА ОЦІНКА ПРАКТИКИ ЗАСТОСУВАННЯ КОМУНІКАЦІЙНИХ ІНСТРУМЕНТІВ ДЛЯ ЇЇ ПОСИЛЕННЯ | 48 |
| 2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «ТК АРДІС» та оцінка його конкурентної позиції..... | 48 |
| 2.2 Аналіз стану та інструментів репутаційного менеджменту на підприємстві | 63 |
| 2.3 Напрямки посилення репутації підприємства та бренду роботодавця комунікаційними інструментами впливу | 76 |
| РОЗДІЛ 3 ОБГРУНТУВАННЯ ПРОЄКТУ ПОСИЛЕННЯ РЕПУТАЦІЇ ТОВ «ТК АРДІС» | 87 |
| 3.1 Розробка концепції проєкту посилення репутації ТОВ «ТК АРДІС»..... | 87 |
| 3.2 Організаційно-управлінські аспекти впровадження комунікаційних інструментів для забезпечення посилення репутації ТОВ «ТК АРДІС» | 104 |
| 3.3 Оцінка результативності проєктів посилення репутації ТОВ «ТК АРДІС» та його HR-бренду | 108 |
| ВИСНОВКИ | 114 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ | 120 |
| ДОДАТКИ | 127 |

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. «Якщо ви втратите гроші фірми, я з розумінням віднесуся. Якщо ви втратите репутацію, я буду безжальним» - Уорен Баффет. Репутація – ось основний драйвер, який керує сучасним бізнесовим середовищем. Репутація як підприємства, так і особистості відіграє одну з ключових ролей у формуванні бренду та відношенні до нього з боку суспільства. Більшість міжнародних компаній, мастодонтів на ринках з певною обережністю ставляться до висвітлення важливих питань в ЗМІ та навіть прописують поведінку своїх працівників, які є обличчям бізнес-організації, з метою запобігання нанесення будь-якої шкоди репутації компанії.

Але чому репутація відіграє таку вагому роль в світі та які драйвери можуть сприяти її посиленню? За останніми дослідженнями RepTrak, репутація додає близько 25% до ринкової вартості компанії, при цьому основні ризики (понад 80%) бізнес-організацій залежать саме від репутації. Якщо ще донедавна акцент на репутаційному менеджменті був переважно в зарубіжних країнах (найактивніше це США та країни Західної Європи), то зараз тенденція формування та підтримки репутації на ринку дійшла і до України, при цьому не лише великі компанії вкладаються в її розвиток, але також і малі. Саме тому питання формування та посилення репутації бізнес-організації є вагомим темою для дослідження в Україні.

Ступінь наукового опрацювання теми дослідження. Аналізуючи останні дослідження, можна з впевненістю сказати, що за останні 5 років увага до репутаційного менеджменту серед українських дослідників значно зросла, що свідчить про потребу та попит серед науковців та бізнес-середовища в її дослідженні, а також дослідженні впливу на діяльність компанії. Серед них найбільш глибокозмістовними є роботи: Біденко С. [2], Золотаревич І. [2], Дерев'янка О. [7], Шкромиди В. [24], Даулінг Г. [44], Фомбруна Ч. [47], Равасі Д. [42]. Проте, не зважаючи на, значну кількість робіт, окремі питання, пов'язані з управлінськими аспектами корпоративної репутації, зокрема її

посилення шляхом використання комунікаційних інструментів впливу залишаються відкритими.

Об'єкт дослідження - процеси забезпечення ефективного репутаційного менеджменту в бізнес-організації

Предмет дослідження - сукупність теоретико-методичних та прикладних аспектів посилення репутації бізнес-організації комунікаційними інструментами

Мета дослідження - на основі узагальнення теоретико-методичних підходів та аналізу практики репутаційного менеджменту розробити проєкт посилення репутації ТОВ «ТК АРДІС».

Для досягнення даної мети необхідно вирішити такі завдання:

— обґрунтувати поняття «репутація бізнес-організації», сформувані методичний інструментарій його оцінювання;

— визначити методичні положення формування та посилення репутації бізнес-організації;

— надати характеристику посилення репутації бізнес-організації комунікаційними інструментами;

— надати організаційно-економічну характеристику ТОВ «ТК АРДІС» та оцінити його конкурентну позицію;

— проаналізувати практику репутаційного менеджменту на підприємстві;

— оцінити результативності застосування комунікаційних інструментів для посилення репутації підприємства;

— сформувані концепцію проєкту посилення репутації ТОВ «ТК АРДІС»;

— розробити організаційно-управлінські аспекти впровадження комунікаційних інструментів для забезпечення посилення репутації ТОВ «ТК АРДІС»;

— оцінити результативність проєкту посилення репутації ТОВ «ТК АРДІС» та його HR-бренду.

Інформаційна база дослідження. Під час написання кваліфікаційної магістерської роботи використовувались такі джерела інформації: навчальна література з питань репутаційного менеджменту та бренд-маркетингу, монографії, наукові та дослідницькі статті у фахових періодичних виданнях, збірники, інформаційні ресурси науково-технічної інформації, джерела мережі Інтернет. Фактологічною базою дослідження є первинна фінансова та управлінська звітність товариства з обмеженою відповідальністю «ТК АРДІС».

Методологічна база дослідження. В проведенні дослідження були використані наступні методи збирання даних: спостереження, анкетування та інтерв'ювання для аналізу стану окремих елементів корпоративної репутації. Методичний апарат містить як методи теоретичного дослідження, так і методи емпіричного дослідження: індукції (від дослідження окремих елементів репутації до її загального стану), аргументація та системний підхід у визначенні взаємодії елементів репутації; узагальнення методологічних підходів оцінювання репутації бізнес-організації та інструментів її підвищення та вибір релевантних методів для проведення аналітичного дослідження; аналіз статистичних даних, фінансової та управлінської звітності, збирання даних за допомогою інструментів опитування, анкетування та інтерв'ювання для аналізу стану окремих елементів корпоративної репутації, спостереження, порівняння окремих проєктів для визначення найоптимальніших для розгляду, вимірювання ефективності проєктів та узагальнення отриманих під час дослідження результатів.

Теоретичне та методичне значення дослідження. Дослідження орієнтоване на комплексне розкриття теми репутаційного менеджменту в управлінні бізнес-організаціями. При цьому основний акцент направлений на візуалізацію взаємодії та управління окремими елементами корпоративної репутації, для отримання максимальної результативності. Методичне значення дослідження розкривається в ґрунтовному аналізі методів оцінки корпоративної репутації та визначенні інструментів її посилення, зокрема комунікаційних інструментів впливу.

Практичне значення дослідження. Дане дослідження спрямоване на комплексний аналіз стану репутаційних елементів ТОВ «ТК АРДІС», для

визначення проблемних зон та зон розвитку підприємства, на основі яких сформований перелік альтернативних проєктів розвитку напрямку, який потребує посилення репутаційної складової. Корисність дослідження полягає у проведенні сторонньої консультативної оцінки репутаційної складової підприємства, що є вагомим для вищого керівництва, для можливості посилення корпоративної репутації компанії.

Апробація результатів дослідження. За результатами проведеного дослідження опубліковано тези доповіді на тему «Оцінка корпоративної репутації бізнес-організації: методичні і прикладні аспекти» за підсумками участі у III Міжнародній науково-студентській конференції «Менеджмент: виклики та перспективи цифрової епохи» (м. Київ, 16.11.2022 р).

Структурно кваліфікаційна магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Основний зміст роботи викладено на 118 сторінках друкованого тексту. Робота містить 22 таблиці, 28 рисунків, 18 додатків. Список використаних джерел складається з 70 найменувань, поданих на 7 сторінках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ТА ПОСИЛЕННЯ РЕПУТАЦІЇ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1 Репутація бізнес-організації: зміст та методичний інструментарій оцінювання

Для узагальнення змісту та методичного інструментарію оцінювання репутації бізнес-організації необхідно перш за все зрозуміти сутність цієї категорії. Для цього доцільним буде розглянути такі поняття, як: «репутація», «корпоративна репутація», «імідж», «бренд», «авторитет», «відомість», оскільки більшість літературних джерел висвітлюють ці поняття як тотожні, не зважаючи на те, що вони мають різні значення.

Відповідно до трактувань Американської асоціації маркетингу: бренд - це назва, термін, знак, символ чи дизайн, а також їх комбінації, призначені для ідентифікації товарів чи послуг одного продавця, чи групи продавців та для відрізнення їх з-поміж товарів чи послуг конкурентів [30].

Авторитет – це визнане зовнішніми стейкхолдерами право бізнес-організації приймати рішення та впливати на ринкове середовище, в контексті набуття нею видатних якостей.

Відомість – це стан, коли значна кількість людей вас знає або визнає завдяки вашим досягненням, навичкам тощо [36].

Слово «репутація» загалом походить з латинської мови «reputatio» і означає «роздуми», «обмірковування». Активному використанню даного слова в бізнес-середовищі, необхідно завдячувати доктору Чарльзу Фомбруну, який 1996 р. випустив свій новаторський бестселер «Репутація: усвідомлення цінності корпоративного іміджу». І за його визначенням репутація – це колективне уявлення про минулі дії організації та очікування щодо її майбутніх дій з огляду на її

ефективність щодо основних конкурентів [47]. Безумовно, з врахуванням часу та збільшенням інтересів до дослідження питання репутації, кількість підходів авторів до аналізу категорії «репутація» значно зросло. Тому для максимально широкого її розкриття в таблиці 1.1.1 наведена порівняльна характеристика теоретичних підходів до визначення сутності «репутації».

Таблиця 1.1.1 – Порівняння авторських визначень сутності категорії «репутація»

| Автор | Визначення | Коментар |
|---------------------------------|--|---|
| СІМА [40] | Репутація – це те, що неможливо виміряти на балансі, але вона все одно створює цінність й управляється належним чином і тому є значним активом для компанії. | Неповністю розкриті поняття «репутації» в компанії, до того ж частину складових репутації можна все таки виміряти, наприклад «гудвіл». |
| Davies G [43] | Репутація – це корпоративний актив та джерело конкурентної переваги компанії. | Лаконічне визначення, що відображає основу «репутації» - це створення конкурентної переваги. |
| Сальнікова Л. С. [19] | Репутація - це інструмент і показник перетворення нематеріальних активів у вартісно-значущі конкурентні переваги (або недоліки), оцінені цільовими аудиторіями і широкою громадськістю. | Відносно широке визначення «репутації», проте на мою думку потребує розширення «інструмент впливу на ринкове середовище бізнес-організації». |
| Васильконова Е. [4] | Репутація – це свідомо оцінка можливостей та здатностей підприємства як суб'єкта суспільно-економічних відносин. | Вузконаправлена характеристика, яку було б доцільніше використати для позначення «ділової репутації»/«гудвілу». |
| Ляшенко О.М., Дмитрук Є.В. [11] | Репутація – неліквідний нематеріальний актив довготривалого багатоцільового характеру експлуатації, що має споглядально-вартісну природу та виступає важелем і мультиплікатором взаємоузгодження інтересів підприємства при забезпеченні його економічної безпеки. | Широке визначення «репутації», що охоплює як її основу, так і її результат. Проте, на мою думку, «неліквідний» вживати зараз дещо недоречно, оскільки репутація є прямим чинником впливу на дохідність бізнес-організації та її активи. |

| | | |
|--|---|--|
| Біденко С., Золотаревич І. [2] | Репутація — це думка (соціальна оцінка) суб'єктів про людину, групу людей чи організацію на основі певного критерію. Це розгорнутий комплекс оціночних уявлень стейкхолдерів про компанію, сформований на основі об'єктивних параметрів (факторів репутації), що мають значення для цих стейкхолдерів | Широке визначення репутації, що повністю охоплює як загальне визначення репутації, так і корпоративне. |
| Даулінг Г. [27] | Репутація – це ціннісні характеристики (такі як автентичність, чесність, відповідальність і порядність), що викликаються корпоративним іміджем, сформованим у людини. | Дане визначення цілком доцільне, якщо розглядати процес формування репутації в бізнес-організації, якщо йде мова про її підтримку, що недоцільним є визначення. |
| Сенишин О. С., Кривенко О. В. [20] | Репутація – уявлення партнерів про фірму, яке сприяє її діяльності та враховується в умовах господарювання. | Доволі вузьке визначення «репутації», оскільки направлене лише на партнерів. Також варто зазначити, що в тлумаченні дещо неоднозначно прописаний причинно-наслідковий зв'язок. |
| Новіченкова Л. [31] | Репутація – колективна думка про компанію, що формується з часом у свідомості цільових груп на основі експертної оцінки економічного, соціального й екологічного аспектів її діяльності. | Цілком якісне визначення «репутації», яке є доцільним для розгляду зі сторони зовнішніх стейкхолдерів. |

Джерело: складено автором

Аналізуючи різні підходи авторів до визначення терміну «репутація», можна підбити підсумок, що репутація – це сукупність уявлень/думок людини щодо певного суб'єкта або об'єкта, яка сформована на основі його минулої поведінки чи дій, та відображає ставлення людини до нього. На основі загального представлення терміну, можна також сформулювати визначення сутності «корпоративної репутації» - це нематеріальний актив бізнес-організації, який складається з сукупності її ціннісних характеристик, що відображають її економічну, соціальну та екологічну діяльність, та відображається у сукупності сформованих думок та уявлень про неї серед зовнішніх стейкхолдерів.

Додаткової уваги потребує порівняння визначень «репутації», «іміджу» та «гудвілу» в контексті бізнес-середовища, оскільки саме ці поняття найчастіше постають як синонімічні в науковій літературі. Тому, в таблиці 1.1.2 представлений порівняльний аналіз визначень та відмінностей даних термінів.

Таблиця 1.1.2 – Порівняльний аналіз визначень та характеристик термінів «корпоративна репутація», «імідж» та «гудвіл»

| Термін | Репутація | Імідж | Гудвіл |
|------------|--|---|--|
| Визначення | Корпоративна репутація - це нематеріальний актив бізнес-організації, який складається з сукупності її ціннісних характеристик, що відображають її економічну, соціальну та екологічну діяльність, та відображається у сукупності сформованих думок та уявлень про неї серед зовнішніх стейкхолдерів. | Імідж - це сукупність характеристик бізнес-організацій, які формують тимчасовий її образ у свідомості людей. | Гудвіл (вартість ділової репутації) - нематеріальний актив, вартість якого можна визначити як різницю між ринковою ціною та балансовою вартістю активів підприємства як цілісного майнового комплексу, що виникає в результаті використання найкращих управлінських якостей, домінуючої позиції на ринку товарів, послуг, нових технологій тощо. |
| Коментар | Репутація – це довгостроковий показник, який складається з переліку елементів, що охоплюють його основну діяльність. Це усвідомлена демонстрація своїх цінностей та їх донесення до зовнішнього середовища. | Імідж – це поверхнево складена думка про бізнес-організацію та її діяльність, спричинена низкою вагомих подій. Імідж можна назвати тимчасовим явищем, що знаходиться в динаміці відповідно до певних подій, а також є вагомою частиною що формує репутацію. | Гудвіл, або ділову репутацію можна назвати кількісним параметром виміру репутації компанії. І основною його функцією є підтримка привабливості компанії для інвесторів та демонстрація сили для конкурентів. Тому його вважають частиною корпоративної репутації компанії. |

Продовження таблиці 1.1.2

| | | | |
|--------------------|--|--|--|
| <p>Особливості</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Має довгостроковий характер. • Можливо виміряти за допомогою емпіричних методів. • Базується на результатах підприємства. • Формується зсередини компанії. • Орієнтована на всіх стейкхолдерів: працівників, партнерів, споживачів, інвесторів тощо. • Негативні аспекти, які впливають можуть призвести до занепаду. | <ul style="list-style-type: none"> • Має тимчасовий характер. • Не підлягає об'єктивному виміру. • Базується на сприйнятті зовнішнього оточення. • Формується із зовнішнього оточення компанії. • Орієнтований на споживачів. • Негативні аспекти, що повипливали на імідж можна перекрити новими позитивними за допомогою певних іміджевих подій. | <ul style="list-style-type: none"> • Можливо кількісно виміряти за рахунок калькуляції її окремих елементів. • Базується на внутрішній складовій компанії під впливом зовнішнього середовища. • Орієнтований на інвесторів, партнерів та конкурентів. |
|--------------------|--|--|--|

Джерело: складено автором на основі [9, 15, 58]

Окремої уваги потребує дослідження класифікації репутації, оскільки не дивлячись на те, що говорячи про репутацію бізнес-організації ми маємо на увазі корпоративну репутацію, яка охоплює підприємство цілком, проте в дослідженнях цілком припустимо звужувати та направляти її шляхом використання класифікаційних ознак. Тому в таблиці 1.1.3 запропонований авторський підхід до класифікації репутації бізнес-організації.

Таблиця 1.1.3 – Класифікація репутації бізнес-організації

| Класифікаційна ознака | Вид репутації |
|-----------------------|---|
| За предметом | Ділова Професійна Соціальна Політична Літературна тощо |
| За рівнем впливу | Зовнішня Внутрішня Комбінована |
| За відношенням | Позитивна Негативна Нейтральна |

Продовження таблиці 1.1.3

| | |
|-------------------------|--|
| За стейкхолдерами | Репутація компанії як бізнес-партнера Репутація компанії як учасника фінансових відносин Репутація компанії як роботодавця Репутація компанії в бізнес-середовищі Репутація компанії в ЗМІ Репутація компанії в органах влади |
| За середовищем впливу | Онлайн Офлайн |
| За оцінкою | Фінансова репутація Гудвіл |
| За вкладеними зусиллями | Репутація, сформована цілеспрямовано Репутація, сформована під впливом часу |

Джерело: складено автором на основі [6, 16, 24]

Як вже зазначалось раніше, репутація бізнес-організації піддається виміру за допомогою емпіричних методів, проте варто також наголосити на її основних елементах (рис. 1.1.1), через які можна її оцінити. В тому числі, під час аналізу даних атрибутів можна дійти до висновку щодо вузьких місць та зон розвитку, робота над якими зможе посилити репутацію підприємства загалом.



Рисунок 1.1.1 – Ключові елементи корпоративної репутації бізнес-організації

Джерело: складено автором на основі [47, 54]

Атрибут якісні товари та послуги охоплює співвідношення ціни та якості, рівень сервісності компанії (тобто її ставлення як до клієнтів так і до споживачів, повага до них), захист інтересів споживачів та вирішення всіх претензій, які можуть виникнути у споживача. Якість продукції визначається тим, наскільки ефективно продукт задовольняє потреби клієнтів, служить своїй меті та відповідає галузевим стандартам. Перспективи, які слід враховувати при оцінці якості продукту, включають перспективи споживача, виробництва, перспективи, що ґрунтуються на продукті та цінності, а також трансцендентні перспективи, які демонструють цінність продукту проти його вартості [64].

Лідерство передбачає собою наявність кваліфікованої верхньої управлінської ланки, яка задає напрям розвитку компанії, на основі аналізу ринкових можливостей, формує чіткий курс майбутнього розвитку бізнес-організації та є ланкою, що задає всю архітектуру системи компанії. До атрибута лідерства можна також віднести і репутацію власника компанії або CEO як особистості. Він є обличчям компанії, її представником в зовнішньому середовищі, тому його особиста репутація також є вагомим фактором, що впливає на репутацію компанії в цілому. Прикладом можна назвати вплив особистої репутації Ілона Маска як представника компаній SpaceX та Tesla Motors. Після його політичних заяв щодо його особистої «формули миру» в контексті російського вторгнення на територію України, акції компаній за добу впали майже на 9%. Цим прикладом можна проаналізувати ступінь впливу поведінки лідера компанії на неї.

Робоче середовище – це внутрішнє середовище компанії, кількість кваліфікованих кадрів в компанії, які сприяють її активному розвитку та підтримці репутації, а також справедлива система винагороди для них. Це політика компанії та надання рівних прав та можливостей для всіх працівників, піклування про їх благополуччя. В цьому контексті також слід розглядати такі сторони компанії як його HR-бренд та корпоративна культура, що свідчать про соціальне «здоров'я» бізнес-організації.

Фінансова міцність - це здатність компанії генерувати гроші, необхідні для здійснення інвестицій, обслуговування боргів (відсотки та погашення) та виплати

дивідендів акціонерам за рахунок власних коштів, тобто прибуткова бізнес-модель [36]. Фінансова міцність – це показник привабливості для інвесторів та здоров'я підприємства для конкурентів, що демонструє його конкурентоспроможність на ринку та можливості подальшого розвитку.

Інноваційність – це рівень впровадження та використання в компанії нових технологій, рівень її гнучкості та адаптації під сучасні потреби ринку в концепції використання інновацій. За рівнем використання нових технологій в компанії необхідно слідкувати, оскільки саме вони є одним з найважливіших показників рівня розвитку компанії, окрім цього вони є конкурентною перевагою бізнес-організації на ринку, що забезпечує її привабливість.

Ставлення до навколишнього середовища бізнес-організації формує її соціальну відповідальність перед суспільством та державою, її екологічну спрямованість. На сьогодні, все більше підприємств в концепції свого розвитку та формування репутації на ринку почали дбати про свою соціальну відповідальність: розвивати певні проєкти, які приносять соціальну користь суспільству (наприклад, організувати благодійні спортивні марафони чи розвивати навколишнє середовище, будуючи дитячі майданчики, парки тощо) та екологічну складову (наприклад, мінімізація шкідливих викидів в навколишнє середовище, впровадження ощадливих технологій у виробництві).

Додатково варто наголосити на взаємозалежності корпоративної репутації та бренду компанії як роботодавця. Бренд роботодавця – це знання і сприйняття компанії, а також того, що вона пропонує своїм співробітникам в обмін на їх досвід, навички та таланти. Він формується з усієї інформації та взаємодій, з якими стикається співробітник — починаючи від оголошення на сайті з пошуку роботи, сайту й сторінок соціальних мереж компанії й закінчуючи розташуванням та зовнішнім виглядом офісу, тоном спілкування людини на ресепшені або HR, а також інтерв'ю та постами CEO в соцмережах [8].

Порівнюючи корпоративну репутацію та HR-бренд компанії, можна стверджувати, що дані системи є взаємодоповнюючими. Корпоративна репутація впливає на HR-бренд, формуючи більш вигідну пропозицію для потенційного

кандидата та збільшує впізнаваність на ринку, збільшуючи її конкурентні переваги. Бренд роботодавця аналогічно підсилює корпоративну репутацію, підсилюючи її окремі елементи. Окрім того, що бренд роботодавця впливає на корпоративну репутацію, його також можна відобразити у відношенні з кожним з її елементів.

Ми живемо в економіці, де близько 70-80% ринкової вартості формується за рахунок нематеріальних активів, таких як корпоративна репутація. І проведення її оцінки є одним з вагомих моментів, який допомагає дослідити основні напрямки, які необхідно пропрацювати в бізнес-організації для посилення її репутації. Зараз, можна назвати дві моделі, які найактивніше застосовуються в міжнародній оцінці репутації бізнес-організації: модель коефіцієнта корпоративної репутації Харріса-Фомбруна (CRQ) та модель 360°. Обидві мають подібну базу дослідження – атрибути, оскільки автори даних моделей разом її розробляли. Основна відмінність полягає в методології виміру та в масштабі виміру, проте рейтинг, складений агентствами Harris Poll та RepTrak є загальноприйнятими у світі, а також впливають надалі на думку зовнішніх стейкхолдерів про підприємства. Загалом, обидві моделі є неоціненним інструментом для компаній при управлінні корпоративною репутацією та виявленні нових ринкових ризиків і можливостей.

Модель коефіцієнта репутації Харріса-Фомбруна від Harris Poll – це стандартизований і комплексний метод вимірювання корпоративної репутації. Дана модель складається з шести вимірів елементів корпоративної репутації й 20 атрибутів, які оцінюються учасниками дослідження за шкалою від 1 до 7 (1 = «Погано описано» і 7 = «Дуже добре описано»). Дослідження проводяться у два етапи: номінації та рейтинги, а кожна компанія отримує оцінку від більш ніж 325 респондентів [41].

Модель 360° від RepTrak або Global Reptrak – це остаточний рейтинг і аналіз корпоративної репутації провідних компаній світу (Дослідження проводяться серед 15 країн: Австралія, Бразилія, Канада, Китай, Франція, Німеччина, Індія, Італія, Японія, Мексика, росія, Південна Корея, Іспанія, Великобританія та США.). Він демонструє, як люди відчують, думають і діють по відношенню до компаній [52].

На жаль, в Україні немає агенцій, які б проводили комплексні оцінки репутації бізнес-організацій, базуючись на ключових моделях проведення оцінки. Проте, на вітчизняному ринку є інші, більш індивідуалізовані моделі проведення оцінки репутації. Одна з моделей – це репутаційний аудит, який дає наочне розуміння того, наскільки відома компанія, якою є довіра до неї у цільових аудиторій, які позитивні і негативні сторони бізнесу помітні збоку, чи псують ділову репутацію співробітники, яких щось не влаштовує в роботі компанії [18]. Дана модель доволі проста у використанні порівняно з іншими, тому підприємства можуть самостійно проводити репутаційний аналіз, також в Україні є репутаційна агенція, яка займається дослідженням та «капіталізацією» - 1st Rep Agency, в якій можна замовити проведення репутаційного аудиту з подальшою розробкою PR-стратегії. Ще однією моделлю, яка тільки починає використовуватись на ринку України – це Net Promoter Score – показник лояльності та задоволеності клієнтів. Він є доволі якісним для оцінки декількох зі складових репутації – продукти та послуги та інноваційність, проте в разі його ефективного впровадження в бізнес-організацію, дає комплексну оцінку зон росту та проблем організації з точки зору клієнтів.

Модель репутаційного аудиту - інструментом аналізу думок стейкхолдерів про бізнес-організацію або бренд, в залежності від того, який об'єкт аналізується. Дана модель є зручною, оскільки дає можливість як самостійно, так і замовити в консалтингової компанії.

Для порівняння наведемо ще один показник, який компанії більш активно використовують, зокрема на ринку України – це Net Promoter Score. Показник Net Promoter Score (NPS) — це вимірювання лояльності та задоволеності клієнтів, отримане шляхом опитування клієнтів про те, наскільки ймовірно вони порекомендують ваш продукт або послугу іншим за шкалою від 0 до 10 [69] (рис. 1.1.2).

Таблиця 1.1.4 – Порівняльна характеристика моделей оцінки корпоративної репутації

| Ознака | Модель коефіцієнта репутації Харріса-Фомбруна | Модель 360° від RepTrak | Модель репутаційного аудиту | Показник Net Promoter Score |
|-------------------------------|--|---|--|---|
| Тип оцінки | комплексна - аналізуються всі елементи за атрибутами і зводиться загальний бал. | комплексний – проводиться оцінка всіх елементів корпоративної репутації за атрибутами, які кожного року оновлюються відповідно до потреб середовища. | як комплексна, так і можна оцінити конкретний елемент репутації або середовище (внутрішнє або зовнішнє). | направлена на оцінку елементу якості товарів та послуг або на оцінку конкретних стейкхолдерів – клієнтів. |
| Масштаб оцінки | світовий або національний рівень - Harris Poll щорічно проводить глобальну оцінку компаній та формують рейтинг найкращих. | міжнародний, національний – в програмі RepTrak проводиться оцінка в 15 країнах. | як конкретне підприємство, так і певна галузь. | індивідуальна оцінка конкретного підприємства. |
| Результати оцінки | оцінка QR розраховується як сума оцінок кожного з атрибутів зважена на кількість атрибутів, які були проаналізовані помножені на 7 і загальний результат помножений на 100. Після цього бали звіряються за діапазоном (80 і вище – відмінно, нижче 50 – критично) і формується рейтинг бізнес-організацій. | оцінка розраховується від 0 до 100 по кожному з атрибутів і визначає думки, відчуття та ставлення людей до конкретної компанії | оцінка проводиться як бальна, де сумуються всі результати, отримані по конкретному елементу, так і якісна, де частково може збиратись відкрита інформація про думки та уявлення стейкхолдерів. | чистий бал промоутера – це число від -100 до 100. Оцінки вище 0 зазвичай вважаються хорошими, а оцінки вище 50 вважаються відмінними. Хоча занадто високі бали свідчать про недосконалість проведеної оцінки компанії |
| Вплив оцінки | більшість людей в американському суспільстві вважають опитування Harris Poll надійним підтвердженням корпоративної репутації, тому воно може сформувані суспільне сприйняття, яке позитивно чи негативно впливає на прибутки/ | рейтинг є загальноновизнаним у світі і на його показники посилаються більшість сучасних репутаційних агенцій, а також суспільство. | в результаті проведення репутаційного аудиту бізнес-організація отримує сильні та слабкі сторони, загрози над якими варто попрацювати, а також уявлення про основних конкурентів на ринку та відношення компанії до них. | оцінка дозволяє визначити аудиторією з якою необхідно працювати та визначити ключові напрямки, які потребують покращення зі сторони клієнтів. |
| Особливості оцінки | атрибути оцінки залишаються незмінними протягом більш ніж 20 років, що дозволяє також оцінити динаміку конкретних атрибутів. | вимір атрибутів проводиться автоматично за допомогою поєднання машинного навчання, штучного інтелекту та механізму обробки природної мови, що поєднує та аналізує мільйони сприйняття та настроїв споживачів. | дана модель є відносно простою у використанні, тому дає можливість компанії самостійно її провести. Репутаційний аудит та його питання залежать від цілей, які ставляться менеджментом компанії та напрямкам, які необхідно дослідити. | оцінка дозволяє розділити клієнтів за типами: промоутери (які лояльні до компанії), недобррозичливі (які навряд чи порекомендують компанію, та і не затримаються в її клієнтах надовго) та пасивні (які не активно рекомендують компанію, але і не шкодять їй). |
| Координатор проведення оцінки | міжнародна консалтингова та дослідницька компанія з управління розвитком підприємств The Harris Poll. | провідна міжнародна агенція RepTrak, яка надає послуги з дослідження та управління репутацією. | консалтингові агентства або власне дослідження компанії. | консалтингові агентства або власне дослідження компанії. |

Джерело: складено автором на основі [2, 3, 41, 52, 70]

1.2 Методичні аспекти формування та посилення репутації бізнес-організації

Сучасний динамічний світ є найкращим показником необхідності якісного та швидкого формування репутації, оскільки багато в чому саме від неї залежить ефективність просування товарів чи послуг на ринку. Кожна особа чи бізнес-організація має репутацію. Якщо підприємство функціонує принаймні рік, воно вже має репутацію, але пасивну, тобто таку, яка була сформована самотійно, спираючись лише на діяльність та досягнення або поразки даного підприємства. Така репутація піддається сильному впливу думок зовнішніх стейкхолдерів і відповідно в разі виникнення певних кризових становищ, вона може значно погіршувати і без належної уваги довести компанію на «дно». Тому для мінімізації виникнення будь-яких ризиків, пов'язаних з репутацією, вона повинна напрацьовуватись з самого початку, починаючи з ідеї створення бізнесу. Щобільше, репутація – це той ресурс, який потребує постійної підтримки та вкладень, в іншому випадку підприємство втратить в десятки разів більше (від падіння продажів і до втрати працівників чи інвесторів), аніж би витратив на розвиток.

Агенція RepTrak провела дослідження щодо сприйняття ключовими стейкхолдерами компаній з різною репутацією, так компанії з відмінною репутацією викликають таку реакцію у споживачів [52]:

- у 78% виникає бажання купувати (тоді як у разі поганої репутації цей показник становить тільки 9%);
- у 70% з'являється бажання працювати в компанії (і лише 11% — за поганої репутації).

Окрім цього, компанії, які мають бездоганну репутацію, мають ряд відмінних переваг, порівняно з іншими:

- Лояльність споживачів. Навіть якщо інші компанії пропонують схожі товари та послуги, що співвідносяться за якістю та ціною, споживачі нададуть перевагу товарам чи послугам компанії з найкращою репутацією.
- Конкурентна перевага. Якщо у бізнесу хороша репутація серед зацікавлених сторін, особливо таких, як великі клієнти, лідери думок серед представників бізнес-спільноти, постачальники та співробітники, досягти поставлених цілей набагато простіше.
- Довіра постачальників та партнерів. Постачальники більш схильні довіряти компаніям з гарною репутацією та у разі виникнення проблем не поспішатимуть розривати ділові відносини.
- Залучення та утримання кваліфікованих працівників. Немає сумнівів, що компанії, яка відома своєю корпоративною культурою та гарним ставленням до співробітників, простіше буде набрати висококваліфікований штат.
- Збільшення доходів. Як зазначалось вище, хороша репутація бізнес-організації спонукає людей купувати саме її товари та послуги, а також рекомендувати їх знайомим.
- Зменшення витрат на маркетинг. Бізнес-організації, яка має якісно вибудовану репутацію на ринку, необхідно менше зусиль докладати до її підтримки, в тому числі у використанні фінансових ресурсів, порівняно з компаніями, які не так широко відомі на ринку та не мають потужної репутації. Достатньо застосовувати масштабні точкові заходи для її підтримки.
- Збільшення вартості компанії. Як вже зазначалось вище, репутація – це нематеріальний актив, який формує «левоу» частку вартості компанії, тому відмінна репутація – є запорукою підвищення привабливості для інвесторів.
- Мінімізація наслідків кризи. Дослідження доводять, що бізнес-організації, які докладали зусилля до розвитку власної репутації на ринку, на 60% краще переживають кризові явища в бізнесовому середовищі.

Весь процес формування та підтримки репутації бізнес-організації зорієнтований на її стейкхолдерах. Організація має внутрішніх та зовнішніх

стейкхолдерів (рис. 1.2.1), які прямо чи опосередковано впливають або зацікавлені в компанії. Відповідно стейкхолдерів також можна поділити на первинних – ті, хто безпосередньо залучений в процес діяльності бізнес організації та мають на неї прямий вплив (акціонери, власники, персонал, партнери, клієнти, постачальники) та вторинних – ті, хто є лише зацікавленими особами та не беруть участі в операційній діяльності підприємства, проте їх рішення іноді відіграють значну роль в розвитку бізнес-організації (законодавчі, виконавчі та контролюючі органи влади, громадські інститути, ЗМІ).

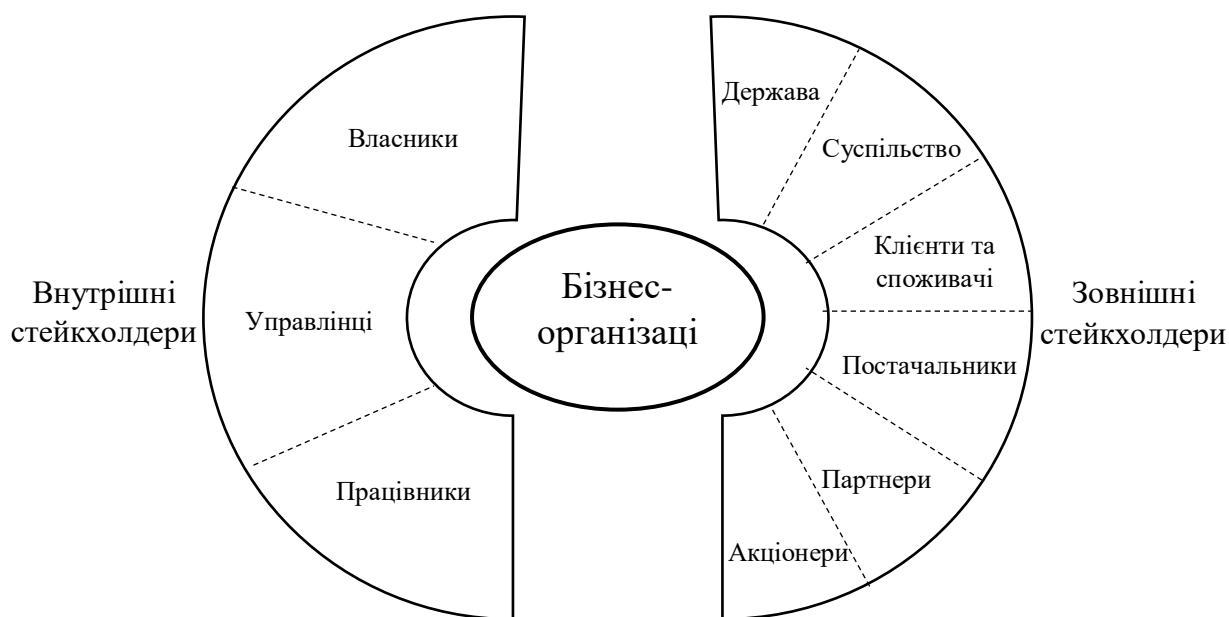


Рисунок 1.2.1 – Зовнішні та внутрішні стейкхолдери бізнес-організації

Джерело: складено автором на основі [13]

Загалом, процес формування корпоративної репутації можна відобразити за допомогою піраміди (рис. 1.2.2). Дана піраміда візуалізує шлях компанії від невідомості до впізнаваності та позитивного сприйняття стейкхолдерами та врешті-решт до формування репутації як твердої переконаності у перевагах даної бізнес-організації, твердого бажання використовувати товари та послуги тільки даної компанії та твердого бажання рекомендувати цю компанію друзям та знайомим. Результатом такого сходження стає формування у людини супербренду компанії — почуття довіри, надійності та причетності до її неї.



Рисунок 1.2.2 – Піраміда процесу формування репутації бізнес-організації [28]

Шлях формування, такої репутації як на рис. 1.2.2 та отримання «звання» супербренду важкий і довгий. До того, єдиної думки в дослідників та поетапного відображення всього процесу формування репутації бізнес-організації в ринковому середовищі немає. Оскільки необхідно враховувати ще фактор специфіки та галузі бізнес-організації, тому більшість підприємств звертаються до різних консалтингових РЕР та PR-агентств для побудови та посилення власної. Тому була побудована авторська методика формування корпоративної репутації, яку можна використовувати як базовий інструмент для побудови, а також як певний методологічний шаблон для початківців, які тільки починають знайомитись з репутацією. На рис. 1.2.3 зображено поетапно основні елементи та додаткові атрибути, розвиток яких можна поступово впроваджувати в процесі формування репутації для отримання максимально ефективного результату. На рис. 1.2.4 відображено загальний підхід процесу формування корпоративної репутації, в основі якого лежить концепція поступового розвитку кожного з основних елементів корпоративної репутації: лідерство, корпоративне управління, робоче середовище, якісні товари та послуги, відношення до навколишнього середовища, інноваційність, фінансова міцність.

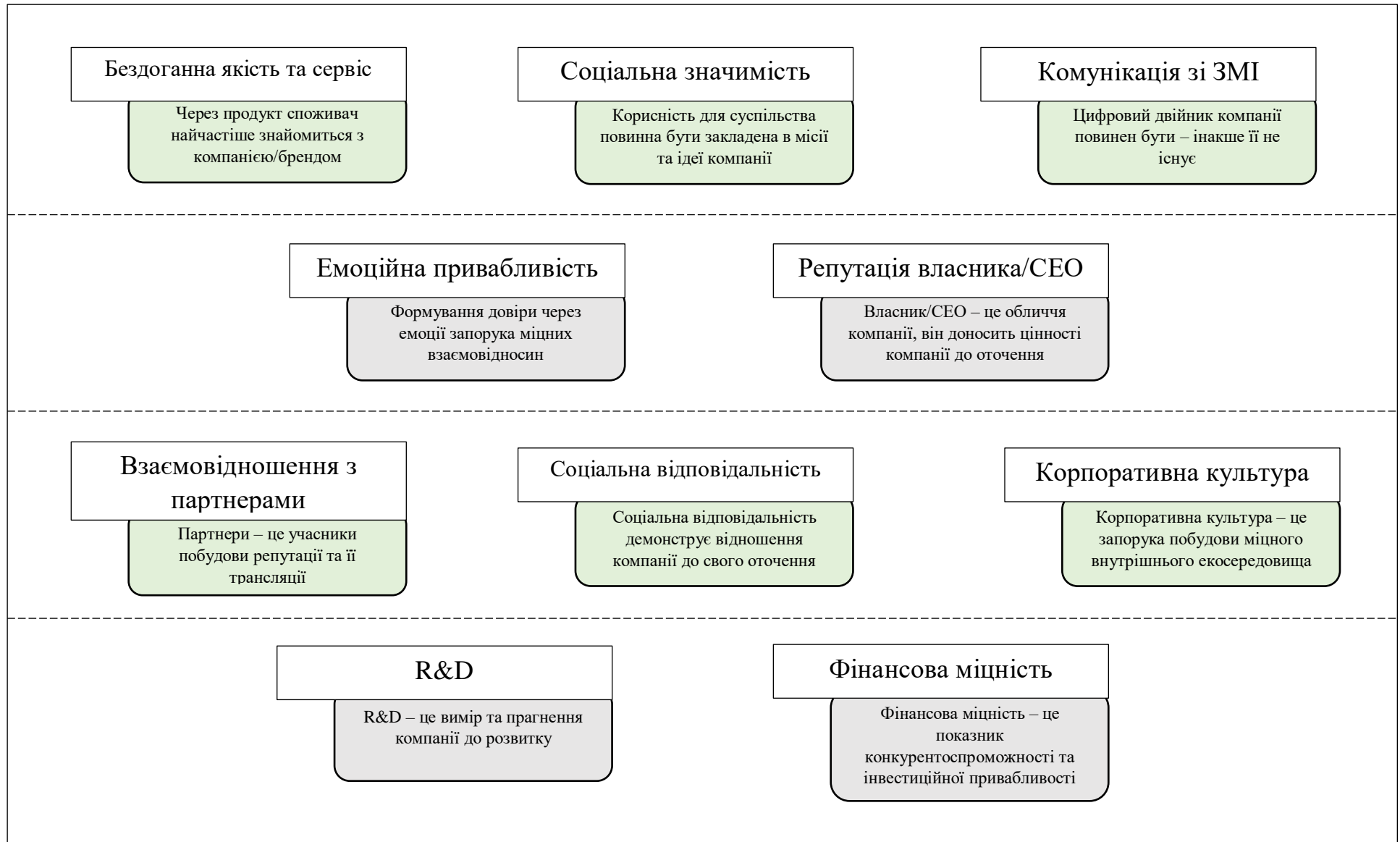


Рисунок 1.2.3 – Послідовність процесу роботи над елементами та доповнюючими атрибутами корпоративної репутації

Джерело: складено автором

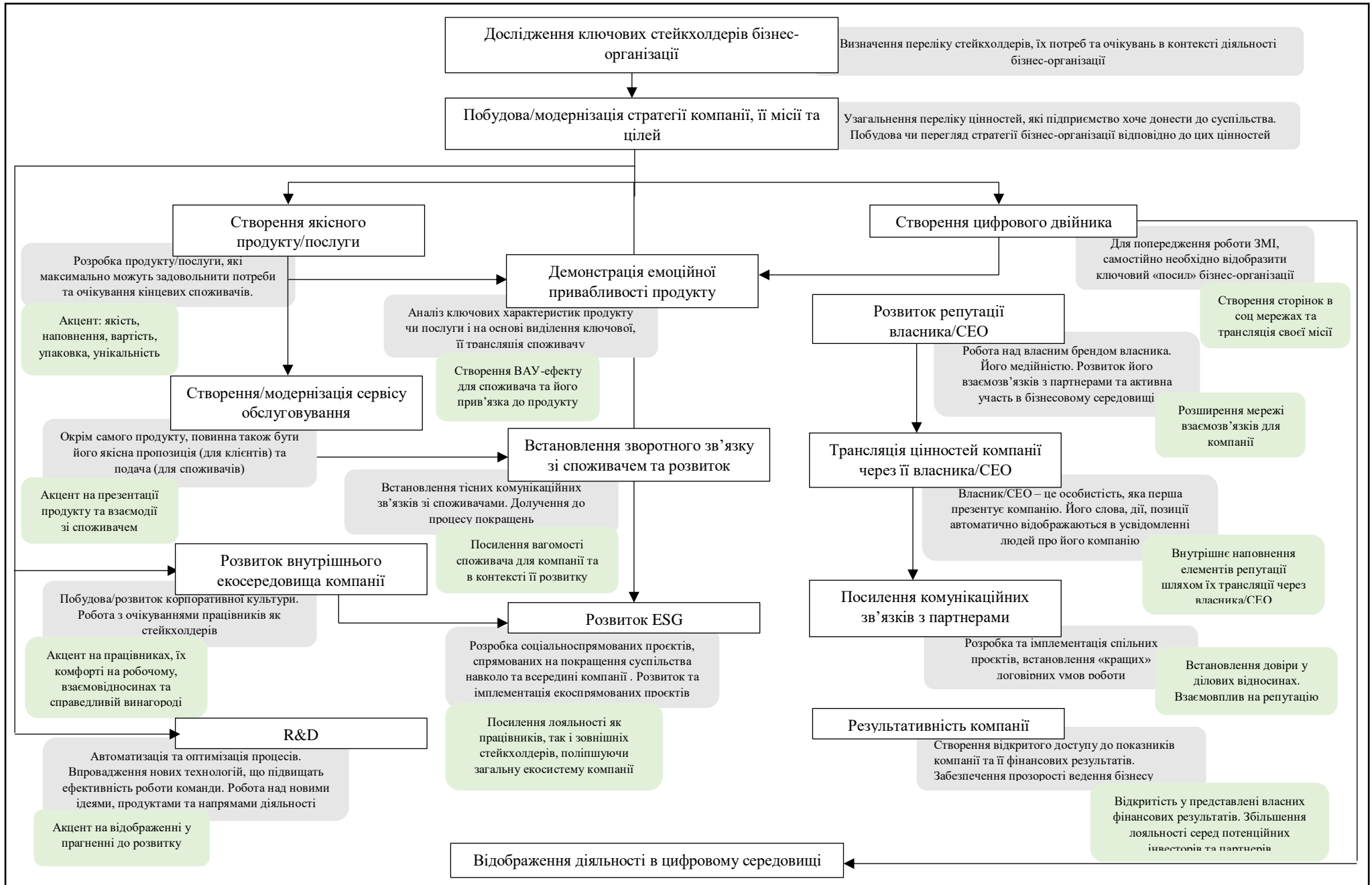


Рисунок 1.2.4 – Авторська методологія процесу формування корпоративної репутації

Джерело: складено автором на основі [26, 38, 42, 44, 45]

Аналізуючи рис. 1.2.3 та 1.2.4, можна зробити висновок, що процес формування корпоративної репутації надзвичайно складний і складається з цілої мережі взаємозв'язків та розгалужень, які необхідно підтримувати одночасно. Рисунок 1.2.4 містить лише верхівку основних елементів, над якими необхідно працювати та розвивати для досягнення звання «супербренду» чи «суперкомпанії». Варто також додати, що досягнувши цього звання та охопивши всі елементи репутації, робота над нею не припиняється. Необхідно також вміти управляти репутацією та посилювати її, щоб зберегти своє звання лідера на ринку.

Під час формування корпоративної репутації першим та одним з найважливіших кроків є дослідження стейкхолдерів – аналіз їх потреб та очікувань від бізнес-організації, оскільки репутація формується саме з їх думки. На рисунку А.1 зображено ключових стейкхолдерів та їх базові очікування від компанії, на які варто орієнтуватись в процесі побудови та підтримки репутації. Процес дослідження стейкхолдерів доволі простий та складається з трьох етапів, проте саме цей процес задає подальший напрямок побудови репутації:

1. Складання списку всіх можливих осіб та організації, які як-небудь можуть бути дотичними до підприємства та можуть якимось чином повпливати на перебіг його справ.

2. Проведення ретельного аналізу сформованого переліку стейкхолдерів: їх категоризація, дослідження інтересів, потреб, очікувань, які можуть виникати від бізнес-організації, їх ставлення до неї.

3. Розробка стратегії взаємодії зі стейкхолдерами.

В процесі дослідження стейкхолдерів, вагомим аспектом також є налагодження взаємодії з ними та вміння правильно подавати інформацію зацікавленим особам. Для того, щоб зрозуміти, як саме необхідно налаштувати взаємодію з ними, вагомим інструментом є матриця Манделоу (рисунок А.2). Матриця підтримки та впливу – це квадрат, який ділиться на чотири квадранти. На його горизонтальній осі сила впливу зацікавленої сторони, від слабкого (ліворуч) до сильного (праворуч). На вертикальній осі - ставлення людини чи організації до

проєкту, від поганого (знизу) до хорошого (угорі). Детальніше про кожен з квадрантів матриці описано в таблиці А.3.

Серед інших етапів, на які обов'язково необхідно звернути увагу для посилення корпоративної репутації є: побудова цифрового двійника бізнес-організації, побудова власного бренду власника чи CEO. Всі ці етапи більш детально описані в таблиці Б.1. Кожен з них є ваговою частиною формування цілісної та кращої репутації бізнес-організації. Єдиний момент, на якому повинен бути акцент – це відкритість та прозорість ведення діяльності. Розвиток, досягнення підприємства, його кроки, успіх, навіть цікаві фак-апи – все це повинно бути відображено в Інтернет середовищі. При тому, компанія сама повинна подати цю інформацію правильно та якісно, до того як це зробили ЗМІ та відобразили це зі своєї недобррозичливої сторони, що звісно може нашкодити їй. Відкритість, чесність, довіра та прямі комунікації зі стейкхолдерами – ось основна цеглинка, на якій тримається та будується корпоративна репутація.

На формування позитивної репутації йдуть десятиліття, а неточності та помилки можуть дуже швидко зруйнувати її. Саме тому на перший план стратегічного планування бізнес-організації виходить управління репутацією. У цьому контексті показовою стає думка Алістера МакЛіша (президента міжнародного PR агентства Mmd), який говорить про те, що «Управління репутацією – це не пластир, яким можна заклеїти ранку, воно має бути інтегроване в прозоре, підкреслено «правильне» управління компанією. Коли сформований образ компанії не відображає те, як вона реально управляється, це моментально стає помітно для всіх...» [57].

Управляти репутацією — означає впливати на думку людей щодо бренду чи компанії. І сьогодні управління репутацією є важливішим і необхіднішим, ніж будь-коли. Глобальна основа сильної репутації упродовж багатьох років не змінюється — компанії, репутаційні показники яких і надалі зростають, уміють вносити необхідні зміни в ключові напрями діяльності й говорити про них так, щоб це відповідно сприймали представники різних поколінь [2].

Згідно з дослідженням RepTrak 2020 GlobalTrends [52], 70,2% представників компаній з високим репутаційним рейтингом говорять, що управління репутацією для їхньої компанії зараз важливіше, ніж будь-коли.

Згідно з дослідженням The State of Corporate Reputation in 2020: Everything Matters [68], яке провела міжнародна комунікаційна агенція Weber Shandwick, корпоративна репутація перебуває в полі зору найвищого керівництва компаній. Дев'ять із десяти керівників (91%) заявили, що репутація їхньої компанії важлива для ради директорів, приблизно половина з них (52%) повідомила, що це дуже важливо для ради. Керівники компаній, які пережили кризу репутації протягом останніх двох-трьох років, визнали, що вони ще більше зосереджуються тепер на цьому питанні, оскільки на власному досвіді відчули, що означає втрата доброго імені.

Процес управління репутацією є не менш важливим за формування, оскільки одна справа побудувати її, а інша справа втримати та посилити. Варто зазначити, що процес управління репутацією починається не з того моменту, коли він сформував та розвинув всі елементи корпоративної репутації, а з того, коли він впровадив хоча б один і в нього виникає потреба не лише розвивати інші, а також і займатись управлінням сформованого.

На сьогодні, встановлено, що в репутаційному менеджменті існує дві площини управління репутаційними активами, а саме:

- управління корпоративною репутацією традиційними методами;
- управління корпоративною репутацією в Інтернеті.

Перший напрямок управління використовується в реальному вимірюванні простору і часу і передбачає для цього традиційні методи управління. Своєю чергою, останній напрямок використовується у віртуальному вимірі Інтернету-простору та називається Online reputation management (ORM).

На основі проведеного аналізу наукових публікацій [44, 48, 59, 63], було визначено перелік сучасних технологічних підходів і методів управління корпоративною репутацією бізнес-організації. Кожен з цих методів має свої

особливості, переваги та недоліки, а також формує різний вплив на стейкхолдерів.

Ключові методи управління корпоративною репутацією:

- Метод представлення в публічних рейтингах.
- Метод «агентів довіри».
- Метод ESG.
- Метод «публічного лідерства».
- Метод «забитих голів».
- Метод роботи з лідерами думок.
- Метод присутності в діджитал середовищі.

Всі ці методи, так чи інакше поєднуються як з елементами корпоративної репутації та фактично орієнтовані на розвиток кожного з них, в тому числі для посилення бренду компанії як роботодавця, так і в основі своїй спираються на тенденції та тренди в управлінні корпоративною репутацією. Тому кількість методів управління корпоративною репутацією можна назвати більше сотні, все залежить від стратегії та напряму управління репутацією, а також від часу їх використання, оскільки вони можуть просто застарівати.

В контексті проведення дослідження глобальних ринкових тенденцій розвитку, ми проаналізували та узагальнили ключові тренди та тенденції, що впливають на репутацію бізнес-організацій, а також є корисними для використання в процесі встановлення комунікації з цільовою аудиторією (таблиця В.1). В концепції розгляду даних тенденцій, були виділені наступні, на які варто звернути увагу, зокрема для посилення HR-брендингу компаніям: використання штучного інтелекту, зокрема налаштування джоб оферів під запити цільової аудиторії; орієнтація на сучасні потреби молоді – саме молодь є двигуном розвитку, тому для створення ідеальної пропозиції роботодавця необхідно вивчати потреби та формувати ціннісну пропозицію роботодавця під її потреби; посилення уваги до внутрішнього середовища компанії та працівників – все більше зараз уваги приділяється дослідженню внутрішнього середовища компанії як серед споживачів перед покупкою, зокрема чи не працюють компанії/бренди на ворожому ринку, так

і серед кандидатів, а саме чи відповідає дійсності пропозиція роботодавця з реаліями.

Серед трендів, на які варто звернути увагу для посилення бренду роботодавця є кастомізація комунікацій – це як і зазначалось раніше, орієнтація на запити власної цільової аудиторії; соціальна свідомість компанії – вплив та внесок компаній у суспільний розвиток є вагомим чинником, що формує її репутацію на ринку і свідчить про її соціальну спрямованість, готовність не лише отримувати прибутки, але й інвестувати в покращення; пріоритет емоцій та вражень – як для споживачів емоційна прив'язка до улюблених брендів є вагомою, так і для потенційних кандидатів, оскільки за дослідженнями RepTrak [52] працівники, які поділяють цінності компанії, готові працювати над розвитком не лише задля винагороди, а за власним бажанням на 30% мають кращі результати, ніж за працівників, які готові працювати, тому що мають гарну фінансову винагороду. Орієнтація на дані тенденції та тренди дозволяє краще оцінити потенційні напрямки розвитку корпоративної репутації.

Окрім цього, для спрощення розуміння та розвитку напрямків корпоративної репутації в контексті її управління, RepTrak щорічно надає оновлений перелік атрибутів репутації, які змінюються на основі динаміки змін ринкового середовища, та на основі яких буде розроблятися рейтинг найкращих компаній за рівнем корпоративної репутації. На рис. 1.2.5 зображений перелік ключових атрибутів корпоративної репутації за RepTrak 2021 року.

Як зазначають експерти, ми живемо в епоху підвищених репутаційних ризиків, на які впливають напруженість у торговельних питаннях на міжнародному рівні, стурбованість питаннями екології, зміна цінностей та запитів суспільства. Крім того, широке поширення новітніх технологій, таких як штучний інтелект, призвело до підвищення онлайн-ризиків, пов'язаних, наприклад, з кібербезпекою. Тому ключовою діяльністю в процесі управління репутацією є здійснення моніторингу потенційних репутаційних ризиків та мінімізація їх виникнення. Оскільки репутаційні ризики, можуть призвести до падіння репутації, що і собі

приведе до падіння доходів. Історичні дані RepTrak показують, що падіння репутації на 1 пункт часто призводить до падіння підтримки на 4-5% [25].



Рисунок 1.2.5 – Ключові атрибути за репутаційною моделлю RepTrak 2021 року [2]

Згідно з глобальним дослідженням Deloitte Reputation@ Risk [53] 2018 року, 41% респондентів, які мали справу з подібними ризиками, вважають, що найвідчутнішим наслідком репутаційних криз стало зменшення доходів компанії. Стільки само респондентів (41%) визнали, що втрата вартості бренду — це ключовий наслідок репутаційної кризи.

Репутаційний ризик - це ймовірність того, що будь-яка подія, підвладна компанії чи ні, негативно позначиться на репутації бізнесу. Зазвичай виділяються три фактори, що збільшують репутаційні ризики:

1. Різниця між репутацією та реальністю. Для залучення кращих фахівців та більшої кількості персоналу, компанії дають більші обіцянки, що виходять за межі їх можливостей. Щоб подолати різницю між репутацією і реальністю, компаніям доводиться або докладати більше зусиль до роботи, або знижувати

очікування, даючи скромні обіцянки. Наприклад, опитування, проведене у 2020 році Workest, показало, що тільки 12% з 1693 опитаних співробітників по всьому світу можуть впевнено сказати, що їхній досвід роботи повністю збігається з тим, які обіцянки давав роботодавець. Коли репутація набагато краща за реальність, репутаційні ризики не слабшають. Зрештою, якщо стане відомо, що компанія не тримає своїх обіцянок, її репутація різко погіршиться і не повернеться до норми, поки розрив між очікуваннями та реальністю не буде закритий.

2. Мінливість потреб та очікувань споживачів. Бізнес-організаціям необхідно стежити за тим, як змінюються очікування аудиторії та змінюватися разом з ними. Наприклад, сьогодні від компаній очікують, щоб вони мали мінімальний негативний вплив на навколишнє середовище. Отже, компаніям варто переглянути принципи виробництва, запровадити нові, екологічні технології, при цьому обов'язково необхідно транслювати свої дії аудиторії, щоб вона бачила прагнення та розвиток підприємства.

3. Якість координації всередині фірми. Низька узгодженість ухвалення та реалізації рішень між різними відділами компанії нерідко підвищує репутаційні ризики. Якщо один відділ формує певні очікування, а інший не може виправдати їх, страждає репутація компанії. Прикладом можна назвати нещодавній провальний реліз гри Cyberpunk, яка розчарувала тих, хто так на неї чекав. Подібні історії не є рідкістю. Часто маркетинговий відділ обіцяє випустити продукт, що має певні характеристики, у конкретний термін, але розробники не встигають його закінчити, або провести необхідне якісне тестування та закрити всі баги. Доводиться жертвувати якістю, або переносити реліз. Але люди все одно будуть розчаровані, що не отримали обіцяного вчасно.

Насправді кількість репутаційних ризиків та їх драйверів є величезною. До кожного елемента репутації можна навести безліч різних ризиків, ключові, з якими найчастіше стикається керівництво, наведено на рис. Г.1. В контексті ведення ефективного управління репутацією керівники повинні не лише вміти сканувати потенційні можливості виникнення ризиків, мінімізувати їх, але також і вміти

вчасно та правильно ними управляти. Ключові типи стратегій управління репутаційними ризиками описано в таблиці Г.2.

Репутація компанії впливає на ріст і доходи. Важливо підтримувати відмінну та міцну репутацію, щоб залучати й утримувати клієнтів і співробітників. Вивчення того, що впливає на репутацію компанії та як можна її покращити, може допомогти в досягненні ключових стратегічних цілей розвитку, створенні власного бренду та масштабуванні, розширенні аудиторії тощо. Тому вагомим аспектом є дослідження основних точок посилення репутації.

В контексті посилення корпоративної репутації основна увага приділяється її елементам. Як вже зазначалось раніше, вибір напрямків посилення репутації можна орієнтувати на перелік атрибутів репутації, який щорічно публікує RepTrak (рис. 1.2.5). Під час розробки стратегії посилення репутації необхідно також здійснити аналіз ключових її елементів, щоб зрозуміти, які аспекти найбільше впливають на діяльність та результативність підприємства, а які в меншою мірою.

Якщо орієнтуватись на елементи корпоративної репутації, то більшість дослідників та лідерів компаній з найвищою репутацією за версією RepTrak, то найперше середовище, на яке варто звернути увагу – це внутрішнє середовище. В процесі дослідження сприйняття компанії, необхідно визначити внутрішні фактори, на які бізнес-організація може впливати: задоволеність працівників, корпоративна культура, внутрішні комунікації, якість продукції та обслуговування клієнтів. Для цього достатньо провести опитування співробітників та визначити точки для вдосконалення.

Кожна бізнес-організація унікальна, як і її репутація. Тому знайти універсальний підхід для посилення корпоративної репутації не можна. Проте є перелік порад, дотримання яких може зміцнити репутацію підприємства та сформувати позитивний імідж в суспільстві, детальніше про які описано в таблиці Д.1 [37, 49]:

- Виконання своїх обіцянок.
- Винагорода клієнта/споживача за позитивну взаємодію.
- Зробіть більше, ніж очікувалось.

- Будьте послідовними.
- Максимальне залучення та комунікація з аудиторією.
- Визнання помилок та вибачення перед стейкхолдерами.
- Контроль своєї репутації.

Агенцією RepTrak було проведено дослідження з більш ніж 200 репутаційними лідерами, за результатами якого було визначено 10 тенденцій, які найближчим часом формуватимуть репутацію компаній і вказуватимуть на потенційні зони підвищеного ризику:

- Формування культурних та емоційних цінностей компанії;
- Забезпечення конфіденційності даних;
- Відповідальне інвестування;
- Вплив технологій та штучного інтелекту;
- Зміна клімату;
- Інфлюенсери;
- Недовіра до великих організацій;
- Стійкий розвиток та відповідальний вибір постачальників;
- Активність власника/СЕО;
- Рівність, різноманітність, інклюзивність.

Додатково, нами було запропоновано переліз напрямків та ідей для посилення репутації (рис. 1.2.6), проте для кожної бізнес-організації підбір цих напрямків має бути індивідуальним та спиратись на конкретні факти та дослідження стейкхолдерів та дослідження корпоративної репутації. Серед запропонованих напрямків ідей чимало припадає на посилення репутації бізнес-організації як роботодавця, в тому числі з використання комунікаційних інструментів впливу для посилення впізнаваності підприємства саме в зовнішньому середовищі, оскільки на цей момент ключовою проблемою, з якою стикаються більшість українських підприємств – це неспроможність бізнес-

організацій використовувати комунікаційні інструменти для демонстрації власного конкурентного потенціалу в зовнішньому оточенні.



Рисунок 1.2.6 – Напрямки та ідеї посилення окремих елементів корпоративної репутації

Джерело: складено автором

1.3 Забезпечення посилення репутації бізнес-організації комунікаційними інструментами

Комунікація – це тип взаємодії між двома суб'єктами в просторі, метою якого є передача певної інформації. Комунікація є основним інструментом передачі інформації, а інформаційні потоки є невіддільною частиною життя людини. Все, що оточує людину має певне інформаційне наповнення, яке вона проводить через себе. Комунікація як явище процес має різні види (табл. 1.3.1), які визначаються

відповідно до середовища та очікуваного результату комунікаційного повідомлення.

Таблиця 1.3.1 – Класифікаційна характеристика комунікацій

| Класифікаційна ознака | Вид комунікацій | Характеристика |
|--|-------------------------|---|
| За формою контакту | Пряма | Комунікація, яка здійснюється під час безпосереднього контакту з іншою стороною. Передбачає двосторонній контакт в реальному часі з отриманням зворотного зв'язку. |
| | Непряма | Комунікація, що здійснюється шляхом використання комунікаційного інструменту. Може бути як одностороння, так і двостороння. Переважно направлена на передачу певного меседжу. |
| За формою подачі маркетингового повідомлення | Вербальна | Комунікація, яка здійснюється за допомогою словесних, письмових, звукових засобів, які містять закодовані повідомлення. |
| | Невербальна | Комунікація, яка в своєму процесі використовує образи, уявлення, зображення тощо. |
| За середовищем реалізації | Внутрішня | Комунікація, яка зосереджена встановлення та рух інформаційних потоків всередині бізнес-організації. |
| | Зовнішня | Комунікація, яка спрямована на спрямування інформаційного впливу на стейкхолдерів зі сторони бізнес-організації. |
| За середовищем представлення | Онлайн | Комунікація, яка характеризується наявністю та рухом інформаційних потоків в Інтернет-середовищі. |
| | Офлайн | Комунікація, яка спрямована на безпосереднє спілкування учасників в реальному часі та просторі. |
| За наявністю зворотного зв'язку | Одностороння | Комунікація, яка характеризується наявністю лише одного учасника – адресанта, без можливості зворотного зв'язку. |
| | Двостороння | Комунікація, направлена на отримання зворотного зв'язку. |
| За адресатом | Особиста/ індивідуальна | Комунікація, направлена на одну конкретну особу, містить персоніфіковане звернення до неї. |
| | Масова | Комунікація, яка не містить конкретного адресата, переважно одностороння. |

Джерело: складено автором на основі [21]

Комунікаційні інструменти – це перелік засобів та шляхів донесення інформації до конкретного суб'єкта або певної кількості суб'єктів.

В сучасному світі, де людина знаходиться в постійному оточенні інформації, її мозок, щоб не перенавантажувати його роботу займається фільтрацією, відбираючи лише ту інформацію, яка буде корисною та може зацікавити її. Наприклад, коли людина гортає новинну стрічку чи стрічку в Instagram, її погляд «зачіплюється» переважно за ті моменти, які її хвилюють і про які вона думає, і після першого погляду розуміє відкривати та детальніше знайомитись з новиною чи ні. Тому для збільшення охоплення аудиторії, компанії/бренди/особи часто використовують різні комунікаційні інструменти, щоб краще донести свою думку до інших осіб, зацікавити їх та вони хотіли детальніше розглянути інформаційний матеріал.

В контексті розгляду використання комунікації та її інструментів в діяльності бізнес-організації, її можна розділити на два типи: внутрішню та зовнішню. Внутрішні комунікації дозволяють здійснювати обмін інформацією в середині організації, тоді як зовнішні комунікації - це обмін інформацією між організацією та зовнішнім середовищем. Вони здійснюються від імені організації як юридичної особи уповноваженим органом або представником. Ключові комунікаційні інструменти внутрішніх та зовнішніх комунікацій зображено на рис. 1.3.1.



Рисунок 1.3.1 – Інструменти зовнішніх та внутрішніх комунікацій

Джерело: складено автором на основі [35]

Актуальні внутрішні комунікації мають бути простими та зрозумілими, регулярними, своєчасними та достовірними. Внутрішні комунікації повинні передавати вичерпну інформацію та покращувати психологічний клімат у колективі. Внутрішні комунікаційні інструменти призначені для покращення не лише комунікації та взаємодії всередині бізнес-організації, але також і для забезпечення оптимізації та спрощення багатоетапної роботи працівників з метою покращення ефективності роботи. Найбільш актуальні внутрішні комунікаційні інструменти за видами зображені на рис. 1.3.2.



Рисунок 1.3.2 - Найкращі внутрішні комунікаційні інструменти 2022 року

Джерело: складено автором на основі [34, 35, 65]

Інструменти управління проектами – це інструменти, призначені для планування, організації, розподілу ресурсів з метою успішного досягнення цілей та завдань проєктів. Дані інструменти використовуються не лише для проєктної діяльності, але і для повсякденної – для контролю виконання задач працівниками.

Інструменти командного чату – це інструменти, призначені для покращення взаємодії між працівниками компанії. Дані інструменти застосовуються як в робочому середовищі, так і для неформальних комунікацій в системі підтримки корпоративного спілкування.

Інструменти відеоконференцій – інструменти, призначені для організації відеозустрічей між людьми, спільної роботи разом, проведення співбесід, презентацій, лекцій тощо. Дані інструменти є ідеальним варіантом для скорочення дистанції між людьми.

Інструменти інтранету – це внутрішньо корпоративні мережі, корпоративні web-портали, створені під потреби конкретної бізнес-організації.

Для внутрішньої комунікації зі співробітниками організації використовують різні інструменти та обмежуватися вибором одного – не дуже вдала ідея. Дослідження та використання різних інструментів збагачує знання та навички працівників у діджитал сфері, а також допомагають покращувати власну продуктивність. Окрім цього, дані загально корпоративні інструменти дозволяють працівникам працювати та спілкуватись в одній площині, що значно спрощує взаємодію та прискорює роботу.

Зовнішні комунікації повинні передавати всю сутність компанії/бренду, які були закладені PR. Вони є тим інструментом, який відображає бізнес-організацію навколишньому оточенню: партнерам, споживачам, конкурентам, потенційним працівникам тощо. Частіше за все зовнішні комунікації ототожнюють з маркетинговими. Маркетингові комунікації — це процес передачі інформації про компанію, бренд, її товари та послуги до цільової аудиторії через різні канали взаємодії.

Основними результатами використання маркетингових комунікацій є:

- Збільшення цільової аудиторії;
- Збільшення продажів, відповідно збільшення дохідності;
- Донесення необхідної інформації;
- Зміцнення позиції компанії/бренду та репутації;
- Підвищення рівня лояльності до компанії/бренду;
- Збільшення впізнаваності компанії на ринку;
- Збільшення впізнаваності компанії серед професійної аудиторії та потенційних працівників;
- Тощо.

Інтегровані маркетингові комунікації - це комплекс взаємодоповнюючих видів комунікації з клієнтами, що здійснюється на різних стадіях воронки продажів за допомогою різних інструментів. Інтегровані маркетингові комунікації

допомагають вибудувати більш ефективне та повноцінне спілкування з цільовою аудиторією та покращити маркетингову стратегію підприємства [20].

Інструменти маркетингових комунікацій відіграють значну роль у системі маркетингу підприємств. Ефективність їх застосування настільки важлива для бізнесу, що часто ця частина маркетингової функції сприймається як маркетинг загалом. Такі рутинні завдання бізнесу як забезпечення продажу, виведення нових продуктів, вихід на нові ринки, брендинг залежать майже на всі 100% від якості реалізації комплексу маркетингових комунікацій. Інструменти маркетингових комунікацій, як і канали комунікацій розділяються на дві форми передачі інформації: офлайн середовище (рис. Е.1) та онлайн середовище (рис. Е.2).

Для того, щоб максимально передати зміст маркетингових комунікацій, можна розглянути перелік їх елементів:

- Сповідання та переконання. Маркетингові комунікації зобов'язані як інформувати цільову аудиторію про компанію/бренд/продукт, а також сприяти знайомству з ним, викликати бажання скористатись послугами чи купити товар.
- Цілі. Кожна маркетингова стратегія має свої завдання, необхідно коректно поставити мету маркетингового сповіщення та його результати: збільшення кількості партнерських комунікацій, знайомство аудиторії з новим товаром чи послугою, знайомство аудиторії з компанією, її цінностями, політикою тощо.
- Точки дотику. Компанія повинна орієнтуватись на всіх своїх стейкхолдерів та розповсюджувати інформацію максимально широким спектром комунікаційних каналів, щоб стейкхолдер отримав цю інформацію.
- Учасники маркетингових комунікацій. Під час побудови стратегії комунікації та визначення основного її результату, необхідно визначити перелік всіх залучених категорій стейкхолдерів, на яких орієнтований основний меседж маркетингової комунікації.
- Маркетингові комунікаційні звернення – це ті меседжі, які бізнес-організація прагне передати своїм стейкхолдерам. Для привернення максимальної уваги вони повинні були: лаконічні, змістовні, візуально привабливі.

За дослідженнями Weber Shandwick and KRC 2020 року [68], 76% керівників компаній стверджують, що маркетинг та комунікації є критично важливими факторами репутації. Фактори, яким приділяється основна увага це: спілкування з громадськістю (67% проти 57%), спілкування в соціальних месенджерах (63% проти 53%) і присутність лідерів у соціальних мережах (61% проти 51%).

Враховуючи сучасний активний розвиток нових технологій та зовнішніх чинників, що впливають на діяльність бізнес-організацій, все більше уваги приділяється присутності компанії в діджитал середовищі та формуванню її онлайн-репутації. Управління онлайн-репутацією, або ORM — це моніторинг і керування репутацією компанії/бренду в Інтернеті, забезпечення того, щоб бізнес-організація була належним чином представлена і щоб у потенційних клієнтів залишалось ідеальне сприйняття компанії, її діяльності та цінностей.

Як вже було зазначено вище, існує багато різноманітних каналів комунікації для управління онлайн-репутацією, і хоча, на перший погляд здається, ніби їх охопити всі неможливо, проте основні можна відобразити їх за допомогою моделі PESO (рис. 1.3.3).

У аббревіатурі PESO виражено чотири типи комунікацій, які використовуються для поширення інформаційних повідомлень: Paid, Earned, Shared і Owned. Модель PESO служить засобом сегментації всіх маркетингових каналів, які є в розпорядженні компанії/бренду, на окремі групи. Це дозволяє бізнес-організації дивитися на докладені зусилля через будь-яку з цих чотирьох лінз (оплачуваних, зароблених, спільних, власних медіа), щоб побачити, чи є можливості інтегрувати додаткові канали в нові чи наявні програми. Модель також дозволяє зрозуміти та організувати канали, у які компанія інвестує. Більш детальна інформація по кожному з типів комунікації відображена в таблиці Ж.1.

В контексті розвитку Social media каналів, постає питання також оцінки ефективності застосування комунікаційних інструментів впливу на зовнішнє середовище. Для цього новим методом оцінки стала модифікація інструменту ROI. Однією з модифікацій ROI є «Social-media ROI» (формула 1.3), де вивчаються механізми окупності інвестицій в social-media. На основі цього, стає все більш

очевидним, що social-media можуть привести до реальної економії коштів або, наприклад, підвищити ефективність зусиль по дослідженню ринку: створюється онлайн-форум, що дозволяє клієнтам коментувати концепції розробляються продуктів і пропонувати поліпшення для існуючих продуктів / репутації компанії [7].

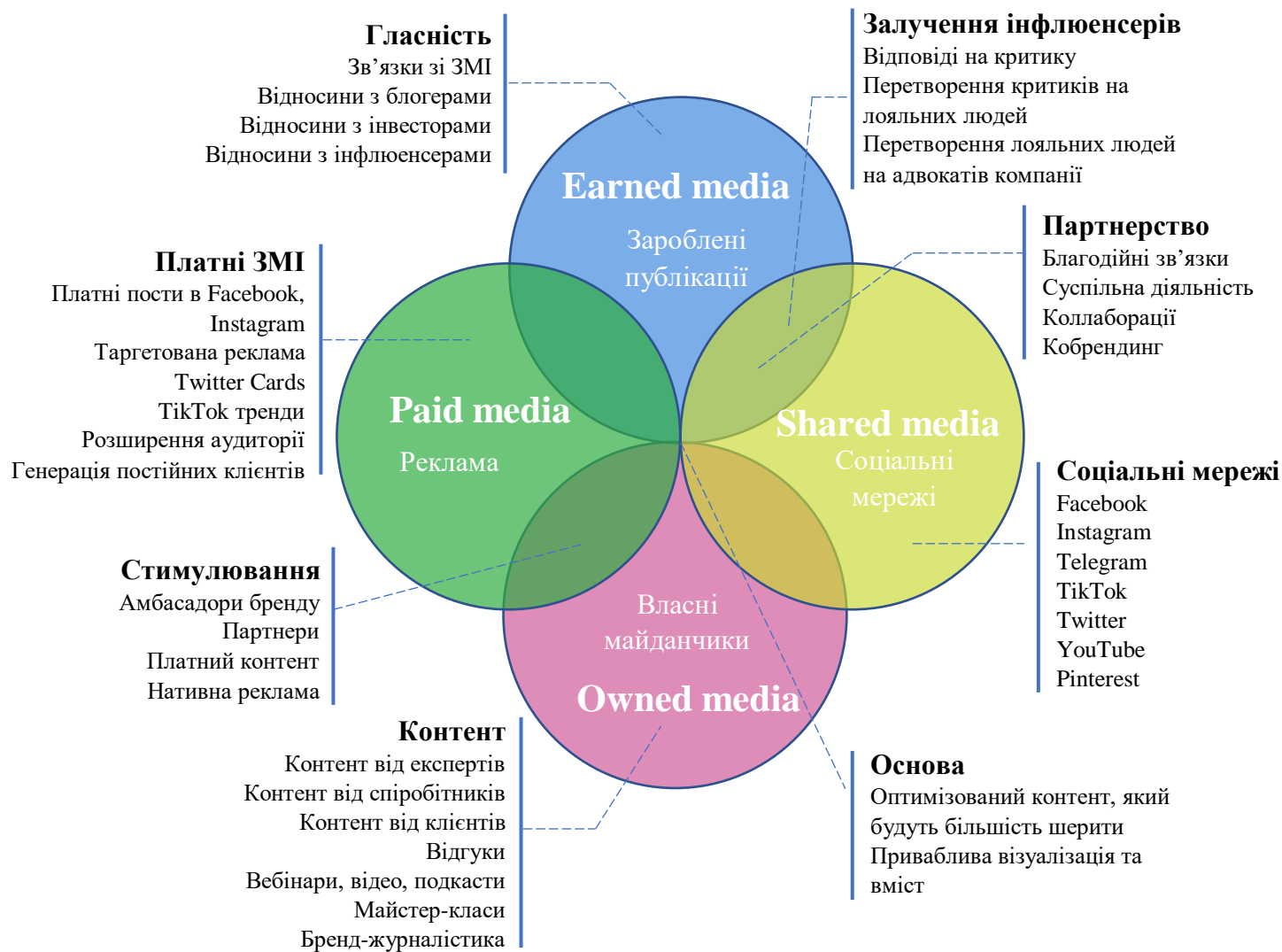


Рисунок 1.3.3 – Комунікаційна модель PESO

Джерело: складено автором на основі [61, 84]

$$\text{Рентабельність інвестицій в } social\ media\ (\%) = \left(\frac{\text{прибуток}}{\text{інвестиції}} \right) * 100, \text{ де}$$

Прибуток – це сума коштів, зароблених завдяки маркетингу в соціальних мережах;

Інвестиції – загальна вартість маркетингових зусиль, вкладених у social media.

Формула 1.3 - Social-media ROI

За дослідженнями RepTrak 71% споживачів починають свій шлях до клієнта з пошуку Google. 95% осіб перед проходженням співбесіди чи реакцією на пропозицію роботи шукають інформацію про компанію, її діяльність та останні згадування в Інтернеті. Тому жодна компанія не може дозволити собі показувати результати пошукової видачі як ненадійні та погані.

Найкращий спосіб вплинути на результати пошуку - це використовувати методи управління репутацією, щоб бути в курсі того, що люди говорять про бізнес-організацію, її продукти/послуги, діяльність, і, при необхідності, вживати заходів для підтримки позитивного іміджу в Інтернеті. Хоча концепція досить проста, робота часто потребує багато часу та зусиль.

З правильною стратегією управління репутацією можна створити помітну присутність в Інтернеті, яка допоможе вам розвинути бізнес та розширити професійну мережу. Випереджальне управління репутацією в Інтернеті також покращує репутацію в соціальних мережах, закладаючи основу для широкого спектра можливостей у рамках цифрового маркетингу, що дозволить забезпечити гарну рекламу для бізнес-організації/бренду, в тому числі як роботодавця.

Крім того, продумана тактика управління репутацією може відвернути увагу будь-якого негативного контенту, пов'язаного з ім'ям компанії/брендом. Проте так званий реактивний процес управління репутацією, процес придушення зневажливих результатів пошуку надзвичайно складний за своєю природою і вимагає великої кількості технічних знань про алгоритми та дизайн пошукових систем.

Додатково варто наголосити на відношенні комунікаційних інструментів з корпоративною репутацією, в основі якої лежить перелік її елементів. А також вагомості бренду компанії як роботодавця в ньому. Даний взаємозв'язок відображений в таблиці 1.3.2.

Таблиця 1.3.2 – Роль комунікацій в управлінні корпоративною репутацією

| Ключові напрямки корпоративної репутації | Роль комунікації |
|--|--|
| Залучення співробітників | Дослідження Ragan щодо залученості співробітників показує, що комунікація лідерів є головним фактором внутрішньої комунікації, який статистично корелює з тим, наскільки залученими є співробітники. |
| Кросвіддільні комунікації | Без належної комунікаційної стратегії дуже важко підтримувати ефективні міжроздільні комунікації в компаніях. |
| Комунікаційні силоси | Забгато нерелевантного контенту часто призводить до розриву інформації. Тобто інформація, яка дійсно важлива для співробітника, може легко загубитися. |
| Продуктивність співробітників | 4 із 5 співробітників вважають, що ефективна внутрішня бізнес-комунікація сприяє продуктивності їхньої роботи. Проте в середньому працівник витрачає 2,5 години щодня на пошук необхідної інформації. |
| Віддалені співробітники | Координація між часовими поясами, інформаційні бункери та подолання мовних і культурних бар'єрів – це лише деякі комунікаційні проблеми, з якими стикаються віддалені команди. |
| Плинність кадрів | Роботодавці повинні переконатися, що інформують своїх працівників про те, що стосується їх роботи, оскільки краще поінформовані працівники залишаються в компаніях довше. |
| Обмін знаннями | Однією з головних цілей, яку компанії намагаються досягти, інвестуючи у внутрішні комунікації, є покращення передового досвіду обміну знаннями. |
| Адвокація працівників | Коли роботодавці знають, як ефективно спілкуватися зі своїми працівниками, вони набагато успішніше роблять своїх працівників амбасадорами бренду. |
| Культура компанії | Правильна стратегія бізнес-комунікацій має вирішальне значення для створення кращої корпоративної культури та робочого середовища. Компанії, які спілкуються прозоро та відкрито, мають набагато здоровішу робочу атмосферу, мотивацію та задоволення працівників. |
| Задоволеність і утримання клієнтів | Краще ділове спілкування також означає кращу задоволеність клієнтів. Якщо комунікація всередині організації погана, коли справа доходить до обслуговування та задоволеності клієнтів, трапляються дві речі. |

Джерело: складено автором на основі [50]

Репутація – це стратегічний ресурс, який потребує вкладення значних фінансових ресурсів. І для того, щоб отримувати «вершки» зі своєї репутації, а саме високі доходи та впізнаваність на ринку, їй необхідно інвестувати у свій розвиток – у свою репутацію. Як динамічна характеристика репутація формується протягом

тривалого періоду часу. І лише в окремих випадках репутація компанії складається сама по собі в позитивному руслі без нарікань. Тому доцільно застосовувати технології репутаційного менеджменту, такі як визначення основних параметрів для формування позитивної моделі репутації, складання очікуваної моделі репутації компанії, порівняння реальних параметрів і очікуваної моделі репутації.

У світі цифрової трансформації компанії повинні бути готові до впровадження нових технологій для покращення своїх організаційних зусиль. Оскільки спілкування та залучення співробітників стали надзвичайно важливими, з'явилися нові інструменти в цій галузі. Сьогодні вже існують багато нових програмних рішень, які дозволяють компаніям покращувати як внутрішні, так і зовнішні бізнес-комунікації, що сприяють не лише полегшенню взаємодії, але також сприяє збільшенню впізнаваності компаній. Їхній вклад в розвиток бізнес-організацій відображений в таблиці 1.3.3.

Таблиця 1.3.3 – Посилення репутації бізнес-організації у внутрішньому та зовнішньому середовищі шляхом використання інструментів комунікації

| Внутрішнє середовище | Зовнішнє середовище |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Збільшення залучення співробітників в досягненні результативності компанії та прийнятті рішень; • Підвищення продуктивності співробітників, шляхом впровадження внутрішніх інструментів комунікації; • Ліквідація інформаційних силосів, шляхом створення окремої Базы Знань в компанії, що спрощує інформаційний пошук; • Збільшення пропаганди інтересів працівників, шляхом налагодження неофіційної комунікації; • Моніторинг благополуччя працівників, з метою уникнення ризиків становища. • Підвищення впізнаваності бренду роботодавця, з метою ефективнішого залучення потенційних працівників. • Залучення висококласних талантів, з метою підвищення ефективності бізнес-результатів та розвитку підприємства. | <ul style="list-style-type: none"> • Розширення цільової аудиторії, шляхом збільшення каналів комунікації; • Посилення сприйняття бізнес-організації через брендинг; • Підвищення рейтингу бізнес-організації, шляхом ведення активної комунікації зі споживачами; • Підвищення впізнаваності в професійному середовищі як роботодавця; • Підвищення лояльності споживачів, шляхом введення PR-активностей; • Посилення впізнаваності компанії в бізнес-середовищі, шляхом проведення PR-активностей особистого бренду власника/СЕО; • Встановлення довіри зі стейкхолдерами шляхом ведення відкритої договірної політики; |

Джерело: складено автором

В концепції дослідження комунікаційних інструментів, зокрема інструментів маркетингових комунікацій, вагомим аспектом є дослідження методів оцінки їх ефективності. В таблиці 1.3.4 відображені ключові показники вимірювання, за якими можна спрогнозувати посилення впізнаваності компанії на ринку, зокрема як роботодавця.

Таблиця 1.3.4 – Показники вимірювання посилення впізнаваності бізнес-організації в контексті використання маркетингових комунікацій

| Ресурс дослідження | Канал дослідження | Показники дослідження | Обґрунтування показників |
|-------------------------|-------------------------|---|--|
| Google Analytics | Офіційний сайт компанії | Кількість відвідувачів | Показник відстежує кількість відвідувачів сайту, що можна зобразити в динаміці і оцінити ефективність комунікаційних інструментів. |
| | | Джерело трафіку | Один з найважливіших показників, який дозволяє побачити звідки люди заходять на сайт. Даний показник допомагає визначити ключові канали комунікації та ресурси для відвідувачів. |
| | | Середня тривалість перебування на сайті | Показник допомагає відстежувати середню тривалість перебування на сайті для майбутнього збагачення цікавим контентом його. |
| | | Топ-сторінки | Показник допомагає відстежувати найбільш відвідувані сторінки. Це дає змогу оцінити ефективність контенту та дізнатись більше про інтереси відвідувачів. |
| | | Кількість заповнень форм HR вакансій | Показник, що дозволяє оцінити кількість заповнених форм на відкриті вакансії компанії. В динаміці показник відображає ефективність комунікаційних інструментів та посилення HR-бренду. |
| | | Показники відмов | Показник, що показує кількість людей, що відвідали лише одну сторінку, без переходу. Даний показник є ефективним для відстеження динаміки, а також можливостей усунення причин відмов. |
| Google профіль компанії | Профіль компанії | Взаємодія з профілем | Показник, що відображає види взаємодій з профілем компанії: її пошук на картах, відгуки тощо. |
| | | Перегляди профілю компанії | Показник, що відображає кількість переглядів компанії у пошуковому запиті Google. Показник є ефективним для дослідження динаміки пошуку компанії. |
| | | Переходи на сайт | Показник, що показує кількість переходів з пошукового запиту/профілю на офіційний сайт компанії. |

Продовження таблиці 1.3.4

| | | | |
|---------------------|--|--|---|
| ЗМІ | | Прості й унікальні перегляди сторінок | Прості перегляди – це кількість відвідувань конкретної статті. Унікальні перегляди відображають сукупність переглянутих користувачем статей за один сеанс відвідування сайту. |
| | | Середня тривалість перебування на сторінці | Показник, який відображає час, витрачений відвідувачами на прочитання статті. Він є ефективним порівнянням з базовим показником тривалості для визначення чи дійсно відвідувачі читають всю статтю. |
| | | Входи статей | Показник відображає ресурси, з яких було здійснено переходи на конкретну статтю. Даний показник вагомий для визначення найбільш ефективних інструментів комунікації. |
| | | Показники відмов | Даний показник відображає кількість відвідувачів, які лише відкрили статтю, проте не скролили її. Даний показник дозволяє визначити найбільш зацікавлену аудиторію. |
| Таргетована реклама | Навчальна платформа/ соціальні мережі компанії | Охоплення аудиторії | Показник, який відображає кількість людей, на яких реклама була розповсюджена. |
| | | Кількість переходів | Показник, що відображає кількість людей, яких зацікавила реклама і вони перейшли за посиланням. |
| | | CTR (Click Through Rate) | Ефективність оголошення – кількість переходів/поділена на загальне охоплення аудиторії. |
| SMM реклама | Навчальна платформа/ соціальні мережі компанії | Охоплення аудиторії | Показник, що відображає кількість людей, які хоча б раз сконтактували з публікацією. |
| | | Оцінка фідбеку аудиторії | Показник, що відображає реакцію аудиторії на публікацію (лайки, репости, збереження, коментарі). Даний показник є ефективним для дослідження зацікавленості аудиторії. |
| | | Трафік із соціальних мереж | Показники, які показують переходи за посиланнями з соціальних мереж. |

Джерело: складено автором на основі [14, 29, 54]

В таблиці 1.3.4 відображені найбільш вагомі показники, які дозволяють оцінити ефективність використання комунікаційних інструментів, динаміку охоплення аудиторії, а також клікабельність. Найбільш вагомими з них є джерела трафіку, які дозволяють прослідкувати найбільш ефективні комунікаційні інструменти, результатом чого є вибір найоптимальніших інструментів для

подальшої ефективної взаємодії з цільовою аудиторією. Дані показники є найбільш релевантними для проведення оцінки ефективності використання комунікаційних інструментів впливу для посилення впізнаваності компанії та її репутації на ринку.

Додатково, варто зазначити, що оцінити загальний масштаб впливу комунікаційних інструментів на корпоративну репутацію не можна, як і визначити всі шляхи посилення репутації бізнес-організації, оскільки кожна компанія унікальна, має свої цінності, свою політику, свою відповідальність, врешті-решт має свою галузь. Тому підходити до визначення впливу та посилення корпоративної репутації, як і посиленню окремих її елементів необхідно індивідуально. Для того, щоб максимально ефективно реалізовувати власні проєкти, спрямовані на підвищення репутації, цілком доцільно буде звертатись до консалтингових агенцій, які займаються дослідженнями та розвитком репутації підприємств, для отримання максимальної результативності.

Висновки за розділом 1

Корпоративна репутація - це нематеріальний актив бізнес-організації, який складається з сукупності її ціннісних характеристик, що відображають її економічну, соціальну та екологічну діяльність, та відображається у сукупності сформованих думок та уявлень про неї серед зовнішніх стейкхолдерів. Корпоративна репутація формується поєднанням наступних елементів: корпоративне управління, якість продуктів та послуг, робоче середовище, лідерство, фінансова міцність, інноваційність, вплив на навколишнє середовище.

Життєво важливою умовою процвітання компанії стає необхідність постійно формувати та спрямовувати цільовим аудиторіям необхідні інформаційні потоки, тобто управляти репутацією. Зараз компанії докладають максимальних зусиль, щоб ефективно формувати репутацію та займатися її керуванням. Якісно збудований репутаційний ресурс гарантовано надає додаткову цінність продукту чи послугі компанії, істотно впливаючи на споживчий вибір. Також репутаційні успіхи дозволяють збільшувати задоволеність персоналу від роботи у фірмі, і часто

навіть залучати до штату найбільш кваліфіковані та затребувані на ринку кадри. Окрім цього, під час різних кризових ситуацій, як на окремому ринку, так і в економіці загалом, як правило, найменш постраждалими виявляються саме ті гравці, які докладали серйозні зусилля для створення корпоративної репутації.

В контексті процесу управління репутацією підприємства часом проводять її оцінку, яка направлена на висвітлення сильних та слабких сторін бізнес-організації, для подальшої розробки стратегії їх розвитку та посилення слабких місць. Оцінкою корпоративної репутації займаються як консалтингові компанії, може проводити і сама бізнес-організація. Найбільш відомими та впливовими моделями оцінки репутації є модель коефіцієнта репутації Харріса-Фомбруна (CRQ) від Harris Poll та модель 360° від RepTrak, які щорічно формують рейтинг компаній, що мають найкращу репутацію. На ринку України більш поширеною методологією оцінки є репутаційний аудит, а також модель оцінювання Net Promoter Score.

Супутниками корпоративної репутації та її драйверами є маркетинг та комунікації. Тому ключовими інструментами підтримки та посилення репутації можна вважати комунікаційні інструменти, яких є доволі широке розмаїття як для внутрішнього, так і для зовнішнього середовища бізнес-організації. В контексті використання побудови комунікаційної стратегії особливу увагу необхідно приділяти цілі комунікаційного меседжу, результатам, які очікуються від проведення активності та учасникам, на яких вона орієнтована.

Основними аспектами, на які орієнтоване використання комунікаційних інструментів в контексті посилення репутації є: збільшення залучення працівників та підвищення їх продуктивності, моніторинг їх благополуччя, посилення бренду компанії як роботодавця, залучення та розвиток талантів, розширення та підвищення лояльності цільової аудиторії, посилення впізнаваності підприємства, встановлення довірливих відносин зі стейкхолдерами. вдосконалення, бажання до розвитку та спілкування зі своїми стейкхолдерами.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНА ХАРАКТЕРИСТИКА РЕПУТАЦІЇ ТОВ «ТК АРДІС» ТА ОЦІНКА ПРАКТИКИ ЗАСТОСУВАННЯ КОМУНІКАЦІЙНИХ ІНСТРУМЕНТІВ ДЛЯ ЇЇ ПОСИЛЕННЯ

2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «ТК АРДІС» та оцінка його конкурентної позиції

2.1.1 Організаційно-економічна характеристика бізнес-організації

Товариство з обмеженою відповідальністю «ТК АРДІС» належить до групи компаній Ardis Group. Цілком доцільно розглядати всю групу компаній, для більш деталізованого дослідження її діяльності на ринку.

Ardis Group — українська структурована група компаній, що має 24-річний досвід імпорту та продажу сирів, експерти у виробництві свіжого сиру. Компанія має міцні партнерські зв'язки з найбільшими європейськими виробниками сирів та молочної продукції з понад 10 країн (рис. 2.1.1). Щорічний обіг сиру налічує понад 4500 тонн. Покриття продажу компанії охоплює всю Україну, основною перевагою чого є власний логістичний сервіс [32].

Місія компанії: «Наше покликання — принести українцям світову культуру споживання сирів та пізнати Україну через сир» *Дмитро Чернов, CEO Ardis Group*.

Візія компанії: стати осередком розвитку сирних трендів та нових видів сиру.

Все внутрішнє середовище бізнес-організації базується на її цінностях, без яких неможливо уявити ідеальну функціонуючу систему: довіра, командність, сирне ДНК (рис. 2.1.2).



Рисунок 2.1.1 – Ключові європейські постачальники Ardis Group [32]



Рисунок 2.1.2 – Цінності Ardis Group

Джерело: складено автором на основі [32]

Серед ключових фактів, які є вагомими в контексті висвітлення діяльності Ardis Group, можна виділити наступний: компанія має власне виробництво свіжих сирів, розташоване в Кіровоградській області та власну торгову марку «Lel'», яка

постачає свою продукцію для HoReCa та вже запустилась для продажу в національних ритейлерах. Завод сертифікований ISO 22000 і надзвичайно прискіпливо ставиться до якості продукції: має власну лабораторію та відділ якості, де перевіряється як сировина, так і готовий продукт.

Основні види діяльності ТОВ «ТК АРДІС» за КВЕД наведено в таблиці 2.1.1. Аналізуючи діяльність самі цієї компанії, можна сказати, що вона має лінійно-функціональну структуру управління (рис. 2.1.3), проте зараз тяжіє до матричної структури управління, оскільки в основі її діяльності лежать продуктові команди: Bestseller Eater, Readymade Eater, Sweet Eater, Gourmet Eater, Milkfree Eater (рис. 2.1.4). Даний розподіл здійснений відповідно до потреб споживачів, відповідно кожна команда орієнтована на задоволення потреб відповідної групи клієнтів. Більш детально про особливості продукції та співпраці по кожній з команд наведено в таблиці К.1.

Таблиця 2.1.1 – Види економічної діяльності ТОВ «ТК АРДІС»

| № | Код (за КВЕД) | Назва (за КВЕД) |
|---|------------------|--|
| 1 | 46.90 | Неспеціалізована оптова торгівля |
| 2 | 46.32 | Оптова торгівля м'ясом і м'ясними продуктами |
| 3 | 46.33 | Оптова торгівля молочними продуктами, яйцями, харчовими оліями та жирами |
| 4 | 77.40 | Лізинг інтелектуальної власності та подібних продуктів, крім творів, захищених авторськими правами |
| 5 | 47.21 | Роздрібна торгівля фруктами й овочами в спеціалізованих магазинах |
| 6 | 47.29 | Роздрібна торгівля іншими продуктами харчування в спеціалізованих магазинах |
| 7 | 47.91 | Роздрібна торгівля, що здійснюється фірмами поштового замовлення або через мережу інтернет |
| 8 | 73.11 | Рекламні агентства |
| 9 | 73.12 | Посередництво в розміщенні реклами в засобах масової інформації |

Джерело: складено автором на основі внутрішньої звітності ТОВ «ТК АРДІС»

Унікальним підрозділом компанії Ardis Group є ProCheese – це унікальний проект, який об'єднав найпалкіших фанатів сиру, які прагнуть поширювати сирну культуру серед українців. Серед основних напрямків діяльності ProCheese можна назвати наступні: ProCheese Academy, яка займається навчанням сирних фахівців;

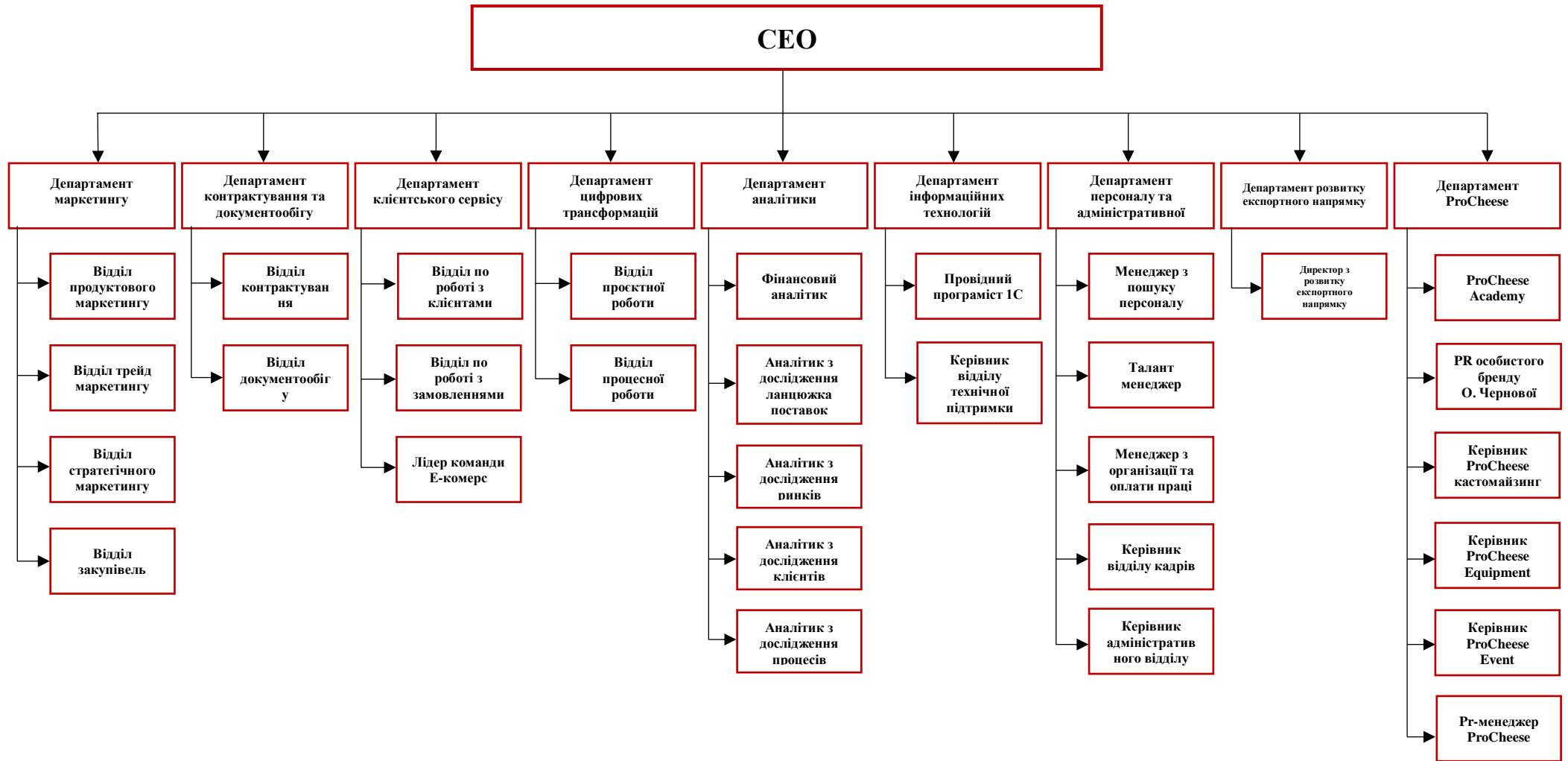


Рисунок 2.1.3 – Організаційна структура управління ТОВ «ТК АРДІС»

Джерело: складено автором на основі внутрішнього проведеного дослідження

чизкастомайзинг – напрямок створення сирних просторів для клієнтів, сирних тарілок (для ресторанів) та сирних вітрин (для ритейлерів); постачання професійного обладнання для роботи з сиром – компанія є офіційним партнером Нідерландської компанії з виробництва професійного обладнання BOSKA; онлайн-продаж сирів – компанія має власний інтернет-магазин, де можна замовити продукцію, яку постачає Ardis Group; організація сирних івентів – організація кейтерингу, дегустації, майстер-класів тощо [61].

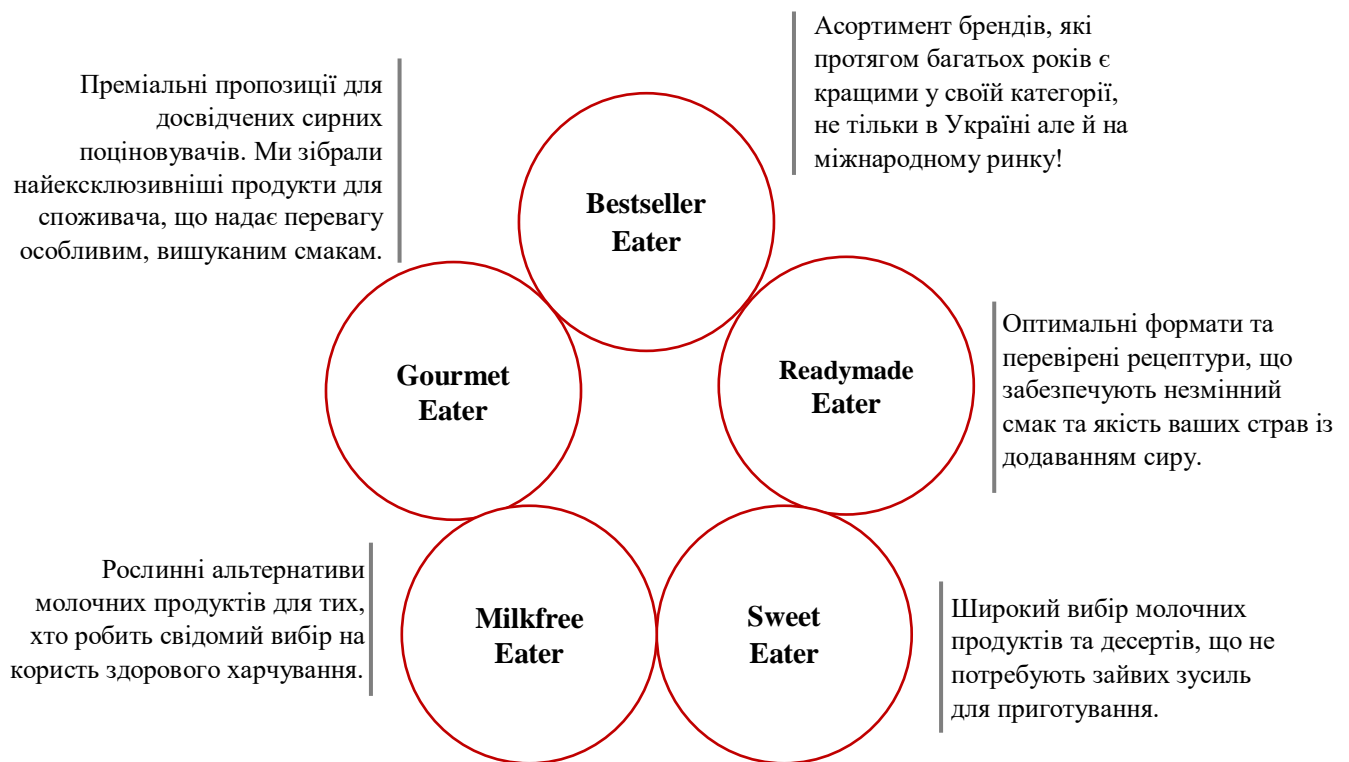


Рисунок 2.1.4 – Продуктові команди ТОВ «ТК АРДІС»

Джерело: складено автором на основі [32]

Компанія також надає експертні консультації для виробників та ритейлерів сирів, окрім цього, проводить регулярні майстер-класи для чизмонгерів та чизсомельє, а також навчання персоналу ритейлерів, який працює з сирами.

З 2021 року компанія є офіційним учасником міжнародного сирного конкурсу World Cheese Awards (WCA). ProCheese є організатором ProCheese Awards – щорічного українського фестивалю сирного мистецтва, де обираються найкращі виробники сирів України, а переможці відправляються на WCA.

Аналіз показників, що характеризують економічну діяльність ТОВ «ТК АРДІС» з 2018 по 2020 роки наведено в таблиці 2.1.2. За результатами проведеного аналізу показників господарської діяльності помітно, що поступово відбувається прирощення показників як по доходах, так і по витратах. Окрім цього, спостерігається значна тенденція збільшення доходів від реалізації продукції, так за два роки (порівнюючи 2020 та 2018 роки) бізнес-організація майже вдвічі збільшила свої доходи. При цьому показник витрат значно збільшується, на що вплинув ряд негативних факторів на ринку, таких як: здорожчання собівартості сировини, інфляція, активне коливання курсу валют, здорожчання логістичних витрат. Не зважаючи на те, що в таблиці не відображені показники за 2021 та 2022 роки, автором були здійснені спостереження за діяльністю компанії. 2021 року бізнес-організація продовжила нарощування обсягів реалізації продукції, окрім цього ринок імпортованих сирів в Україні мав доволі активне зростання, детальніше про це описано нижче. 2022 року, після повномасштабного вторгнення росії на територію незалежної України, компанії значно втратила свої обсяги реалізації, а також значно скоротила продуктивний портфель, відповідно до нестабільних умов на ринку, проте за 8 місяців їй вдалось вийти на довоєнні показники. Станом на сьогодні показники реалізації продукції все ще коливаються, оскільки вони піддаються значному впливу подій зовнішнього середовища, проте вся команда працює над стабілізацією та дотриманням планових показників реалізації продукції. Більш того, відбувається активний розвиток продуктового портфеля компанії, в тому числі внаслідок налагодження партнерських зв'язків з постачальниками, з якими раніше не було взаємодій.

Для узагальнення та візуалізації загальної картини господарської діяльності бізнес-організації нами було складено бізнес-модель Ardis Group (рис. 2.1.5). Дана бізнес-модель була адаптована під сучасні умови діяльності бізнес-організації. Варто зазначити, що від початку кризи воєнного стану підприємству вдалось повернутись до своєї базової бізнес-моделі. Представлена бізнес-модель добре адаптована під сучасні умови та дозволяє такій великій групі компаній як Ardis Group утримувати свої позиції на ринку та ще більше їх нарощувати.

Таблиця 2.1.2 – Динаміка основних економічних показників діяльності
ТОВ «ТК АРДІС»

| № | Показник | Од. виміру | Значення за роками | | | Темп росту,% | |
|----|---|---------------|--------------------|----------|----------|--------------|-----------|
| | | | 2018 | 2019 | 2020 | 2019\2018 | 2020/2019 |
| 1 | Чистий дохід від реалізації (без урахування непрямих податків та інших відрахувань з доходу) | тис. грн. | 178371,4 | 225512,2 | 390362,6 | 126,4 | 173,1 |
| 2 | Інші доходи (операційні, фінансові тощо) | тис. грн. | 6079,9 | 9,4 | 0,3 | 0,2 | 3,2 |
| 3 | Разом чистий дохід | тис. грн. | 184451,3 | 225521,6 | 390362,9 | 122,3 | 173,1 |
| 4 | Обсяг сукупних витрат, в т.ч.: | | | | | | |
| | збільшення або зменшення товарних засобів / незавершеного виробництва (собівартість реалізованої продукції) | тис. грн. | 141395,4 | 183099,6 | 329343,3 | 129,5 | 179,9 |
| | інші витрати (операційні та інші звичайні витрати) | | 40286,4 | 40785,6 | 60697,5 | 101,2 | 148,8 |
| 5 | Всього витрат | тис. грн. | 181681,8 | 223885,2 | 390040,8 | 123,2 | 174,2 |
| 6 | Фінансовий результат до оподаткування | тис. грн. | 2769,5 | 1636,4 | 322,1 | 59,1 | 19,7 |
| 7 | Податок на прибуток | тис. грн. | 514 | 297 | 95 | 57,8 | 32,0 |
| 8 | Чистий прибуток / збиток | тис. грн. | 2255,5 | 1339,4 | 227,1 | 59,4 | 17,0 |
| 9 | Середньорічна загальна чисельність персоналу | осіб | 74 | 80 | 92 | 108,1 | 115,0 |
| 10 | Середньорічний виробіток одного працівника | тис. грн | 2 410,5 | 2 818,9 | 4 243,1 | 116,94 | 150,5 |

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності компанії ТОВ «ТК АРДІС»

| | | | | |
|--|--|---|--|---|
| 8. Ключові партнери | 7. Ключові бізнес-процеси | 2. Цінність пропозиції/продукт | 4. Взаємовідносини з клієнтами | 1.Клієнти |
| <ul style="list-style-type: none"> Іноземні компанії-виробники сирів та молочної продукції Вітчизняні компанії-виробники молочної продукції Великі національні ритейлери Регіональні ритейлери Малі ритейлери Вузькоспеціалізовані магазини HoReCa | <ul style="list-style-type: none"> Продаж товарів та послуг Надання логістичних послуг Надання послуг з брендингу товарів та їх просування Надання індивідуальних технологічних послуг з адаптації продуктів Надання навчальних послуг з <p>6. Ключові ресурси</p> <ul style="list-style-type: none"> Власна ТМ та виробництво Власний логістичний центр Ексклюзивне представництво окремих європейських брендів на території України | <ul style="list-style-type: none"> Можливість придбати якісні ексклюзивні сири в вітчизняних магазинах за доступними цінами Можливість отримати вигідні умови придбання товарів Можливість ексклюзивного вибору найкращих європейських сирів, які мають нагороди WCA Можливість отримати індивідуальний продукт, адаптований під технічні потреби клієнта (HoReCa) | <ul style="list-style-type: none"> Прямі комунікації з клієнтами Консультації Сайт компанії в якості інформативного джерела Додатки в якості інформативного <p>3. Канали збуту</p> <ul style="list-style-type: none"> Логістичний центр Доставка Онлайн-магазин Соціальні мережі ProCheese | <ul style="list-style-type: none"> Великі національні ритейлери Регіональні ритейлери Малі ритейлери Вузькоспеціалізовані магазини HoReCa Любителі сиру та молочних продуктів Вегани, люди з непереносимістю лактози Сім'ї тощо |
| 9. Витрати | | 5. Доходи | | |
| <ul style="list-style-type: none"> Витрати на оплату праці Витрати на забезпечення логістичних перевезень Витрати на виготовлення продукції Витрати на предмети, обладнання, інвентар Витрати на оренду приміщень Витрати на організацію івентів Витрати на відрядження Витрати на дослідні роботи Витрати на комунальні послуги та енергоносії Витрати капітальні Витрати на аутсорсинг МПП витрати | | <ul style="list-style-type: none"> Доходи від продажу продукції B2B Доходи від продажу продукції B2C Доходи від надання консультаційних послуг та послуг чиз кастомайзингу Доходи від надання технологічно-інноваційних послуг Доходи від організації івентів Доходи від надання рекламних послуг Доходи від надання освітніх послуг: юридичних та фізичних осіб | | |

Рисунок 2.1.5 - Бізнес-модель групи компаній Ardis Group

Джерело: складено автором на основі проведеного дослідження господарської діяльності компанії

В таблиці 2.1.2 була також проаналізована динаміка персоналу та виробіток на одну особу, з результатів яких можна побачити, що не зважаючи на значне зростання кількості працівників, а це близько 15% саме в ТОВ «ТК АРДІС», спостерігається збільшення виробітку та навантаження на одного працівника, що свідчить про недостатню кількість персоналу для максимального охоплення пропозицій. З урахуванням нових реалій 2022 року, автором також був здійснений аналіз динаміки персоналу протягом 2022 року та визначений коефіцієнт плинності кадрів (таблиця 2.1.3). Не зважаючи на те, що коефіцієнт плинності кадрів є в принципі допустимою нормою для підприємств, рівнем досліджуваного, проте необхідно також сприймати структуру звільненого персоналу.

Таблиця 2.1.3 - Динаміка та структура персоналу ТОВ «ТК АРДІС» за 2022 рік

| Показник | Од. вим | Період | | Темп зросту, % |
|--|---------|-------------|---------------|----------------|
| | | Січень 2022 | Листопад 2022 | Лист/січ |
| Кількість працівників | осіб | 94 | 97 | 99,0 |
| Кількість відкритих посад | к-ть | 7 | 12 | 171,4 |
| Коефіцієнт співвідношення прийнятих і звільнених працівників | | 0,63 | | |
| Коефіцієнт плинності кадрів | | 0,11 | | |

Джерело: складено автором на основі внутрішньої управлінської звітності

Досліджуючи детальніше структуру звільнених осіб, можна сказати, що: 1 особа – топ-менеджмент, 3 особи – керівництво середньої ланки, 7 осіб – спеціалісти та молодші спеціалісти. При цьому варто також наголосити на тому, що більшість звільнених осіб 54,5% – це працівники маркетингового департаменту – переважно молодші спеціалісти. При цьому найбільша кількість нових працівників за досліджуваний період також спостерігалась в департаменті маркетингу – 57,1%. На цей момент серед відкритих вакансій найбільше спостерігається в даному департаменті, що свідчить про недостатнє використання комунікаційних інструментів для залучення кваліфікованих спеціалістів та слабку позицію HR-бренду компанії.

Всі особи, які були звільнені протягом досліджуваного періоду часу були звільнені за особистим бажанням, чинником якого стали наступні фактори: релокація у зв'язку з воєнним становищем, відсутність попиту на окремі послуги, зменшення рівня доходів у зв'язку зі зменшенням кількості постачальників, кращі пропозиції від конкурентів, бажання спробувати себе в новому напрямку. Варто також наголосити на тому, що протягом періоду повномасштабного вторгнення збільшилась також кількість відкритих вакансій у зв'язку з участю частини працівників у звільненні та захисті території незалежної України.

2.1.2 Ринкове середовище та конкуренція

З кожним роком український ринок сирів зростає все швидше. Проте культура споживання сирів ще не вкорінилась в українцях як в громадянах інших держав. Для прикладу, в Україні на одного жителя в середньому припадає 5 кг сиру на рік, тоді як рекомендована норма споживання складає 11 кг, а середньоєвропейський рівень споживання сиру досягає 19 кг. Тому, можна зробити висновок про наявність величезного потенціалу зростання внутрішнього ринку, а також можливість експорту українського сиру сусіднім країнам.

Попри те, що потік в Україну імпортного сиру різко зріс, не можна сказати, що попит на вітчизняні сири має негативну тенденцію. Не зважаючи на те, що 13 українські сирів здобули винагороди на World Cheese Awards [1] і світові сирні експерти та гурмани зацікавились українською сирною культурою, у наших співвітчизників все ще немає уявлення про вітчизняні якісні сири. Крафтові українські сироварні ж можуть похвалитись не лише використанням коров'ячого молока, а й козячого, овечого та навіть буйволиного молока. Всі ці крафтові сири є нішевою продукцією і практично не надходять у широкий продаж.

Аналізуючи тенденцію імпорту сирів за 2015-2021 роки (рис. 2.1.6), можна сказати, що за останні роки попит на іноземні сири значно зріс, що свідчить про

збільшення динаміки імпорту сирів. Загалом за 2021 рік обсяг імпорту сирів в Україну, порівняно з попереднім зріс на 17% - до 54,8 тис. тон. Стосовно структури сирів, тут можна сказати, що останнім часом споживачі відходять від стандартних напівтвердих сирів, типу Голландського, натомість вони обирають все більше Гауду, Едам, Маасдам. Окрім цього, все більшої популярності набирають сири з білою та блакитною пліснявою: Брі, Камамбер, Горгонзола, Рокфорт тощо. Також, все більше стає попиту на свіжі сири: бестселер Філадельфія, Фета, Моцарела. Дана тенденція свідчить про відкритість споживачів до експериментів та бажання куштувати нове, відкривати нові гастрономічні смаки. Саме через сир можна пізнати різні країни, наприклад, влаштувавши собі тематичний вечір з італійськими сирами та вином.

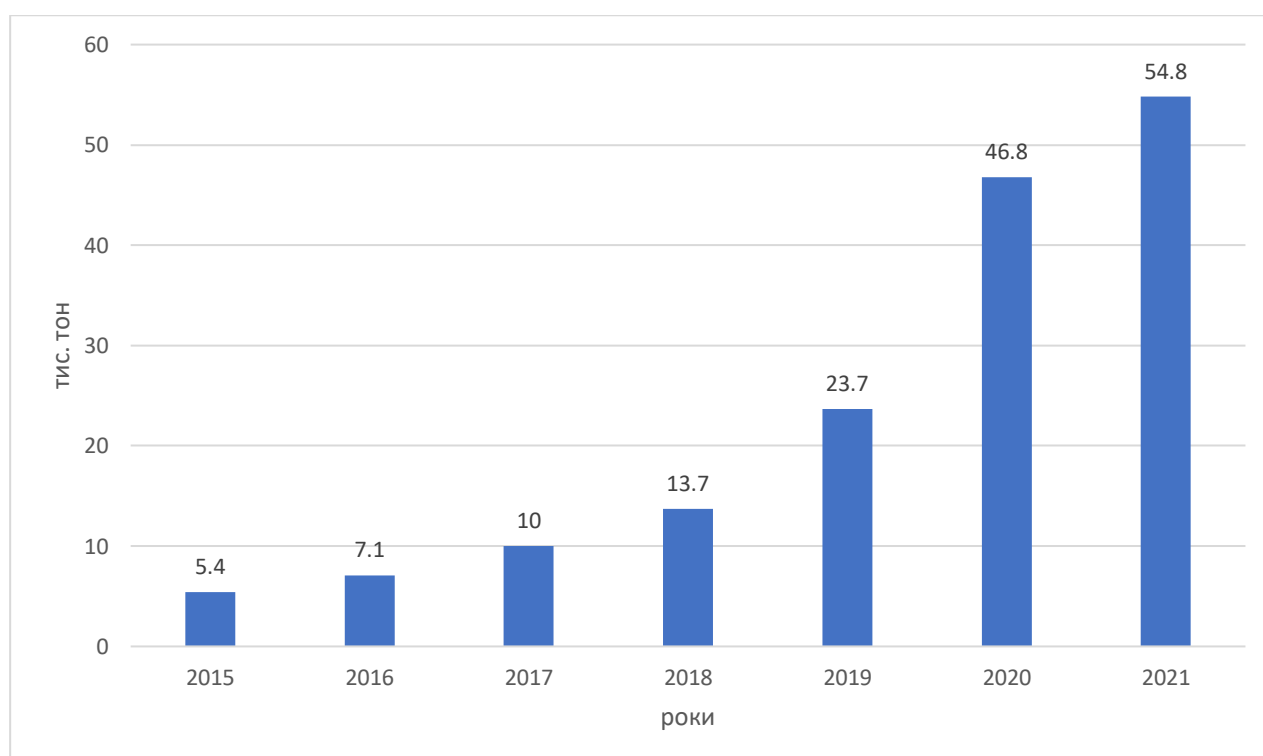


Рисунок 2.1.6 – Динаміка імпорту сирів в Україну за 2015-2021 рр, тис. тон

Джерело: складено автором на основі [42]

Не зважаючи на показники попередніх років, у зв'язку з останніми обставинами, а саме воєнним станом в Україні, постає питання зміни динаміки обсягів імпорту-експорту сирів в 2022 році. На рис. 2.1.7 відображені актуальні статистичні дані стосовно зміни динаміки обсягів імпорту та експорту сирів

протягом січня-серпня 2022 року. Як видно з рисунка, після початку повномасштабної війни в Україні імпорту сирів знизився в більш ніж 4 рази, і навіть попри те, що зараз активно відновлюються постачання, зокрема завдяки налагодженню партнерства з країнами, які в довоєнний період не мали такого інтенсивного характеру, зокрема країни Прибалтики, все ще не вдалось повернутись до показників січневих, більше того з липня спостерігається спадна тенденція імпорту сирів, близько 6,5% скорочення.

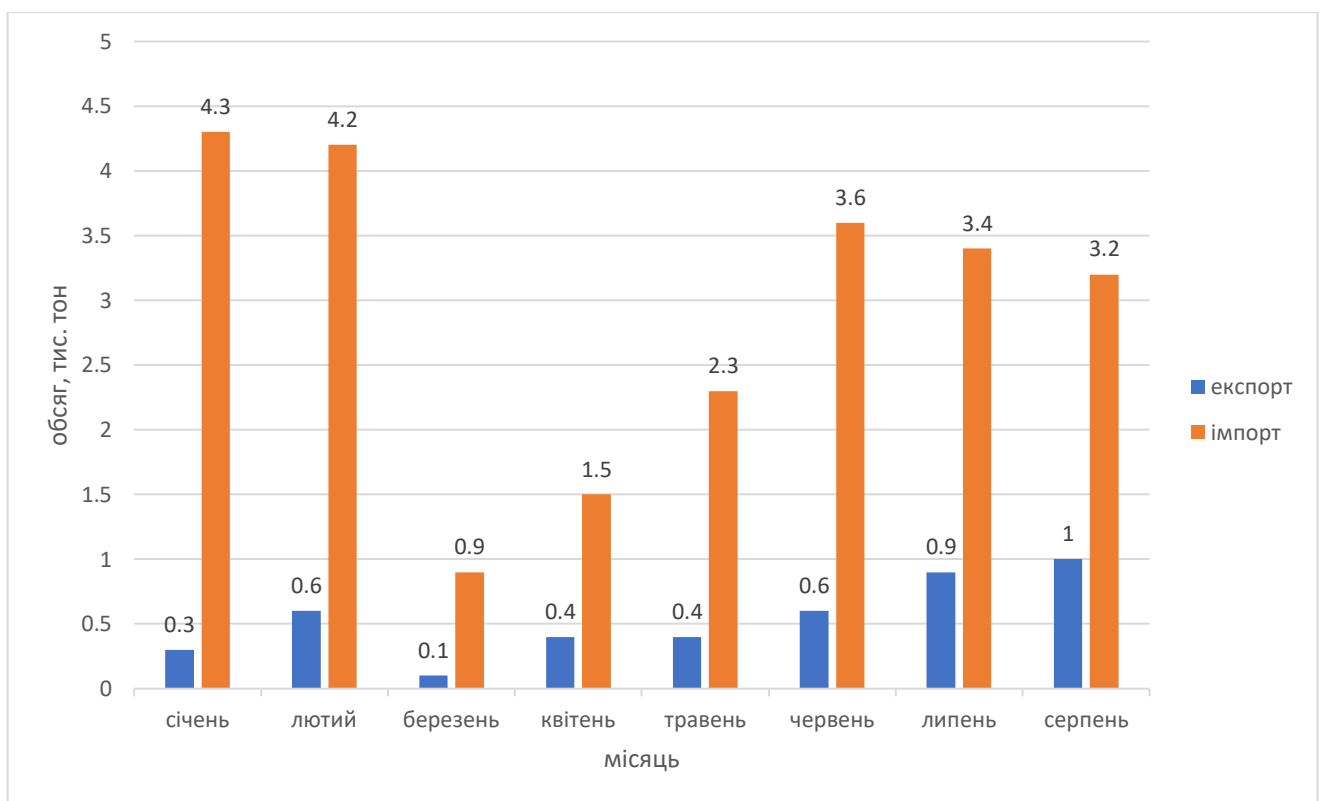


Рисунок 2.1.7 – Динаміка експорту-імпорту сирів в Україну за січень-серпень 2022 р, тис. тон

Джерело: складено автором на основі [23]

Стосовно експорту сирів, то можна сказати, що до початку повномасштабної війни показники були не надто високі, зокрема протягом останніх трьох років вони коливались на рівні 6,5-7 тис. тон в рік. Тому дані показники не надто змінились після початку повномасштабної війни. Проте, варто зазначити, що після перемоги тенденція в Європі на бренди Made in Ukraine, може значно зрости, в тому числі що стосується імпорту Українських сирів.

Окрім динаміки, варто також наголосити на ключових країнах-експортерах сирів до України. Ключовою п'ятіркою протягом останніх трьох років залишаються наступні країни: Польща, Німеччина, Нідерланди, Франція, Італія. Детальніше обсяги постачання сирів від десяти основних країн-імпортерів відображено на рис. 2.1.8.

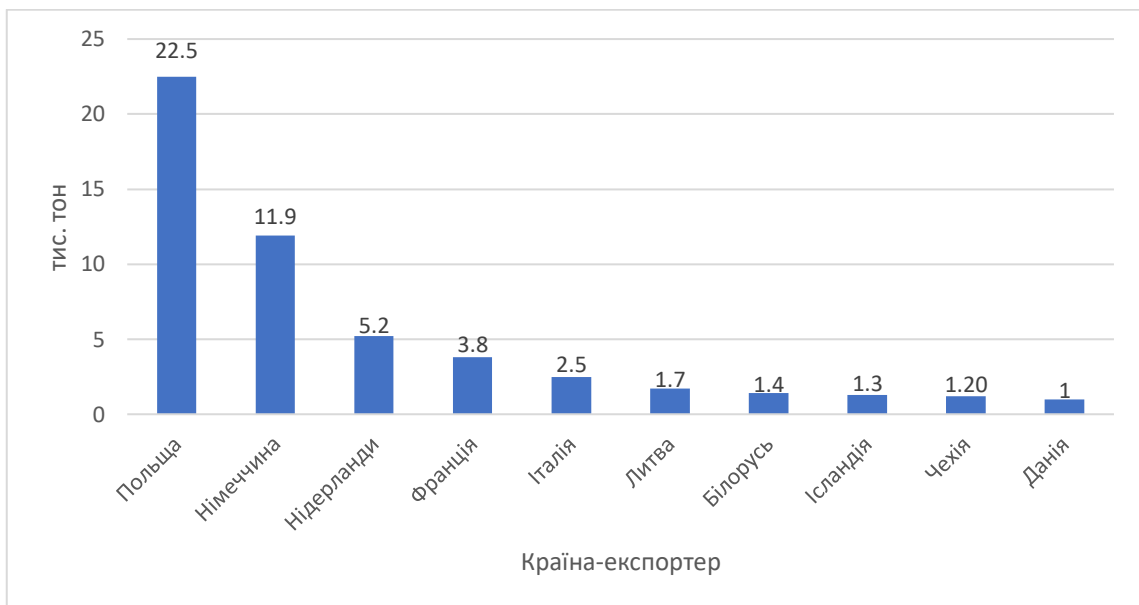


Рисунок 2.1.8 – Структура обсягів імпорту сирів Україною за країнами-експортерами за 2021 рік, тис. тон

Джерело: складено автором на основі [39]

Додатково, варто наголосити на ключових тенденціях, трендах та драйверах розвитку сфери імпорту сирів. В таблиці 2.1.4 відображені ключові тенденції, тренди та драйвери сфери імпорту сирів, їх більш детальний опис наведений в таблиці Л.1. Загалом, можна сказати, що тенденція споживання сирів росте, особливо споживання нових сирів, які не були традиційними для українців. Навіть, попри негативні обставини, які змушували б відмовлятися від сирів, все ж вони є частиною раціону більшості українців.

Однією з основних змін, які можна побачити на ринку сирів в Україні, зокрема імпортних – це зменшення кількості ексклюзивних та дорогих сирів, а також зменшення кількості сирів з коротким терміном зберігання. Українські компанії адаптуються під сучасні потреби споживачів на ринку. Середня ціна на

Таблиця 2.1.4 – Тенденції, тренди та драйвери сфери імпорту сирів в Україні

| Тенденції | Тренди | Драйвери |
|---|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Збільшення обсягів імпорту сирів. • Поступовий розвиток державної підтримки та субсидювання малих підприємств. • Посилення партнерських зв'язків між країнами. • Збільшення попиту на продукцію з довготривалим терміном споживання. | <ul style="list-style-type: none"> • Здоровий спосіб життя. • Підтримка Made in Ukraine продукції. • Диджиталізація бізнес-процесів. • Розвиток сирної культури. • Пріоритет емоціям та враженням. | <ul style="list-style-type: none"> • Повномасштабна війна в Україні. • Карантинні обмеження. • Зміни у вподобаннях споживачів • Зміни в платоспроможності споживачів. • Поява та розвиток конкурентів на ринку. • Прагнення споживачів до отримання не лише якісних товарів, але і сервісу обслуговування. • Зростання цін на молоко. |

Джерело: власне дослідження автора

сири в Україні, протягом 8 місяців повномасштабної війни зросла в середньому на 32%, відповідно сегмент сирів високої вартості став менш актуальним, по-перше, через власну вартість; по-друге, через зміну пріоритетів споживачів в купівлі продукції. Ще однією тенденцією, яка спостерігається на ринку, можна назвати пріоритетність сирів, які мають довготривалий термін зберігання. Споживачі більше задумуються про запас їжі, який можна сформувати на випадок надзвичайних обставин, а сир є один з найкращих поживних джерел, який не потребує приготування та може зберігатись місяцями. Варто також виділити ключовий драйвер який зараз потужно впливає на популяризацію саме імпортних сирів, порівняно з вітчизняними – це збільшення вартості молока. Виробництво, а отже й кінцева вартість українських сирів значно збільшилась, тому для імпортних сирів є перспективи до зростання попиту.

Під час проведення дослідження автором було приділено увагу також ключовим конкурентам Ardis Group на ринку. На ринку України ключовими компаніями, що займаються імпортом та виготовленням сирів є Ardis Group, Groupe Лакталіс та Сільпо-ФУД. Оцінювати ці три компанії в одній площині неможливо, оскільки вони відрізняються специфікою своєї діяльності. Порівняльна

характеристика компаній наведена в таблиці І.1, в якому також представлений ТОВ «ТК «Партнер», який також займається імпортом та виробництвом сирів в Україні, і за специфікою своєї діяльності найбільш наближений до Ardis Group, проте масштаб діяльності компаній дещо менший за досліджувану.

В підсумку, можна сказати, що кожна з компаній є експертом в своїй області, а також має масштабну історію розвитку. Не зважаючи на те, що в певному напрямку вони є конкурентами, проте інтенсивної конкуренції, як це відбувається в інших напрямках, в даному не спостерігається. Ці компанії протягом років впевнено тримали свою частку та розвивали галузь. Ключовим фактором, який сприяє саме розвитку компаній, а не жорсткій конкуренції є партнерські відносини. Попри наявну конкуренцію, дані компанії активно співпрацюють не тільки в товарно-грошових відносинах, але також і в соціально-економічному плані, зокрема разом формують сирну культуру в Україні, задають нові тренди, а також дбають про підтримку галузі під час кризових періодів.

Провівши комплексний аналіз ринку імпортних сирів в Україні, можна сказати, що на діяльність Ardis Group впливає безліч різних факторів, які формують її подальший напрямок розвитку. Підсумовуючи все, нами було проведено дослідження за методом PESTEL-аналізу, який враховує політичні, економічні, соціальні, технологічні, правові та економічні фактори, що впливають на діяльність групи компаній (таблиця 2.1.5). аналіз дозволяє врахувати ринкові можливості та перешкоди під час формування напрямку розвитку бізнес-організації.

Таблиця 2.1.5 – Матриця PESTEL-аналізу Ardis Group

| Політичні фактори | Економічні фактори |
|---|---|
| Закони та державне регулювання харчових продуктів. Державний контроль цін на ринку. Погано продумана податкова політика. Обмеження у зв'язку з воєнним станом, зокрема комендантська година. | Купівельна спроможність споживачів (зниження на 37% серпні порівняно з січнем 2022 року) Індекс споживчих цін (101,3% станом на вересень 2022 року). Курс національної валюти (1 дол. = 36,56 грн. станом на 2.11.2022). Нестабільність цін на ринку ресурсів - молоко Економічна криза |

Продовження таблиці 2.1.5

| Соціальні фактори | Технологічні фактори |
|---|---|
| Зміни у демографічній структурі населення. Урбанізація населення (69,3%). Акцент на здоровий спосіб життя та унікальні споживчі властивості продукції. Вподобання споживачів. Бренд та імідж продукції. Реклама та ринкові тренди. | Поява нових технологій. Потреба у значному фінансуванні досліджень та розробок. Інноваційний потенціал. |
| Правові фактори | Екологічні фактори |
| Чинне законодавство. Регулюючі органи та процеси. Судові сутички та позови. Корпоративна етика. | Карантинні обмеження. Дефіцит електропостачання. Екологічне спрямування на міжнародному ринку. Орієнтація на переробку та використання стійкого та екологічного пакування. Корпоративна соціальна відповідальність. |

Джерело: складено автором на основі [5, 8, 10]

2.2 Аналіз стану та інструментів репутаційного менеджменту на підприємстві

Порівнюючи корпоративну репутацію та HR-бренд компанії, можна стверджувати, що дані системи є взаємодоповнюючими. Корпоративна репутація впливає на HR-бренд, формуючи більш вигідну пропозицію для потенційного кандидата та збільшує впізнаваність на ринку, збільшуючи її конкурентні переваги. Бренд роботодавця аналогічно підсилює корпоративну репутацію, підсилюючи її окремі елементи. Окрім того, що бренд роботодавця впливає на корпоративну репутацію, його також можна відобразити у відношенні з кожним з її елементів.

В контексті дослідження стану корпоративної репутації Ardis Group, було проведено окремо дослідження кожного з її елементів для відображення загальної поточної ситуації репутації бізнес-організації, а також визначення найбільш актуальних на цей момент напрямків для її посилення. А також було визначено взаємовплив HR-бренду та репутаційного елементу.

Якісні товари та послуги

Ключовим елементом, навколо якого працює компанія є клієнт та його потреби. Вся діяльність бізнес-організації побудована по принципу задоволення бажання клієнту і це не просто слова – це філософія компанії. Ardis Group працює лише з перевіреними партнерами та постачальниками, дбає про продукцію, яку продає. Контроль за якістю продукції здійснюється постійно: від етапу початку знайомства з продуктом (пропрацювання, дегустація взірців, перевірка якості взірців), протягом всього періоду транспортування та зберігання (дотримання температурного режиму та умов транспортування та зберігання) до доставки клієнту (доставки в потрібному обсягів, в потрібний час та місце). Проте якість товару – це лише 50% успіху компанії.

Інша половина успіху – це сервіс. В Ardis Group підходять індивідуально до кожного клієнта, намагаючись максимально задовольнити його потреби. Саме сервіс є тією особливістю, яка приваблює нових клієнтів. При цьому, варто сказати, що компанія дотримується концепції сталого розвитку, постійно удосконалюючи власний сервіс. В процесі удосконалення, бізнес-організація почала проводити Net Promote Score – оцінювати ступінь задоволення клієнтів, для кращого розуміння їх потреб та ще більшого зміцнення відносин. Варто додати, що під час впровадження даної системи оцінки, клієнти були не зовсім усвідомлені про потребу проведення опитування, що свідчить про те, що Ardis Group перша з українських компаній, яка працює з національними та регіональними ритейлерами почала проводити подібні оцінки.

2021 року бізнес-організація вперше провела таке оцінювання серед клієнтів. Більшість клієнтів виявилась пасивними по шкалі, переважно через те, що не зовсім повноцінно увійшли в процес оцінки, проте поставили високі оцінки, що свідчить про їх потенційне спрямування до промоутерів. Для підприємства дане оцінювання було надзвичайно корисним, оскільки дозволило відкрити для себе нові точки вдосконалення, які є вагомими для клієнтів, зокрема розширення продуктового портфеля та збільшення кількості поставок у віддалені регіони.

Така активна взаємодія з клієнтами посилює їх сприйняття компанії як клієнтоорієнтованої та готової до розвитку, що впливає на репутацію на ринку, порівняно з іншими гравцями. Варто також додати, що в процесі змін, необхідно давати зворотний зв'язок для клієнтів, щоб вони бачили прагнення та зміни, а не лише обіцянки, і що дійсно їх думка враховується.

Взаємовплив бренду роботодавця та елементу якісних товарів та послуг. Між цими показниками є опосередкований зв'язок. За допомогою своєї політики просування сирної культури на ринку, формування взаємозв'язків з партнерами на основі відкритості та довіри, зростає також і довіра серед потенційних працівників, які можуть зацікавитись пропозиціями компанії, оскільки вона власні цінності вона транслює через своїх працівників, отже й до них є вагоме ставлення.

Лідерство

В контексті дослідження елемента лідерства та репутації компанії, варто наголосити на особах, які власне її представляють. Дмитро Чернов – CEO Ardis Group, лідер, який представляє компанію в бізнес-середовищі та займається операційною складовою. Оксана Чернова – сирна експертка, член журі міжнародного конкурсу World Cheese Awards, сирний натхненник компанії, яка займається принесенням сирної культури в Україну. Саме ці люди та їх репутація є основою складової лідерства.

Тут варто виділити репутацію Оксани Чернової як сирної експертки та використання комунікаційних інструментів для посилення сирної культури в Україні. Наприклад, вона активно веде власні соціальні сторінки, де ділиться цікавими фактами про сир, навчає цієї культури, також нещодавно з'явився власний ТікТок, де активно популяризуються сири та їх розмаїття, розкривається характер кожного сиру, а також має власний кулінарний блог на сторінці ProCheese. Окрім цього, її статті публікуються не лише в профільних українських виданнях, але також і в зарубіжних, тим самим популяризуючи українське. На цей момент відбувається робота над активним розвитком особистого бренду Оксани Чернової.

Що стосується внутрішньої сторони елемента лідерства, то можна сказати, що управлінський апарат працює на високому рівні, всі керівники департаментів є

справжніми професіоналами, які своїм темпом задають весь ритм роботи в компанії. Ключовим показником, який притаманний бізнес-організації і свідчить про її репутацію (внутрішню) є відкритість керівників, бажання ділитись досвідом та розвиватись разом з членами команди.

Також варто відобразити лідерство компанії на ринку. Вона входить в ТОП-3 компаній – імпортерів сирів та молочної продукції в Україні, тим самим формуючи свій вплив на ринок сирів в Україні. Окрім цього, лідерство компанії спостерігається в поширенні сирної культури серед українців, як лідера ідей її розвитку та трендсеттера на ринку. Окрім розвитку внутрішнього ринку, не можна не наголосити на лідерстві на зовнішньому ринку, а саме лідерстві у просуванні українських сирів за межами країни, тим самим відкриваючи країну для експорту сирної продукції.

Взаємовплив бренду роботодавця та елементу лідерства. Лідерство – це про впізнаваність компанії на тому чи іншому ринку. Тому шляхом активного просування проєктів розвитку, розвитку власних брендів та активне використання бренду групи Ardis Group, вона формує сприйняття як у партнерів, клієнтів, споживачів, так і потенційних кандидатів. І чим сильніше згадування та ініціативи компаній, тим сильніше відчувається зацікавлення у кандидатів.

Фінансова міцність

В контексті дослідження фінансової міцності компанії, були проаналізовані показники FinScore, отримані з аналітичних даних сервісу YouControl. FinScore — скоринговий індекс фінансової стійкості компанії, розрахований аналітичним відділом YouControl, що базується на 20 фінансових індикаторах, які комплексно відображають стан ліквідності, платоспроможності, рентабельності та ділової активності компанії у порівнянні з конкурентами на ринку. Варто зазначити, що порівнювати дані показники варто не з базовими, а з середніми по ринку, оскільки кожна галузь унікальна, має власну специфіку роботи, що буде відображатись на показниках. В таблиці 2.2.1 відображені показники фінансового скорингу за дослідженням YouControl.

Таблиця 2.2.1 – Фінансовий скоринг ТОВ «ТК АРДІС» за дослідженням YouControl за 2017-2020 роки

| Фінансовий індикатор | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | Середня ринкова (2020) |
|---|------------|---------|---------|---------|------------------------|
| Індекс FinScore | 2,8 | 2,7 | 3,1 | 2,4 | - |
| Ліквідність | | | | | |
| Поточна ліквідність | 201,2% | 190,2% | 127,5% | 126,9% | 117,4% |
| Абсолютна ліквідність | 5,6% | 2,1% | 1,1% | 1,8% | 3,8% |
| Коефіцієнт «кислотний тест» | 192,4% | 180,4% | 122,4% | 119,9% | 92,5% |
| Коефіцієнт швидкої ліквідності | 190,4% | 179,4% | 122,1% | 118,3% | 93,4% |
| Відношення грошових коштів до активів | 2,8% | 1,1% | 0,9% | 1,4% | 1,7% |
| Проміжний коефіцієнт покриття | 190,4% | 179,4% | 122,1% | 118,3% | 93,4% |
| Платоспроможність | | | | | |
| Коефіцієнт автономії | 6,8% | 7,6% | 6,0% | 5,7% | 27,4% |
| Відношення чистого боргу до ЕВІТ | 77,8 | -86,7 | 23,1 | 33,9 | 0 |
| Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом | 4743000,0% | 1238,0% | 1703,6% | 1438,2% | 1254% |
| Прибутковість | | | | | |
| ROA – Рентабельність активів | 2,4% | 2,5% | 1,0% | 0,2% | 1,4% |
| Рентабельність власного капіталу | 56,0% | 47,5% | 19,4% | 2,8% | 7,5% |
| RCA – рентабельність оборотних активів | 2,4% | 2,5% | 2,0% | 0,2% | 1,7% |
| NPM – Чиста маржа | 1,2% | 1,3% | 0,6% | 0,1% | 1% |
| ROTA – Рентабельність загальних активів | 2,5% | 3,0% | 1,2% | 0,2% | 0,4% |
| Валова рентабельність собівартості | 17,2% | 21,4% | 23,2% | 28,5% | 28,5% |
| Рентабельність операційних витрат | 104,1% | 96,3% | 115,1% | 107,1% | 103,7% |
| Чиста рентабельність витрат | 0,6% | -0,6% | 2,5% | 1,0% | 2,8% |
| Ділова активність | | | | | |
| Оборотність загальних активів | 3,0 | 2,2 | 2,0 | 2,7 | 1,4 |
| Оборотність робочого капіталу | 5,7 | 4,4 | 6,2 | 12,8 | 3,5 |
| Оборотність дебіторської заборгованості | 3,3 | 2,3 | 2,1 | 2,9 | 5,2 |

Джерело: складено автором на основі [22]

Відповідно до проведеного дослідження фінансового скорингу ТОВ «ТК АРДІС», можна зробити висновки, що в більшості показників бізнес-організація має вищі показники за середні ринкові, що свідчить про відносну її фінансову стійкість на ринку. Проте, порівнюючи основні показники можна сказати, що протягом 2019-2020 років відбулось значне зниження індикаторів, причиною чого можна вважати обставини на ринку, а саме COVID-19. Дана динаміка показників свідчить про залежність компанії від зовнішніх чинників. Також передбачається, що показники за 2022 рік будуть значно нижчими за планові через повномасштабну війну.

Стосовно питання фінансової міцності, то варто зазначити, що Ardis Group активно слідкує за всіма зобов'язаннями та дотримується політики вчасних виплат постачальникам, навіть попри складні обставини. Саме завдяки відкритому партнерству та вчасному виконанню своїх зобов'язань, компанія має позитивну репутацію на ринку серед європейських постачальників, більше того вона є ексклюзивним представником одних з найбільших брендів сирів, таких як Philadelphia, Bergader, Zanetti тощо. Навіть сьогодні, під час пошуку нових постачальників та брендів, вони бажають працювати на ринку України через Ardis Group, оскільки вона має позитивну репутацію посередника на ринку. Дана репутація посередника є також частиною корпоративної репутації, що посилює її. До того, робота з відомими брендами заохочує потенційних кандидатів звернути увагу на компанію. Використання відомих брендів, які знають більшість українців разом з ім'ям Ardis Group посилюють її впізнаваність та зацікавлюють потенційних кандидатів. Фінансова міцність компанії також впливає на можливість компанії впроваджувати проекти розвитку HR-бренду, а також активно використовувати комунікаційні інструменти для посилення впізнаваності компанії на ринку праці.

Інноваційність та Корпоративне управління

В контексті проведення оцінки інноваційності та корпоративного управління Ardis Group, нами було проведено опитування директора департаменту цифрової трансформації – Загрунної Тетяни. Дане анкетування розкривало наступні питання: місце бізнес-організації в екосистемі, ключові напрямки розвитку,

система управління компанії, проекти розвитку, ступінь впровадження інновацій. З результатами проведеного анкетування можна ознайомитись в Додатку М.

Аналізуючи отриману в процесі анкетування інформацію можна зробити наступні висновки:

- Компанія є динамічною та гнучкою, прагне не лише створювати продукт, який буде актуальним на ринку, але і самостійно задавати тренди на ринку.

- Компанія має ефективні конкурентні переваги, що дозволяє їй входити в трійку найбільших компаній імпортерів сирів в Україну. Серед одних з найбільш вагомих конкурентних переваг є інноваційні, а саме створення нових продуктів та цінностей для споживачів.

- Не зважаючи на те, що в більшості колектив дотримується неформального спілкування, в тому числі на важливі теми, компанія поступово рухається до системності у всіх відділах та чіткого архівування всіх даних для можливості подальшого їх використання.

- Однією з цінностей компанії є команда, тому до розробки стратегії, впровадження інновацій та розвитку компанії може долучитись кожен працівник компанії. В тому числі всі масштабні проекти та івенти в компанії відбуваються із залученням більшості працівників.

- В компанії є окремий проектний відділ, який займається розробкою різних проектів, пов'язаних з оптимізацією діяльності компанії. Проте запропонувати якесь нововведення може будь-хто з працівників, який переважно отримує право на реалізацію своєї ідеї під менторством проектного відділу.

Участь проектного відділу відчутна у більшості напрямках діяльності компанії. Проектний відділ є координатором більшості процесів від ціноутворення до реалізації буденних проектів по типу створення мерчу. Можна стверджувати, що проектоспрямоване управління є наскрізним в діяльності компанії, що обумовлює подальші проектні пропозиції щодо посилення HR-бренду.

Взаємовплив бренду роботодавця та елементів інноваційності та корпоративного управління. Дані елементи є відносно вагомими в процесі формування ціннісної пропозиції роботодавця, оскільки компанія є відкритою до ідей та їх розвитку, щоби більше, вона заохочує постійний розвиток працівників. Ці пункти посилюють бренд роботодавця та формують конкурентні переваги компанії порівняно з іншими, оскільки дає відносну свободу в творчості та реалізації власних ідей.

Робоче середовище

В контексті оцінки робочого середовища, нами було проведено два дослідження: перше стосується аналізу культури підприємства, а друге – це внутрішній репутаційний аудит. На рис. 2.2.1 зображено графік, що демонструє узагальнений результат діагностики організаційної культури Ardis Group. Дане дослідження було проведено на основі анкетування працівників ТОВ «ТК АРДІС», яке пройшло близько 56 осіб. На підставі дослідження можна сказати, що компанія Ardis Group на сьогоднішній момент за моделлю Камерона-Куїнна має поєднання двох типів культур: кланової (орієнтація на команду, розвиток людського капіталу, теплий моральний клімат, залучення всіх учасників до виконання проєктів та розвитку компанії) та адхократичної (активний розвиток компанії, генерація та реалізація різних творчих проєктів та ідей, взаємна довіра та відповідальність). Компанія орієнтована на створення комфортного клімату та особливої корпоративної культури, а також спонукання працівників до власного розвитку через повну або часткову оплату курсів різного роду. Тому долучаючись до проєктів та генерації ідей для розвитку компанії, працівниками керує не винагорода, а атмосфера, відчуття залученості до розвитку компанії. Основний акцент робиться на мінімізацію внутрішніх конфліктів, які інколи виникають між командами. При цьому планується зберегти та заохотити особисту ініціативу працівників та їх свободу. Також було проведено опитування стосовно особистих цінностей ключових співробітників, які узагальнено можна подати в наступному вигляді:

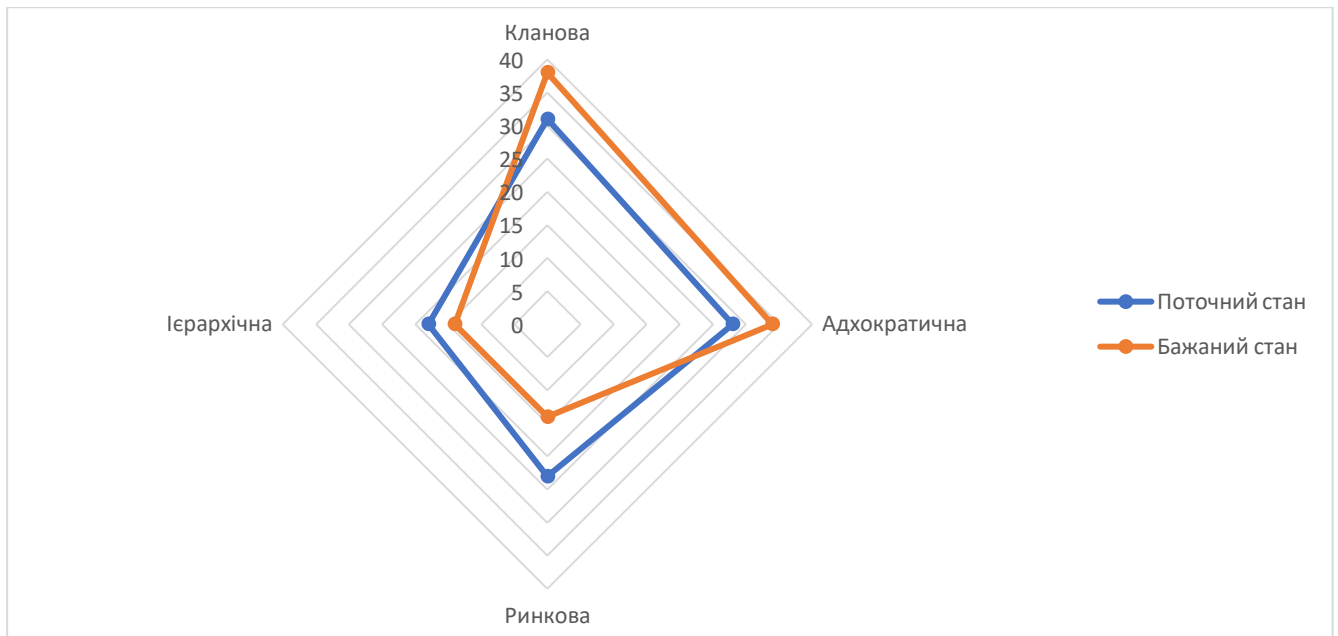


Рисунок 2.2.1 - Графік оцінки типу організаційної культури Ardis Group за моделлю Камерона-Куінна

Джерело: власне дослідження автора

- Сім'я
- Дружба
- Креативність
- Чесність
- Пристрассть
- Цілеспрямованість
- Професіоналізм.

Внутрішній репутаційний аудит був проведений для оцінки задоволення працівниками роботою та внутрішнім кліматом бізнес-організації. Посилання на анкету: https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSc30PgSE274Kn19_zv1KFNSPORBTx61wZLpoet7I4r9YjGNLQ/viewform?usp=sf_link. З результатами проведеної оцінки можна ознайомитись в Додатку Н. На основі проведеної оцінки можна зробити наступні висновки:

- Значна частина працівників відчуває перевантаження роботою, оскільки через зменшення кількості активних співробітників йде посилення завантаження наявних. 28,6% працівників невдоволені балансом між робочими обов'язками та особистими справами, 48,2% - частково задоволені. При відкритому опитуванні, близько 30% пропозицій були направлені на гнучкий графік, перегляд системи делегування та розподілу праці. Ключовою проблемою яка зараз є – це брак кадрів, а також доволі довготривалий пошук ідеального кандидата на посаду. В такому випадку відбувається перевантаження працівників через необхідність виконання додаткової роботи, що може призвести до виснаження та вигорання.

- Помірна залученість до HR-активностей компанії. Лише частина працівників активно беруть участь в різного роду активностях, типу спікінг-клубах та різних змаганнях. 28,5% незадоволені та не беруть участь в активностях. 12,7% активно беруть участь у всіх ініційованих заходах, 26,8% осіб активно беруть участь у точкових заходах. Також можна спостерігати тенденцію до зниження зацікавлення та залучення працівників до різного роду покращень, втілення різного роду ідей.

- Моральна втома працівників. Враховуючи сучасні обставини, проблеми з електропостачанням, відсутністю нормального забезпечення всіма необхідними матеріалами для роботи та життя, віддаленістю, новинами, відчувається певне погіршення морального самопочуття в працівників, як в принципі і в кожного українця. 35,8% працівників не мають або частково обмежені матеріалами для здійснення ефективної роботи. Проте, також можна сказати, що відчувається та іскорка, яка допомагає продовжувати далі, працювати, створювати щось корисне для людей.

Попри складні обставини, команда продовжує працювати натхненно і продовжує створювати нові ініціативи для розвитку сирної галузі в Україні. Одним з основних стовпів, на яких тримається команди – це HR. Саме завдяки їх ініціативам, співробітники відчувають підтримку, не «погружають» в рутинній роботі і продовжують активно працювати. Серед найбільш активних ініціатив можна назвати: ранкові руханки, спікінг клуби, кіновечори, вечори історій з сиром

та вином, регулярні стендапи. Ці ініціативи сприяють скороченню величезних відстаней між працівниками і посилюють дух командності. Варто також зазначити, що Ardis Group посів одне з найвищих місць в рейтингу кращих компаній по HR-ініціативах від Delo.ua, де представив воєнний HR-кейс [17].

Робоче середовище є найважливішим елементом, який має взаємовплив з брендом роботодавця. Під час проведення змістовного аналізу, було визначено, що активним HR-брендингом раніше компанія не займалась, що зараз впливає у труднощі з пошуком та залученням персоналу, зокрема 9 з 10 кандидатів, які активно шукають роботу не чули про компанію раніше, тому необхідно посилити впізнаваність компанії на ринку праці.

Ставлення до навколишнього середовища

В концепції дослідження ставлення компанії до навколишнього середовища був проведений аналіз подій та ініціатив бізнес-організації, направлених на створення певного блага для суспільства. В даному елементі можна визначити наступні ініціативи Ardis Group:

- ProCheese Awards – український фестиваль сирного мистецтва від компанії Ardis Group. Даний фестиваль – це новий етап розвитку сирної культури в Україні, який має мету не лише знайомити українців з їх сирами, але також познайомити світ з українськими сирами і допомогти вітчизняним сироварам покращити свою діяльність.
- Волонтерська команда. Від початку повномасштабної війни, компанія створила у себе волонтерську команду, яка займається пошуком та забезпеченням потреб територіальної оборони, де необхідно було, зараз через фонди для дітей та вимушених тимчасових переселенців. До даної ініціативи також активно долучаються зарубіжні партнери компанії.
- Навчальний курс для українських сироварів. Для покращення культури сироваріння в Україні ProCheese Academy [61] разом з Британською Academy of Cheese розробили безкоштовну освітню програму для українських сироварів. Експертом на курсі виступив Пол Томас – технічний директор та викладач Academy of Cheese. Даний курс дає можливість підвищити власну кваліфікацію для

сироварів, отримати глибоке теоретичне підґрунтя сучасних технологій виготовлення сирів, отримати детальний розбір рецептур та технологій сироварів тощо.

Ставлення до навколишнього середовища – це активний компонент, що впливає як на ціннісну пропозицію роботодавця, так і на впізнаваність компанії, що своєю чергою веде до посилення впізнаваності також і на ринку праці, а також свідчить про бажання та можливість компанії розвиватись як самостійно, так і дбати про навколишнє середовище, а люди є активним компонентом його розвитку.

Підсумовуючи все вищесказане, можна зробити припущення, що Ardis Group має високу репутацію, проте виключно в бізнес-середовищі. Якщо говорити про кінцевих споживачів та суспільство загалом, то воно має недостатньо інформації для формування певного уявлення про бізнес-організацію, не кажучи вже про репутацію. Що стосується взаємодії репутаційних елементів та брендингу роботодавця, то можна сказати, що кожен елемент в той чи іншій мірі впливає на HR-бренд і навпаки. Найбільш значущими елементами можна назвати робоче середовище, оскільки воно напряду пов'язане з брендом роботодавця та направлене на посилення компанії в даному напрямку; лідерство – цей елемент не лише про лідерство компанії на ринку, але також і про лідерство компанії на ринку праці та формування кращих пропозицій для працівників і створення відповідних умов для їх розвитку; якісні товари та послуги – саме люди є ключовим ресурсом, який втілює всі потреби клієнтів, формує унікальні пропозиції та сервіс для клієнтів, вони є найважливішим ресурсом, який розвиває компанію, тому пошук та орієнтація на кваліфікованих працівників та їх розвиток є пріоритетним для підприємства.

Використання комунікаційних інструментів є одним з найважливіших факторів, які можуть допомогти у розв'язанні питання впізнаваності компанії на ринку. Варто також додати, що орієнтація йде саме на маркетингові комунікації, оскільки їх використання є найбільш ефективним для налагодження взаємодії з зовнішньою цільовою аудиторією. В підпункті 2.3 більш детально описано ключові

напрямки, які можна посилити шляхом використання комунікаційних інструментів, а також ступінь їх використання на цей момент.

Комунікаційні інструменти

В контексті дослідження використання Ardis Group комунікаційних інструментів впливу, було б доцільним розглянути їх за категоризацією: зовнішні та внутрішні. На рис. 2.2.2 зображено ключові внутрішні комунікаційні інструменти, які використовуються в компанії. Варто зазначити, що компанія використовує широкий спектр різних інструментів, як загальних (рис. 2.2.2), так і спеціалізованих – інструменти, які використовують певні департаменти в роботі (1С, Qlik, QDPro, Google Analytics, Google Trends, Adobe Photoshop, Adobe Illustrator тощо).

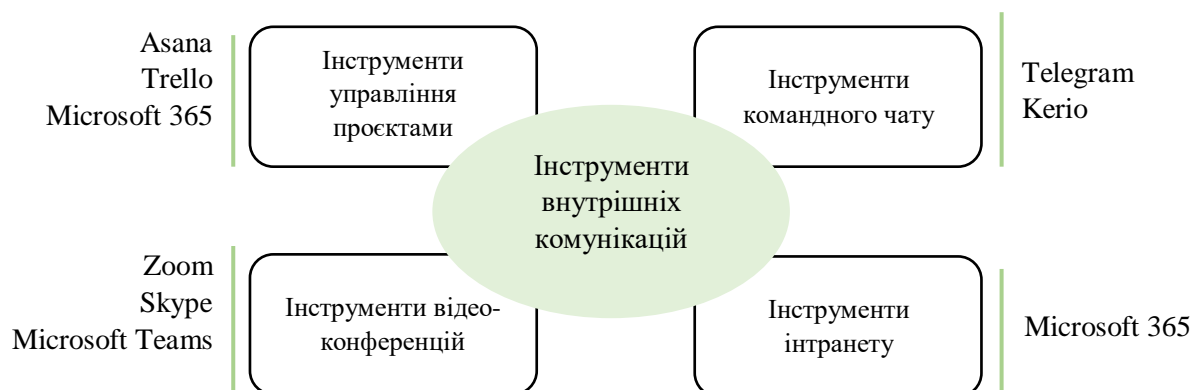


Рисунок 2.2.2 - Внутрішні комунікаційні інструменти Ardis Group

Джерело: складено автором на основі внутрішнього дослідження

Що стосується використання зовнішніх інструментів впливу, а саме маркетингових інструментів, то можна сказати, що в Ardis Group їх дійсно активно використовують (прямий маркетинг, контент-маркетинг, e-mail маркетинг, SMM-маркетинг, таргетовану рекламу, рекламу через інфлюенсерів), проте виключно для просування продукції компанії, а також її послуг та соціально спрямованої діяльності. Для просування продукції та послуг бізнес-організації, вона має партнерів, а саме рекламні агенції, які створюють контент для просування брендів. Ще один напрямок, активним розвитком якого займаються є сторінка ProCheese –

спільнота поціновувачів сиру, де активно ведеться комунікація з цільовою аудиторією та поширюється сирна культура.

Просування та використання маркетингових комунікацій в бізнесовому та професійному чи профільному середовищах компанія майже не здійснює. Основними каналами, які використовуються для просування є ЗМІ, а саме публікація статей на профільні тематики. Нестача уваги та використання комунікаційних інструментів для просування компанії як серйозного гравця в бізнесовому середовищі є значним недоліком корпоративної репутації, який необхідно усувати. На додаток, нестача уваги використанню комунікаційних інструментів для розвитку бренду роботодавця сприяла збільшенню терміну пошуку персоналу та збільшення навантаження роботи рекрутерів в компанії, а також збільшенню вакантних посад, про що детальніше описано в підрозділі 2.3.

2.3 Напрямки посилення репутації підприємства та бренду роботодавця комунікаційними інструментами впливу

На основі аналізу стану та управління репутаційним менеджментом бізнес-організації та аналізу її репутації як роботодавця, нами було визначено, що брендинг роботодавця є невіддільним елементом корпоративної репутації та взаємодіє з усіма її елементами. Щобільше, саме людський ресурс є ключовим компонентом розвитку та посилення ефективності та результативності діяльності. Тому посилена увага при розгляді стану корпоративної репутації була приділена її HR-бренду. В контексті проведеного аналізу стану корпоративної репутації Ardis Group, шляхом дослідження динаміки кожного з її елементів, були визначені ключові напрямки, які потребують покращень в бізнес-організації. В таблиці 2.3.1 відображені елементи, ключові проблеми, які присутні в даних елементах та можливості посилення репутації.

Таблиця 2.3.1 – Слабкі місця в репутаційному менеджменті та управлінні брендом-роботодавця в Ardis Group

| Елемент репутації | Проблемні зони | Зони росту |
|--------------------------|---|---|
| Якісні товари та послуги | <ul style="list-style-type: none"> • Слабка взаємодія між компанією та кінцевим споживачем. • Низька обізнаність кінцевих споживачів про компанії та її продуктивний портфель. • Стрімкі зміни в процесах ціноутворення з клієнтами. • Високе завантаження працівників в контексті збільшення кількості клієнтів | <ul style="list-style-type: none"> • Посилення розвитку B2C сегменту шляхом активного просування власного онлайн-магазину через використання інструменти маркетингових комунікацій. • Встановлення прямого взаємозв'язку з кінцевим споживачем через участь компанії та її продукції у сирних івентах країни. |
| Лідерство | <ul style="list-style-type: none"> • Відсутність впізнаваності CEO компанії не в бізнес-середовищі. • Недостатньо активна участь Топ-менеджерів компанії в їх професійних середовищах. • Слабка сторона компанії як роботодавця на ринку. • Відсутність впізнаваності компанії як роботодавця. | <ul style="list-style-type: none"> • Побудова та розвиток особистого бренду CEO. • Активізація участі Топ-менеджерів компанії в професійних заходах (конференціях, вебінарах тощо) з метою посилення репутації компанії в професійному середовищі. • Збільшення кількості публікацій від провідних спеціалістів компанії в профільних ЗМІ з метою посилення впізнаваності компанії в професійному середовищі. |
| Фінансова міцність | <ul style="list-style-type: none"> • Зниження показників прибутковості компанії. • Висока взаємозалежність фінансових показників від змін в ринковому середовищі | <ul style="list-style-type: none"> • Посилення контролю за дебіторською заборгованістю та вчасними виплатами зі сторони клієнтів. • Стабілізація прибутковості шляхом повного перегляду продуктового портфеля та додаткового перегляду цін. |
| Інноваційність | <ul style="list-style-type: none"> • Недостатня кількість проектних менеджерів для охоплення всього комплексу реалізації необхідних проектів • Недостатня кількість знань у працівників щодо специфіки роботи проектного менеджменту. • Гальмування розвитку та ініціації нововведень через завантаження працівників операційною роботою. | <ul style="list-style-type: none"> • Проведення навчальних воркшопів для працівників з метою нарощення базових знань в роботі з проектним менеджментом. • Запуск програми для збору ідей від працівників з метою посилення ініціації ідей. |
| Корпоративне управління | <ul style="list-style-type: none"> • Низький рівень відкритості компанії. • Відсутність чіткої структуризації процесів. • Ускладнення внутрішніх процесів через нестачу кадрів. • Недосконалість організаційної структури. • Відсутність трансляції цінностей та внутрішнього середовища комунікації компанії у зовнішньому. | <ul style="list-style-type: none"> • Посилення рівня відкритості компанії з партнерами та споживачами внаслідок використання комунікаційних інструментів та трансляції особливостей операційної діяльності в соціальних мережах. • Посилення рівня взаємодії з партнерами та клієнтами компанії шляхом створення додаткового розділу на офіційній сторінці, де вони детальніше можуть дізнатись про специфіку та переваги роботи з Ardis Group. • Повний перегляд процесів компанії з їх відображенням в Process Handbook. |

Продовження таблиці 2.3.1

| | | |
|---------------------------------------|---|--|
| Робоче середовище | <ul style="list-style-type: none"> • Складність пошуку та залучення нового персоналу. • Збільшення навантаження на персонал. • Відсутність впізнаваності компанії на ринку як роботодавця. | <ul style="list-style-type: none"> • Створення HR-бренду компанії. • Розробка зовнішніх HR-ініціатив для збільшення впізнаваності компанії як роботодавця. • Посилення відкритості та взаємодії з цільовою аудиторією шляхом транслявання цінностей та операційної діяльності компанії через використання комунікаційних інструментів впливу. |
| Ставлення до навколишнього середовища | <ul style="list-style-type: none"> • Низький рівень транслявання подій та ініціатив від компанії. • Гальмування проєктів соціального розвитку через завантаження працівників операційною роботою. | <ul style="list-style-type: none"> • Збільшення активності компанії в соціальних мережах та транслявання через них власних ініціатив. |

Джерело: складено автором

В контексті аналізу слабких місць в управлінні репутаційним менеджментом та бренду роботодавця, можна сказати, що зараз ключовою проблемою, які відчутна у всіх елементах є завантаження працівників та гальмування окремих процесів розвитку через нестачу часу та виконання операційних процесів. Тому окрему увагу необхідно приділити аналізу HR-бренду компанії та його відображенні у зовнішньому середовищі.

В процесі аналізу HR-бренду, можна зробити висновок, що активним брендингом роботодавця раніше компанія не займалась. Результатом чого зараз є труднощі у пошуку та залученні персоналу. Судячи з внутрішнього аналізу стану підприємства, зокрема під час проведення внутрішнього репутаційного аудиту, були зроблені висновки, щодо налагодженості внутрішніх HR-процесів. Додаткового був проведений аналіз за матрицею стану брендингу (рис. 2.3.1), для визначення потенційного успіху та можливостей розвитку обраного напрямку. ТОВ «ТК АРДІС» в результаті проведення внутрішнього опитування керівників департаментів потрапляє в квадрант А, що свідчить про добре налагоджені HR-процеси, проте слабкий HR-бренд, над яким власне і буде проводитись робота.

До того, нами було проведено дослідження стану підприємства відповідно до фреймворку досконалого бренду роботодавця від FreshPR (рис. 2.3.2), був зроблений висновок, що компанія має хороше підґрунтя для розвитку власного HR-

бренду – ціннісну пропозицію роботодавця (рис. 2.3.3), а також має відносно сильну внутрішню сторону HR-брендингу (направлену на співробітників компанії).



Рисунок 2.3.1 – Матриця стану HR-брендингу [12]

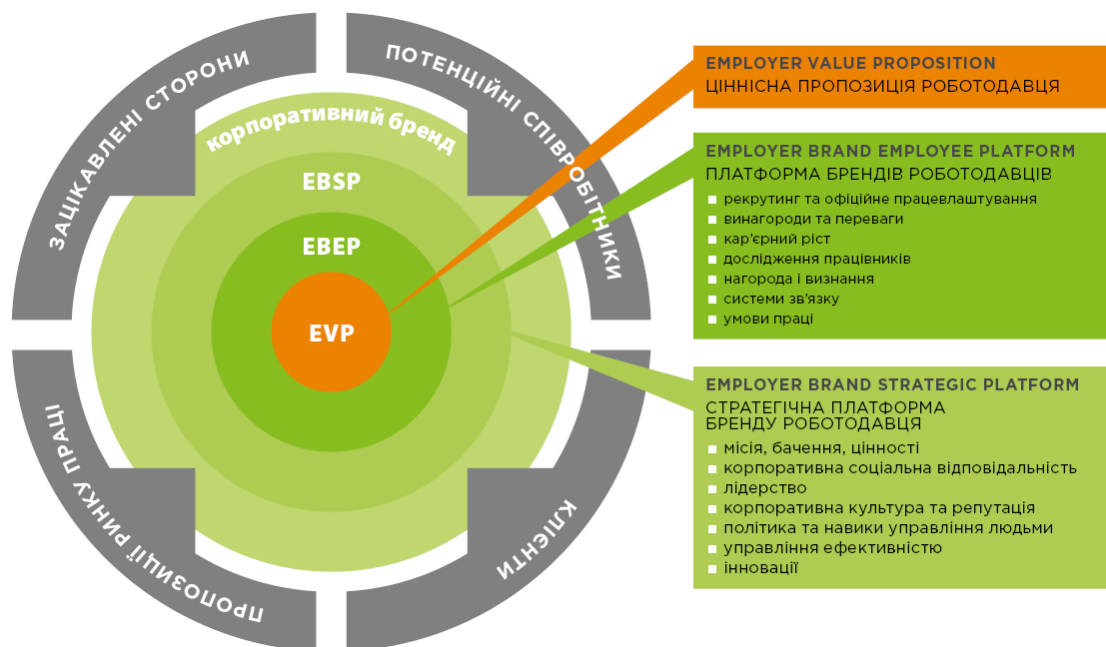


Рисунок 2.3.2 – Фреймворк досконалого бренду роботодавця за FreshPR [46]

Після поглибленого дослідження компанії та її бренду роботодавця, було визначено, що вона має якісно описані ключові напрями ціннісної пропозиції роботодавця, але при цьому не використовує їх для власного просування, з чого

можна зробити висновок про недостатнє використання комунікаційних інструментів впливу для активного пушингу бізнес-організації та її пропозицій на ринку праці.



Рисунок 2.3.3 – Ціннісна пропозиція ТОВ «ТК АРДІС» як роботодавця

Джерело: складено автором на основі [32]

Аналізуючи результати проведеної оцінки корпоративної репутації Ardis Group та після визначення ключових проблемних зон, над якими необхідно здійснити роботу, були сформовані наступні висновки, що стосуються взаємодії репутації та комунікаційних інструментів:

- Компанія активно займається розвитком власного внутрішнього середовища, результатом чого є високі показники продуктивності та ефективності роботи працівників навіть в стресових умовах і під час певного браку кадрів (Таблиця 2.1.3). Попри брак кадрів, протягом 8 місяців, компанії вдалось вийти на показники продажів, які були в січні-лютому 2022 року.

- Що стосується використання внутрішніх комунікаційних інструментів, то вона є доволі інноваційною, оскільки використовує широкий спектр інструментів різного типу: управління проектами, відеоконференцій, внутрішнього чату. Окрім цього, компанія спонукає працівників до постійного розширення свого інструментарію та проводить регулярні навчання для працівників стосовно використання тих чи інших інструментів роботи.

- В зовнішньому середовищі, Ardis Group має сильну репутацію в своїй галузі як одного з найкращих імпортерів сирів та молочної продукції в Україні, що підкріплюється багаторічною співпрацею як з постачальниками, так і з клієнтами. Що стосується зовнішнього середовища поза сирної галузі – бізнес-середовище, професійне середовище, то компанія є маловідомою або невідомою відповідно. У підтвердження чого можна зазначити, що середня кількість замовлень B2C складає близько 15 замовлень в тиждень на суму від 50 до 1000 грн, і близько 2-х – на суму понад 1000 грн. Якщо оцінювати професійне середовище, в процесі пошуку персоналу 9 з 10 осіб раніше не чули та не взаємодіяли з компанією до комунікації з рекрутером.

- Низька впізнаваність компанії в професійному середовищі свідчить про недостатнє використання маркетингових та PR-інструментів для формування власного іміджу в бізнес-середовищі. Зараз ключовими інструментами є лише статті на профільних сайтах та в журналах, проте частка зацікавлених осіб не сильно зростає.

Основний акцент роботи необхідно направити на розкриття можливостей використання зовнішніх комунікаційних інструментів впливу для посилення корпоративної репутації компанії, зокрема формування уявлення у професійної аудиторії діяльності компанії як інноваційної, соціально спрямованої та орієнтованої на навчання та розвиток молодих спеціалістів.

Однією з основних проблем на цей момент в компанії є складність пошуку та залучення кваліфікованих працівників. Для цього було проаналізовано динаміку середньої тривалості закриття вакансій, а також середні показники пошуку та охоплення потенційних кандидатів рекрутерами (табл. 2.3.2).

Таблиця 2.3.2 – Динаміка процесу закриття вакансій рекрутерами ТОВ «ТК АРДІС»

| Показник | Од. вим. | Період | | Темп зросту, % |
|--|----------|--------|------|----------------|
| | | 2021 | 2022 | 2022/2021 |
| Тривалість закриття вакансії: | тижні | | | |
| ○ середня ланка | | 3 | 4 | 133,3 |
| ○ молодша ланка | тижні | 2 | 3 | 150,0 |
| Кількість опрацьованих резюме на посаду | К-ть | 65 | 54 | 83,1 |
| ○ середня ланка | | | | |
| ○ молодша ланка | К-ть | 44 | 52 | 118,2 |
| Кількість опрацьованих кандидатів: | К-ть | 15 | 27 | 180,0 |
| ○ середня ланка | | | | |
| ○ молодша ланка | К-ть | 13 | 22 | 169,2 |
| Кількість проведених співбесід з керівниками: | К-ть | 4 | 8 | 200,0 |
| ○ середня ланка | | | | |
| ○ молодша ланка | К-ть | 6 | 7 | 116,7 |
| Кількість осіб, залучених пасивним рекрутингом на вакантну посаду: | осіб | 1 | 2 | 200,0 |
| ○ середня ланка | | | | |
| ○ молодша ланка | осіб | 3 | 7 | 233,3 |
| Середня вартість закриття вакансії: | Тис. грн | 90 | 120 | 133,3 |
| ○ середня ланка | | | | |
| ○ молодша ланка | Тис. грн | 36 | 54 | 150% |

Джерело: складено автором на основі внутрішньої управлінської звітності

Аналізуючи таблицю 2.1.3, де відображені ключові потреби в персоналі, а також таблицю 2.3.2, яка відображає динаміку зміни показників закриття вакансії, можна зробити висновок про те, що зараз компанія має певні складнощі в процесі залучення працівників, а враховуючи збільшення тривалості закриття вакансії, наслідки від сповільнення процесу пошуку персоналу можуть відобразитись на ефективності відділу, який потребує працівника. Також спостерігається тенденція збільшення вартості закриття вакансії, на що значно впливає збільшення терміну пошуку кандидата. Варто додати, що протягом останнього часу спостерігається збільшення кількості проведення співбесід з керівниками відділів, оскільки

підвищились також і вимоги до кандидатів, зокрема середньої ланки, які можуть одразу активно працювати та приносити ефективність. Проте можна також спостерігати тенденцію збільшення відгуків зі сторони потенційних кандидатів, що переважно спричинено їхньою зацікавленістю в працевлаштуванні. Також відносно збільшилось число осіб, залучених на основі пасивного рекрутингу, тобто які самі надсилають резюме на відкриті пропозиції. Відповідно до проведеного аналізу, можна сказати, що рівень навантаження рекрутерів збільшився майже вдвічі, а враховуючи те, що більшість кандидатів вони самі шукають та опрацьовують, то збільшився час на закриття вакансій та приділення уваги інших задачам. Тому можна зробити висновок, про необхідність активного використання комунікаційних інструментів для збільшення кількості осіб через пасивний пошук та скорочення часу закриття вакансій.

Для визначення основних чинників виникнення даної проблеми був проведений причинно-наслідковий аналіз ускладнення процесу рекрутингу Ardis Group (рис. 2.3.4). Аналізуючи причини, можна виділити чимало, які пов'язані саме зі слабким брендом роботодавця, зокрема: відсутність комунікації із зовнішнім оточенням, низька зацікавленість потенційними кандидатами компанією, низький відсоток пасивного рекрутингу, високе навантаження рекрутерів тощо. Чим слабшою є впізнаваність компанії на ринку праці, тим важче рекрутерам закрити вакансію і там більше часу та пропозицій їм необхідно проглянути в процесі закриття вакансії. Відсутність в бізнес-організації сильного бренду роботодавця на сьогодні є вагомим моментом в контексті залучення кваліфікованих кадрів, більшість потенційних працівників надають перевагу компаніям, про які вони чули або знають, підприємствам, які мають вже побудований HR-бренд або з якими вони стикаються повсякденно. Про пропозиції від ТОВ «ТК АРДІС» більшість осіб дізнаються переважно під час реакції на резюме чи пропозиції від внутрішнього рекрутера на вакантну посаду. Тому, тематика розвитку HR-бренду як одного з факторів посилення репутації ТОВ «ТК АРДІС» є актуальною для розгляду.

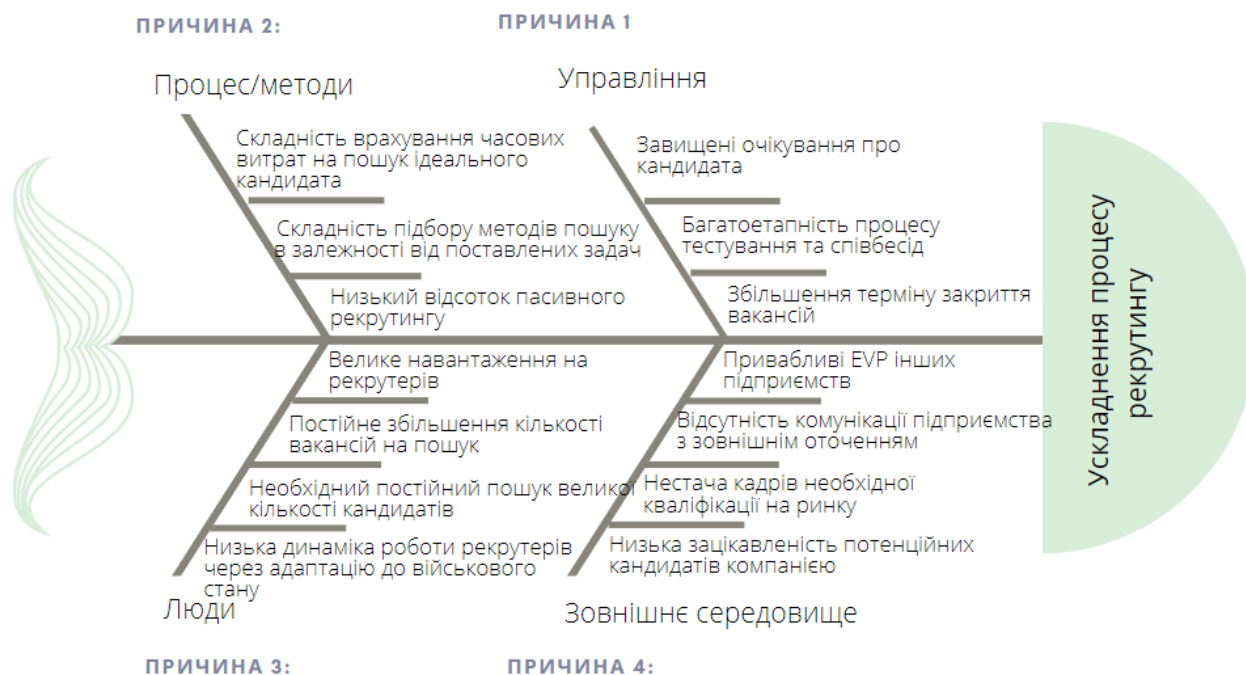


Рисунок 2.3.4 – Причинно-наслідковий аналіз проблеми ускладнення процесу рекрутингу внаслідок низької впізнаваності бренду роботодавця Ardis Group

Джерело: власне дослідження автора

При розгляді питання побудови HR-бренду розглядається посилення не лише елемента репутації – робоче середовище, але також такого елемента як лідерство, оскільки в проекті розвитку HR-бренду передбачається залучення Топ-менеджерів та провідних спеціалістів компанії. Однією ще сторін, яка підлягає детальному розгляду в проєктах акцент повинно бути використання комунікаційних інструментів, оскільки від їх якісного використання залежить також кількість залученої аудиторії, що впливає на масштаб сприйняття компанії.

Висновки за розділом 2

Дослідження, проведене у кваліфікаційній магістерській роботі базується на господарській діяльності ТОВ «ТК АРДІС», яке є ключовим підприємством групи компаній Ardis Group — української структурованої групи компаній з 24-річним досвідом імпорту та продажу сирів. Компанія має міцні партнерські зв'язки з найбільшими європейськими виробниками сирів та молочної продукції з понад 10

країн. Покриття продажу компанії охоплює всю Україну, основною перевагою чого є власний логістичний сервіс.

На ринку України компанія входить в Топ-3 найсильніших гравців, разом з Groupe Lactalis та Сільпо-Фуд, які шляхом ведення спільної партнерською діяльності розвивають український ринок сирів як імпортих, так і вітчизняних. Внаслідок активної роботи компаній, культура споживання сирів та попит на них щорічно зростає і тяжіє до експериментів у споживацькому виборі, тому можна зробити висновок про позитивний вклад компаній в українську сиру культуру.

В під час проведення комплексного аналізу корпоративної репутації компанії, кожен з її елементів був розглянутий окремо. При цьому, була визначена взаємодія репутаційних елементів та брендингу роботодавця, які формують взаємовплив. Серед найбільш значущих взаємозв'язків в розгляді елементів та брендингу роботодавця можна відмітити робоче середовище, оскільки воно напряму пов'язане з брендом роботодавця та направлене на посилення компанії в даному напрямку; лідерство, що розкривається не лише через лідерство компанії на ринку сирів, але також і через лідерство компанії на ринку праці та формування кращих пропозицій для працівників і створення відповідних умов для їх розвитку; якісні товари та послуги – саме люди є ключовим ресурсом, який втілює всі потреби клієнтів, формує унікальні пропозиції та сервіс для клієнтів, вони є найважливішим ресурсом, який розвиває компанію, тому пошук та орієнтація на кваліфікованих працівників та їх розвиток є пріоритетним для підприємства.

Людський ресурс на цей момент, можна назвати ключовим для розвитку компанії, оскільки саме завдяки працівникам та їх відданості та бажанню розвивати бізнес-організацію, навіть у тяжкі часи криз, вона вистояла та продовжила свою боротьбу на ринку. Тому для Ardis Group можливість залучення працівників, які поділятимуть її принципи та цінності є ключовим елементом розвитку, в даному сенсі варто розглядати бренд роботодавця компанії як невіддільний елемент впливу на корпоративну репутацію. З точки зору створення ціннісної пропозиції Ardis Group можна назвати відмінною, оскільки вона створює умови для розвитку та зростання своїх працівників, а також дбає про їх внутрішній стан, проте не

використовує можливі ресурси, зокрема комунікаційні для посилення власного бренду роботодавця, що впливає у певні ускладнення в процесі рекрутингу потенційних працівників.

Зараз ключовою проблемою, які відчутна у всіх елементах є завантаження працівників та гальмування окремих процесів розвитку через нестачу часу та виконання операційних процесів. Тому основний акцент в проєктах необхідно направити на розкриття можливостей використання зовнішніх комунікаційних інструментів впливу для посилення корпоративної репутації компанії, зокрема формування уявлення у професійної аудиторії про діяльність компанії як інноваційної, соціально спрямованої та орієнтованої на навчання та розвиток молодих спеціалістів для спрощення процесу пошуку та залучення потенційних кандидатів.

РОЗДІЛ 3

ОБГРУНТУВАННЯ ПРОЄКТУ ПОСИЛЕННЯ РЕПУТАЦІЇ ТОВ «ТК АРДІС»

3.1 Розробка концепції проєкту посилення репутації ТОВ «ТК АРДІС»

Враховуючи можливість посилення репутації бізнес-організації через зміцнення бренду роботодавця, першочергово необхідно описати цілі, що поставив топ-менеджмент у напрямку посилення бренду роботодавця компанії як чинника посилення корпоративної репутації:

- Увійти в рейтинг топ-50 найкращих роботодавців до 2025 року;
- Посилити напрямок пасивного рекрутингу, вдвічі збільшивши показники охоплення кандидатів;
- Посилення впізнаваності та конкурентоспроможності компанії як роботодавця на ринку;
- Збільшення показників зацікавлення відкритими вакансіями компанії.

Системність та різновекторність напрямів та драйверів впливу на зміцнення бренду роботодавця змушують комплексно підходити до формування програми дій та розробки проєктних рішень. Для досягнення поставлених завдань пропонуємо реалізувати портфель проєктів, спрямований на значне зростання впізнаваності компанії Ardis Group, як привабливого роботодавця. Оскільки поставлені цілі є стратегічними, маємо визначити, що портфель проєктів орієнтований на довгострокову перспективу, спрямованою на розвиток комунікаційних програм та впровадження нових комунікаційних інструментів на постійній основі, що буде потребувати організаційних змін та значного бюджету для забезпечення цільових показників впізнаваності HR бренду.

Для отримання максимального ефекту від проєктів необхідно обрати найбільш доцільний канал комунікації з потенційними кандидатами. Загалом,

перед повноцінним працевлаштуванням, кандидат проходить близько десяти точок дотику з компанією, які покладені в основу Candidate journey – це шлях, який проходять людина, яка шукає роботу в процесі її пошуку. Самі ці точки є актуальними каналами просування HR-бренду та будуть використовуватись в процесі реалізації проєктів просування HR-бренду (рис. 3.1.1).



Рисунок 3.1.1 – Методи та канали просування HR-бренду

Джерело: складено автором на основі [25]

Одним з найбільш актуальних каналів комунікації на сьогодні можна назвати лекції та воркшопи, якщо розглядати їх в концепції реалізації майбутніх проєктів, оскільки вони мають ряд переваг порівняно з іншими та є більш вигідними для підприємства для реалізації:

- Посилення попиту на онлайн-освіту та навчальні програми. Все більше людей орієнтуються на придбання освітніх короткострокових онлайн програм, які можуть дати певні навички та покращити компетенції, аніж тривале офлайн навчання;
- Освітні програми набирають популярності серед професійної аудиторії, оскільки дозволяють оперативно покращити свій інструментарій та набути нових знань;
- Освітні програми не потребують значних вкладень з боку компанії, оскільки частину роботи, зокрема їх просування, що зараз вартує доволі дорого, беруть на себе навчальні платформи;

- Навчальні платформи вже мають широке коло цільової аудиторії, яка може зацікавити програмою навчання;
- Навчальні програми не потребують значних часових витрат з боку компанії. Основний період часу займає підготовка навчальних модулів, пізніше можна лише трохи їх удосконалювати.

При розгляді проєктів розвитку HR-бренду орієнтація саме на зовнішню сторону брендингу – направлена на потенційних кандидатів та сформування уявлення про компанію як сильного та конкурентоспроможного роботодавця, який має вагомні переваги для кандидатів. Компанією було обрано 2 типи кандидатів, на яких вона орієнтується:

1. Middle+: кандидати, які мають 5+ років досвіду на конкретній посаді та можуть займати вакантні місця лідерів команд.
2. Junior: кандидати або стажери навіть, які мають фахову освіту, проте не мають або мають відносно малий досвід в роботі.

В контексті дослідження цільової аудиторії були сформовані портрети ідеальних кандидатів (Додаток О) на посаду лідера команди та продакт-менеджера. В основу формування портрета покладені наступні показники: портрет кандидата, особисті якості, знання і навички, причини і бар'єри змінити роботу, пошук роботи, контент і джерела, мотиватори, канали, інфлюенсери. Опис очікувань від кандидатів також прописується в портреті ідеального кандидата.

Концептуальна ідея створення портфеля проєктів посилення HR-бренду компанії полягає в створенні інтелектуального середовища для формування спільноти фахівців у сфері бренд-менеджменту з метою збільшення кількості кваліфікованих працівників на ринку праці, а також приваблення закордонних брендів до співпраці з українськими компаніями. На основі проведеного дослідження, були представлені наступні проєкти розвитку HR-бренду Ardis Group:

- Серія публікацій про впровадження Рольової моделі в компанії.
- Серія лекцій та воркшопів від провідних спеціалістів компанії.

- Розробка навчального курсу по розробці стратегії розвитку брендів з підтримкою та зворотним зв'язком лекторів.

В контексті виконання кваліфікаційної магістерської роботи автором був розроблений портфель проєктів для знайомства зовнішнього оточення з ТОВ «ТК АРДІС» як роботодавцем та розв'язання ключової проблеми – це впізнаваність компанії на ринку праці, а також залучення більш широкого кола кандидатів в бізнес-організацію.

Серія публікацій про впровадження Рольової моделі в компанії

Серія публікацій призначена для формування фундаменту HR-бренду для зацікавлення цільової аудиторії та подальшої активної її комунікації з бізнес-організацією. Дана серія статей охоплює всю групу компанії Ardis Group, а не лише ТОВ «ТК АРДІС». Основні цілі, закладені в основу даного проєкту:

- Формування іміджу компанії як роботодавця на ринку;
- Забезпечення посилення впізнаваності компанії;
- Виділення унікальних сервісів бізнес-організації;
- Потенційне залучення кандидатів.

В контексті розробки проєкту були описані: статут проєкту (таблиця 3.1.1), матриця відповідальності проєкту (таблиця П.1), план реалізації проєкту (рис. П.2), бюджет проєкту (таблиця П.3), основні канали комунікації, задіяні в даному проєкті відображені в підрозділі 3.2.

Варто також додати, що даний проєкт почався реалізовуватись на підприємстві з 22 серпня 2022 року. Тому його поглиблений теоретичний розгляд в контексті проведення дослідження кваліфікаційної бакалаврської роботи є актуальним для Ardis Group.

Таблиця 3.1.1 - Статут проєкту «Комплекс статей «Робота в рольових моделях компанії»

| | |
|--------------------------|--|
| Назва проєкту | Комплекс статей “Робота в рольових моделях компанії” |
| Ініціатор проєкту | Керівник відділу стратегічного маркетингу |
| Менеджер проєкту | PR-менеджер |
| Учасники проєкту | <ol style="list-style-type: none"> 1. CEO - респондент 2. Керівник департаменту цифрових трансформацій - респондент 3. Керівник департаменту управління персоналом та адміністративної роботи - респондент 4. Керівник департаменту маркетингу - респондент 5. Керівник департаменту клієнтського сервісу - респондент 6. Керівник департаменту контракування та документообігу- респондент 7. Керівник ProCheese - респондент 8. Керівник Молочної Майстерні - респондент 9. Керівник департаменту інформаційних технологій - респондент 10. Керівник логістики - респондент 11. Керівник фінансів – респондент 12. Project manager – координатор проєкту |
| Зовнішні залучені особи | Зовнішні ЗМІ Копірайтер |
| Опис проєкту | |
| Цілі проєкту | Публікація 10 статей на профільних ЗМІ до 30 квітня для створення підґрунтя побудови HR-бренду Ardis Group та занурення у особливості роботи з рольовою моделлю компанії |
| Етапи реалізації проєкту | <p>Кожна зі статей є підпроєктом та складається з переліку повторюваних етапів для кожної:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Формування питань та запит на респондента статті 2. Підготовка та отримання необхідної інформації відповідно до надісланих питань 3. Опрацювання отриманої інформації 4. Розробка статті відповідно до її структури 5. Узгодження первинної статті з респондентом 6. Пошук та домовленість з бажаним для публікації профільним ЗМІ 7. Домовленість про оплату публікації та дату публікації 8. Публікація статті <p>Отримання звіту та статистики від ЗМІ (охоплення, час перебування на статті, унікальні користувачі, переходи по посиланнях)</p> |

Продовження таблиці 3.1.1

| | |
|-----------------------------|---|
| Вимоги проєкту | <ol style="list-style-type: none"> 1. Підготувати графік статей до 21 вересня 2022 року 2. Підготувати структуру статей до 30 вересня 2022 року 3. 5 днів для надання зворотного зв'язку для PR-менеджера від керівника департаменту 4. 3 дні на узгодження написаної статті від керівника департаменту |
| Обмеження проєкту | <p>Часові рамки:</p> <ul style="list-style-type: none"> • тривалість проєкту - 9 міс • резервний час - 1 міс <p>Фінансові обмеження:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 175 000 грн • 27 000 грн - резерв |
| Основні ризики проєкту: | <ul style="list-style-type: none"> • зменшення кількості статей для публікації • здорожчання вартості публікації статей. • необхідність залучення зовнішніх осіб для розробки статей |
| Критерії успішності проєкту | <ul style="list-style-type: none"> • опубліковані 10 статей • збільшення кількісних показників охоплення та згадувань про групу компаній Ardis Group на 10% |

Джерело: складено автором

Стосовно матриці відповідальності, то ключовими особами в процесі ініціації та реалізації проєкту є PR-менеджер, який виконує в даному проєкті функцію менеджера проєкту, а також керівник відділу стратегічного маркетингу, оскільки саме він є: по-перше, ініціатором; по-друге, керівником PR-менеджера; по-третє, в його відповідальності закладені комунікації компанії із зовнішнім оточенням. Project manager в бізнес-організації виступає в якості координатора проєкту та консультанта, допомагає PR-менеджеру максимально ефективно вибудувати стратегію розвитку проєкту. Інші учасники виступають в якості респондентів або точково залучаються до узгодження конкретних моментів.

План реалізації проєкту, що зображений за допомогою діаграми Ганта на рис. П.2, передбачає його тривалість у вимірі 9 місяців, 7,5 з яких – це активні місяці публікацій статей, додатковий часовий резерв у випадку появи певних ризиків встановлений у тривалості 1 місяця. Загалом, частота публікацій становить 1-2 статті на місяць. На діаграмі зображений процес роботи над однією

публікацією, оскільки він є циклічним і повторюється для всіх інших, в часовому проміжку процесу створення статей відокремлені різними кольорами.

В таблиці П.3 зображений сформований бюджет проекту, який складається з наступних статей витрат: витрати на оплату праці (розраховувались по принципу множення встановленої робочої ставки за годину на кількість витрачених годин на конкретний етап), витрати на оплату публікацій (фіксовані ціни відповідно до каналу публікації станом на вересень 2022 року), витрати на субпідрядників (в разі необхідності залучення копірайтера, визначались за принципом множення середньої кількості слів в статті на фіксовану суму), інші витрати передбачають витрати на додаткові, зокрема інформаційні матеріали. Оскільки проект не містить вагомих ризиків, які б могли значно впливати на збільшення запланованого бюджету, то дана сума визначалась за принципом визначення частки від загальної суми (це 10% на оплату праці, та 20% на всі інші статті витрат). Округлюючи загальний бюджет проекту, кінцева його вартість становить 175 000 грн, 27 000 грн – це резервні кошти.

Описуючи ризики проекту, то можна сказати, що він не має вагомих ризиків, що могли б впливати на закриття проекту (окрім бажання ініціатора). Всі описані ризики мають незначний вплив, тому в разі виникнення певних критичних точок, можна як замінити героя статті, сам канал ЗМІ, так і підрядника. Тому всі найбільш реальні ризики враховані як в таймлайні, так і в бюджеті.

Серія воркшопів від провідних спеціалістів групи компаній Ardis Group

Серія лекцій та воркшопів від провідних спеціалістів ТОВ «ТК АРДІС» призначена для знайомства та приваблення потенційних кандидатів на відповідні посади в компанії. Як показує практика, бізнес-організації, які діляться своїм досвідом з новачками в певних сферах, стають більш впізнаваними на ринку як роботодавці та мають кращу репутацію на ринку, ніж ті, хто не бере участь у відповідних воркшопах. Такими лекціями/воркшопами вони також показують своє

наближення до молодшої аудиторії та прагнення допомагати їм в розвитку, набутті нових знань та навичок. Основними цілями, які закладені в проєкт є:

- Формування іміджу компанії як роботодавця на ринку;
- Забезпечення посилення впізнаваності компанії;
- Формування уявлення про компанію як професіонала в своїй галузі в учасників;
- Демонстрація відкритості бізнес-організації та бажання здійснювати внесок у розвиток майбутніх професіоналів в галузі;
- Потенційне залучення кандидатів.

В контексті розробки проєкту були описані: статут проєкту (таблиця 3.1.2), матриця відповідальності проєкту (табл. Р.1), план реалізації проєкту (рис. Р.2) та бюджет проєкту (табл. Р.3), основні канали комунікації, які застосовуються в проєкті описані в підрозділі 3.2.

Таблиця 3.1.2 - Статут проєкту «Серія воркшопів від провідних спеціалістів Ardis Group»

| | |
|-------------------------|---|
| Назва проєкту | Серія воркшопів від провідних спеціалістів Ardis Group |
| Ініціатор проєкту | СЕО |
| Менеджер проєкту | Project manager |
| Учасники проєкту | <ol style="list-style-type: none"> 1. HR Director - лектор 2. Керівник відділу стратегічного маркетингу - лектор 3. Бренд-менеджер - консультант 4. PR-менеджер – учасник проєктної команди 5. Керівник ProCheese - лектор 6. Керівник департаменту клієнтського сервісу - лектор |
| Зовнішні залучені особи | Координатори з навчальних платформ Дизайнер |

Продовження 3.1.2

| Опис проєкту | |
|--------------------------|---|
| Цілі проєкту | <ul style="list-style-type: none"> • Розробка та проведення лекції від керівника відділу стратегічного маркетингу на конференції на тему «Тенденції розвитку українських брендів у післявоєнний період» на WebPromoExperts у квітні 2023 року • Розробка та проведення лекції від HRD в ролі гест-спікера на тему «HR: сучасні виклики та тренди 2023 року» у травні 2023 року на Genius Space. • Розробка та проведення серії лекцій від керівника департаменту клієнтського сервісу та керівника ProCheese «Як перетворити клієнта на партнера», «Як створити ідеальний сервіс для клієнта на платформі WebPromoExperts в червні 2023 року. |
| Етапи реалізації проєкту | <p>Кожна з лекцій має схожі етапи реалізації, які можна відобразити наступним чином:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Пошук платформи та домовленість про проведення лекції/воркшопу 2. Обговорення тематики проведення лекції/воркшопу 3. Розробка програми лекції/воркшопу 4. Узгодження з координаторами платформи програми лекції/воркшопу 5. Підготовка матеріалів лекції/воркшопу, підготовка кейсів 6. Створення презентації лекції/воркшопу 7. Проведення лекції/воркшопу 8. Зворотний зв'язок від учасників лекції/воркшопу 9. Отримання звіту від координаторів платформи щодо статистики проведеного заходу. |
| Вимоги проєкту | <ol style="list-style-type: none"> 1. Лекція від керівника стратегічного маркетингу повинна бути не довше 40 хв, та містити актуальний кейс щодо розробки стратегії розвитку бренду. 2. Лекція від HRD повинна бути не довше 30 хв та містити актуальний кейс. 3. Лекції сервісності повинні тривати до 40 хв, містити 1 кейс та чек-лист щодо основ формування сервісу для клієнта. |
| Обмеження проєкту | <p>Часові рамки:</p> <ul style="list-style-type: none"> • тривалість проєкту – 5 міс • резервний час – по 1,5 тижня підготовки на проєкт <p>Фінансові обмеження:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 30 000 грн • 4000 грн – резерв |
| Основні ризики проєкту: | <ul style="list-style-type: none"> • Затримки в процесі розробки програми та наповнення лекцій • Скасування або перенесення проведення лекцій • Невелика кількість слухачів • Тривалий пошук платформ для проведення лекцій • Затримки в процесах узгодження матеріалів з координаторами • Здорожчання вартості роботи дизайнера • Відмова від участі як гест-спікера на фінальній стадії підготовки до проведення лекції. |

Продовження 3.1.2

| | |
|-----------------------------|---|
| Критерії успішності проекту | <ul style="list-style-type: none"> • Збільшення кількісних показників охоплення та згадувань про групу компаній Ardis Group на 10%. • Збільшення кількості переходів на офіційну сторінку компанії, її соціальні мережі на 10%. • Позитивні відгуки від учасників та згадування про компанію в соціальних мережах. |
|-----------------------------|---|

Джерело: складено автором

Аналізуючи матрицю відповідальності, можна сказати, що повністю організацією проекту керує project manager, ініціатором проекту є CEO, оскільки він протягом певного періоду часу планував реалізацію аналогічного проекту. Ключовими учасниками проекту виступатимуть HRD, керівник відділу стратегічного маркетингу, керівник департаменту клієнтського сервісу та керівник ProCheese як лектори на освітніх заходах. PR-менеджер залучений в якості консультанта та людини, яка висвітлює ключові події по проекту.

План реалізації проекту, відповідно до рис. Р.2, складає 5 місяців, з урахуванням всіх можливих затримок в контексті підготовки до заходів. Аналізуючи тривалість кожного з заходів, можна сказати, що найтривалішим буде перший – лекція від керівника стратегічного маркетингу – 2 місяці, оскільки будуть встановлюватись контакти з освітніми платформами, а також з субпідрядником. Тривалість реалізації інших воркшопів складатиме 1,5 місяця з урахуванням всіх можливих ризиків. Оцінюючи загальну тривалість, може видатись, що реалізувати їх можна оперативніше, проте необхідно також враховувати завантаженість провідних спеціалістів компанії, динаміку активностей на виділений період часу та їх можливість долучитись до проекту в якості лекторів на воркшопах.

В таблиці Р.3 зображено бюджет проекту. Основну частку витрат складають витрати на оплату праці, які розраховувались по принципу оцінки кількості витрачених на роботу над конкретними етапами проекту учасників проєктної команди. Інші витрати, це можливі витрати на обладнання, оскільки проводиться все буде онлайн, тому необхідно, щоб був доступ до інтернету з якісною картинкою та звуком. Лектори виступають за ініціативою компанії та домовленістю з

платформою. Оскільки дані конференції призначені для знайомства з широкою аудиторією та висвітлення вагомих тем для широкого загалу, тому вони є безкоштовними, а компанія не отримує оплати від платформи. Реклама за взаємною домовленістю, тому не потребує вкладень. Дані лекції є ефективним фундаментом перед реалізацією іншого проєкту – навчального курсу зі створення стратегії розвитку брендів, оскільки може залучити більшу аудиторію.

Навчальний курс «Стратегія розвитку бренду: від А до Я» з підтримкою менторів та прямим спілкуванням

Розробка навчального курсу – це новий напрямок розвитку компанії. Враховуючи сучасний попит на профільні курси, можна сказати, що запуск допоможе посилити репутацію компанії, зокрема вплинути на професійну репутацію компанії, її керівної ланки та на HR-бренд. Основною цінністю курсу є комунікація учасників з ментором, а також практичний розбір матеріалів та робіт учасників. Даний курс – це більше не про прирощення теоретичних знань, а про набуття практичного інструментарію роботи та навичок роботи з ним. Даний курс направлений більше на професійну аудиторію, яка має базові знання бренд-менеджменту і прагне їх удосконалення. Зокрема він буде корисним для спеціалістів у сфері торгівлі для побудови якісної стратегії розвитку брендів. Компанія має досвід в проведенні подібних курсів, проте виключно для чизмонгерів та сирних сомельє, тому такий напрямок є дещо новим. Серед ключових цілей, закладених в проєкт, можна виділити наступні:

- Формування іміджу компанії як роботодавця на ринку;
- Посилення впізнаваності компанії;
- Формування уявлення про компанію як професіонала в своїй галузі серед професійної аудиторії;
- Демонстрація відкритості бізнес-організації та бажання здійснювати внесок у розвиток майбутніх професіоналів в галузі;
- Збільшення кількості професійних бренд-менеджерів на ринку;
- Потенційне залучення кандидатів.

В контексті розробки проєкту були описані: статут проєкту (таблиця 3.1.3), матриця відповідальності проєкту (таблиця С.1), структура проєктних робіт (рис. С.2), план реалізації проєкту (рис. С.3) та бюджет проєкту (таблиця С.4), основні канали комунікації, які застосовуються в проєкті описані в підрозділі 3.2.

Таблиця 3.1.3 – Статут проєкту «Навчальний курс «Стратегія розвитку бренду: від А до Я» з підтримкою менторів та прямим спілкуванням»

| | |
|--------------------------|---|
| Назва проєкту | Навчальний курс «Стратегія розвитку бренду: від А до Я» з підтримкою менторів та прямим спілкуванням |
| Ініціатор проєкту | СЕО |
| Менеджер проєкту | Project manager |
| Учасники проєкту | 1. Керівник відділу стратегічного маркетингу 2. Бренд-менеджер 3. PR-менеджер 4. Керівник департаменту маркетингу HR Director |
| Зовнішні залучені особи | Координатор з навчальної платформи ○ Дизайнер |
| Опис проєкту | |
| Цілі проєкту | Розробка та запуск навчального курсу на Laba на тему «Стратегія бренду: від А до Я» в липні 2023 року |
| Етапи реалізації проєкту | 1. Пошук та оформлення домовленості з навчальною платформою 2. Підбір субпідрядників та підписання з ними договорів 3. Розробка та погодження програми курсу 4. Оформлення наповнення курсу, в тому числі кейсів та практичних завдань 5. Візуалізація курсу 6. Погодження курсу 7. Розробка стратегії просування курсу 8. Запуск рекламної кампанії 9. Запуск першого потоку курсу |
| Цінові сегменти проєкту | <ul style="list-style-type: none"> • Light – 1200 грн – 80 місць • Business – 3500 грн – 35 місць • Premium – 15 місць – 15 місць |
| Обмеження проєкту | <p>Часові рамки:</p> <ul style="list-style-type: none"> • тривалість проєкту – 3 міс • резервний час – 3 тижні <p>Фінансові обмеження:</p> <ul style="list-style-type: none"> • передрелізний період - 70 000 грн • період курсу – 50 000 грн |

Продовження таблиці 3.1.3

| | |
|-----------------------------|---|
| Вимоги проєкту | <ol style="list-style-type: none"> 1. Навчальний курс повинен містити 7 модулів, відповідно 5 лекцій та 5 практичних занять. 2. Кожна лекція має бути не тривалішою за 1 год, а також містити практичні рекомендації для учасників. 3. Кожне практичне заняття містить розбір кейса одного з учасників та інтерактивний розгляд кейсів навчальних в режимі реального часу. 4. Курс повинен містити фінальний кейс для отримання учасниками сертифіката про успішне його проходження. 5. Учасники Преміум курсу мають право на 40 хвилинну індивідуальну онлайн-зустріч з ментором 6. За підтримку зв'язку з учасниками та технічну частину курсу відповідає координатор навчальної платформи. |
| Основні ризики проєкту: | <ul style="list-style-type: none"> • Здорожчання вартості роботи дизайнера • Затримки в процесі розробки програми та наповнення лекцій • Тривалий пошук субпідрядників • Затримки в процесах узгодження матеріалів з координаторами • Велика кількість необхідних доопрацювань в лекціях |
| Критерії успішності проєкту | <ul style="list-style-type: none"> • Збільшення кількісних показників охоплення та згадувань про групу компаній Ardis Group на 11%. • Збільшення кількості переходів на офіційну сторінку компанії, її соціальні мережі на 11%. • Позитивні відгуки від учасників курсу. • Звернення з приводу працевлаштування в компанію зі сторони учасників курсу. • Мінімум 3 кандидати, які успішно пройшли курс скористались можливістю працевлаштування |

Джерело: складено автором

Аналізуючи матрицю відповідальності проєкту, то можна сказати, що найбільша участь в проєкті покладена на проєктного менеджера та керівника відділу стратегічного маркетингу як основного лектора курсу. Допоміжну функцію здійснює бренд-менеджер компанії, PR-менеджер відповідає за просування курсу, а також формування контенту для представлення діяльності бізнес-організації.

На рис. С.2 представлено структуру проєктних робіт (WBS), оскільки сам проєкт є доволі масштабним, що дозволяє продемонструвати його більш детально. На основі даної WBS був розроблений план реалізації проєкту (рис. С.3), в тому числі на графіці Ганта відображений післяпроєктний період, а саме запуск першого потоку, а також фінальне оцінювання учасників та збір зворотного зв'язку. Загалом

реалізація курсу відбувається протягом трьох місяців, найдовшим етапом якого є наповнення курсу.

На основі аналізу пакетів робіт був розроблений детальний бюджет проєкту (табл. С.4). Основними джерелами витрат є: оплата праці, оскільки на реалізацію проєкту, необхідно витратити багато часу працівників для розробки програми курсу, її наповнення, а також оплата за супровід курсу менторами. Також значні витрати на рекламу: це таргетована реклама у соціальних мережах, а також контракт з платформою щодо їх внутрішньої реклами.

Реалізація даних проєктів та постійна підтримка репутації потребує значних власних інвестицій, які в сучасних реаліях є доволі складним джерелом коштів. Тому оптимальним варіантом для реалізації даних проєктів є орієнтація на їх комерціалізацію.

Аналізуючи запропоновані проєкти, варто зазначити, що перші два (серія публікацій та серія лекцій/воркшопів) не мають комерційної складової, тобто бізнес-організація лише інвестує в них, без отримання доходу. Основним чином таке рішення полягає в тому, щоб сформувати первинне сприйняття компанії в професійному середовищі, представити себе як сильного гравця, який прагне не лише до власного розвитку, але також готовий до розвитку суспільства.

Третій проєкт – навчальний курс є комерційним, з декількох причин: 1) витрати на його реалізацію є доволі вагомими, якщо оцінювати його лише з боку посилення репутації компанії на ринку; 2) безкоштовні курси безумовно є привабливими для молодшої аудиторії, яка не має коштів на аналогічні курси, проте вони відштовхують професійну аудиторію, оскільки якісний матеріал, який може чогось навчити має бути оплачуваним.

При визначенні вартості на навчальний курс від ТОВ «ТК АРДІС», було проаналізовано середні ціни на курси дотичної тематики, на ключових освітніх порталах (таблиця 3.1.4). При аналізі цін на схожі курси, ключова увага приділялась кількості лекцій, тривалості курсу, репутацію лекторів та їх компаній.

Таблиця 3.1.4 – Цінова карта порівняння навчальних курсів з маркетингу на ключових навчальних платформах України, грн

| | PRJCTR | GENIUS space | Laba | WebPromo Experts |
|---|------------------------------------|------------------------|-----------------------|-----------------------|
| Brand Strategy | - | 23 000 (10 модулів) | - | 16 000 (15 лекцій) |
| Brand Strategy з підтримкою кураторів та обмеженою кількістю місць | 27 000 (2 місяці, живі заняття) | 44 000 (10 модулів) | 14 000 (12 лекцій) | - |
| Strategic Marketing з підтримкою кураторів та обмеженою кількістю місць | 18 000 (1,5 місяці) | - | 25 000 (30 лекцій) | - |

Джерело: складено автором на основ [51, 56, 60, 66]

На основі проведеного аналізу вартості подібних курсів, було визначено, що актуальною вартістю для навчального курсу з підтримкою лектора для залучення як молоді аудиторії, так і більш професійної, буде доречним встановити три варіанти курсу: Light, Business, Premium, як пропонують більшість платформ, щоб кожен охочий міг обрати зручний для себе. Порівняння варіантів курсу наведено в таблиці 3.1.5. Окрім цього, курс містить обмежену кількість місць, що дозволяє не переобтяжувати лекторів та координаторів, які організують курс, а також підсилити інтерес до курсу, щоб більше заохотити цільову аудиторію.

В процесі розрахунку фінансових показників ефективності проєкту навчального курсу, було розроблено 3 сценарії (оптимістичний, реалістичний, песимістичний), які залежать від кількості учасників проєктів. В основі визначення кількості учасників проєкту було взято статистику учасників від GENIUS Space [51], скориговану на коефіцієнт зміни, який був розрахований на основі порівняння кількості модулів, експертності лекторів та їх репутації на ринку, кількості додаткових послуг курсу, а також співвідношення цін. В таблиці 3.1.6 відображений розрахунок фінансових показників ефективності проєкту навчального курсу з підтримкою ментора.

Таблиця 3.1.5 – Порівняння форматів навчального курсу з підтримкою ментора

| Формат | Light | Business | Premium |
|---|-------|----------|---------|
| Доступ до всіх лекцій назавжди | + | + | + |
| Доступ до закритого Telegram-чату | + | + | + |
| Підтримка куратора у чат-боті Telegram | + | + | + |
| Тести | + | + | + |
| Практичні ДЗ + шаблони для майбутньої роботи | | + | + |
| Захист особистих кейсів | | + | + |
| Отримання сертифікату | | + | + |
| 2 сесії питання-відповідь з ментором | | + | + |
| Фідбек від ментора/куратора під час навчання на курсі | | | + |
| Індивідуальна 40-хв зустріч з ментором | | | + |
| Вартість, грн | 1200 | 3500 | 10000 |
| Кількість місць | 80 | 30 | 15 |

Джерело: складено автором.

Таблиця 3.1.6 - Розрахунок фінансових показників ефективності проєкту створення навчального курсу «Стратегія розвитку бренду: від А до Я» з підтримкою ментора

| Показник | Песимістичний | | | Реалістичний | | | Оптимістичний | | |
|---------------------------------------|---------------|----------|---------|--------------|----------|---------|---------------|----------|---------|
| | Light | Business | Premium | Light | Business | Premium | Light | Business | Premium |
| Кількість учасників курсу, осіб | 30 | 10 | 5 | 50 | 18 | 10 | 80 | 35 | 15 |
| Дохід компанії від 1 учасника, грн | 1000 | 2200 | 7000 | 1000 | 2200 | 7000 | 1000 | 2200 | 7000 |
| Дохід від запуску першого потоку, грн | 87000 | | | 159600 | | | 262000 | | |
| Інвестиції в проєкт, грн | 142000 | | | 142000 | | | 142000 | | |
| Чистий прибуток по проєкту, грн | -55000 | | | 17600 | | | 120000 | | |
| Рентабельність інвестицій, ROI | -38,73 | | | 12,39 | | | 84,51 | | |

Джерело: власне дослідження автора

Варто додати, що певний відсоток від вартості курсу має навчальна платформа, тому при Light – з 1200 дохід становить 1000 грн, при Business – з 3500 – 2200 грн, при Premium з 10000 – 7000 грн. Проте також необхідно враховувати, що платформа займається всією технічною складовою курсу, а також організацією інтерактивів, а також просуванням курсу, оскільки вона має власну напрацьовану аудиторію, яка потенційно може зацікавитись курсом

Розглядаючи сценарії детальніше, можна сказати, що при песимістичному сценарії проєкт є провальним, а інвестиції не окупляться. Проте досягнення таких низьких показників залучення аудиторії свідчить про недостатнє використання інструментів комунікації з цільовою аудиторією. Тому необхідно відповідально підходити до побудови стратегії просування та комунікації з цільовою аудиторією. При інших сценаріях проєкт є окупним для підприємства, щоби більше, при оптимістичному сценарії матиме чималий прибуток. Проте, при запусках наступних потоків можна очікувати набагато кращі показники, оскільки: по-перше, курс потребуватиме лише часткової модернізації, а отже не потребуватиме такого великого бюджету; по-друге, тривалість підготовки другого потоку буде значно меншою.

Порівняльна характеристика реалізації проєктів наведена в таблиці Т.1. Окрім особливостей та відмінностей проєкту, необхідно також наголосити на задоволенні проєктами цілей, які були поставлені. Детальніше про ефективність реалізації проєктів та використання комунікаційних інструментів впливу для їх посилення наведено в підрозділі 3.2.

3.2 Організаційно-управлінські аспекти впровадження комунікаційних інструментів для забезпечення посилення репутації ТОВ «ТК АРДІС»

В основі всіх, запропонованих автором проєктів, лежать комунікаційні інструменти, оскільки саме вони є ключовим фактором сприяння розповсюдження інформації про бізнес-організацію. Для аналізу аспектів впровадження комунікаційних інструментів, першочергово необхідно здійснити аналіз каналів комунікації, для того, щоб зрозуміти, які інструменти будуть найбільш ефективними в тому чи іншому проєкті.

Варто зазначити, що проєкти орієнтовані виключно на онлайн середовище, тому інструменти та канали комунікацій розглядатимуться саме для нього. Комунікаційними каналами проєкту «Комплекс статей «Робота в рольових моделях компанії» є власне онлайн-журнали, в яких публікуватимуться статті (рис. 3.2.1), а додатковим каналом комунікації виступатимуть соціальні сторінки та офіційна сторінка ТОВ «ТК АРДІС».



Рисунок 3.2.1 – Ключові ресурси для публікацій статей за тематикою «Робота в рольових моделях компанії»

Джерело: складено автором

В процесі вибору ресурсів для публікацій, основним орієнтиром була тематика статті, яка планується видаватись, а також орієнтація на конкретну аудиторію. Так, наприклад, Happy Monday чи Rabota.ua актуальні для публікацій, оскільки мають чималу аудиторію серед людей, які знаходяться у пошуку роботи, тому публікація статей на даних ресурсах може значно вплинути на впізнаваність бізнес-організації як роботодавця, а також потенційно зацікавити цільову аудиторію. Інші ресурси є більш вузько направлені на конкретну аудиторію і будуть актуальними серед професійної аудиторії, що також сприятиме становленню репутації підприємства.

В контексті визначення ключових комунікаційних інструментів, їх можна поділити на внутрішні та зовнішні: внутрішні – це інструменти, які використовує бізнес-організація для просування; зовнішні – це інструменти, які використовуються обрані ЗМІ. В таблиці У.1 відображено комунікаційні інструменти та особливості їх використання в контексті проєкту «Комплекс статей «Робота в рольових моделях компанії». Мінусом вибору подібних ЗМІ, є низька активність та відносно мала аудиторія в соціальних мережах, тому найбільш ефективним засобом комунікації буде e-mail маркетинг зі сторони ЗМІ.

Основними каналами комунікацій по проєкту «Серія воркшопів від провідних спеціалістів Ardis Group» є навчальні платформи, які власне і розроблятимуть ті чи інші конференції/воркшопи, а також соціальні сторінки ТОВ «ТК АРДІС» на яких буде попередньо розміщуватись інформація щодо проведення заходів. На рисунку 3.2.2 зображений список альтернативних навчальних платформ, які є актуальними для співробітництва. Основна увага при виборі навчальних платформ виділялась на три показники: 1) навчальна аудиторія нараховує понад 50 000 осіб; 2) навчальна платформа відома як для професійної аудиторії, так і для молоді, яка тільки знайомиться з конкретною галуззю; 3) навчальна платформа не надає свої послуги та не співпрацює з Білоруссю та Росією.

Labab розумних
люблять



WebPromo
Experts

GENIUS
space

Рисунок 3.2.2 – Ключові навчальні платформи для співробітництва

ТОВ «ТК АРДІС»

Джерело: складено автором

Аналогічно попередньому проєкту, в таблиці У.2 висвітлено внутрішні та зовнішні комунікаційні інструменти, актуальні для використання в проєкті «Серія воркшопів від провідних спеціалістів Ardis Group». В процесі вибору навчальної платформи можуть розглядатись різні варіанти, оскільки всі вони мають доволі широкий вибір тематик. В статуті проєкту відображені найбільш актуальні для конкретних лекцій платформи, проте в процесі реалізації проєкту, вони можуть замінитись альтернативами. Ключовою особливістю даних платформ є широка аудиторія, яка замотивована на саморозвиток та навчання, покращення та надбання нових скілів, тому виступ на них є ключовим фактором формування у аудиторії сприйняття ТОВ «ТК АРДІС» в якості роботодавця як сучасної компанії, яка готова навчати та є відкритою до своєї аудиторії.

Основним каналом комунікацій в контексті проєкту «Навчальний курс «Стратегія розвитку бренду: від А до Я» з підтримкою ментора є навчальна платформа, на якій буде розміщений курс. Найбільш актуальною платформою є Laba, оскільки розміщення на ній може забезпечити більш високу конкурентоспроможність курсу, порівняно з іншими на платформі. Дана платформа є ідеальним варіантом для початку навчального напрямку компаній та формування його HR-бренду серед широкої аудиторії. Альтернативними варіантами навчальних платформ є також: Prjctr, WebPromoExperts та Genius Space,

проте вони мають багато різних курсів, які є кращі конкурентні переваги та більш відомих експертів, тому для розміщення курсів на даних платформах необхідно посилити власну репутацію на ринку, а також мати певний досвід у проведенні подібного роду заходах.

Стосовно комунікаційних інструментів, то можна сказати, що даний проєкт передбачає застосування широкого кола інструментів як зі сторони бізнес-організацій, так і зі сторони навчальної платформи, оскільки вона також зацікавлена у збільшенні аудиторії, зокрема: SMM-маркетинг, таргетована реклама, SEO, e-mail маркетинг тощо. В таблиці У.3 відображені ключові інструменти, які будуть актуальними для застосування для проєкту «Навчальний курс «Стратегія розвитку бренду: від А до Я» з підтримкою ментора від ТОВ «ТК АРДІС».

Навчальний курс можна назвати ключовим серед проєктів, які направлені на формування HR-бренду, оскільки під час вибору конкретного курсу потенційний учасник знайомиться з програмою курсу, з лекторами, а також компанією, яку ці лектори представляють. Це сприяє не лише формуванню/посиленню HR-бренду, але також посиленню впізнаваності бізнес-організації загалом. Також навчальний курс можна назвати чинником, який може залучати потенційних кандидатів на конкретні посади, оскільки під час проходження курсу або навіть просто знайомства з ним, учасники знайомляться з компанією, в тому числі з її пропозиціями щодо роботи і можуть потенційно зацікавитись ними.

3.3 Оцінка результативності проєктів посилення репутації ТОВ «ТК АРДІС» та його HR-бренду

Проведення оцінки результативності посилення репутації ТОВ «ТК АРДІС» шляхом покращення його HR-бренду є необхідною складовою для бізнес-організації: по-перше, для оцінки ефективності реалізованих проєктів; по-друге, для аналізу подальших точок зростання компанії.

Процес здійснення оцінки найбільш коректно проводити після реалізації проєктів та отримання статистичних даних від ЗМІ та навчальних платформ, з якими відбувалось співробітництво. На основі використання цих даних можна спрогнозувати кількість осіб, які зацікавились та ознайомились з бізнес-організацією в процесі реалізації даних проєктів. В таблиці 1.3.4 були відображені ключові показники вимірювання, за якими можна спрогнозувати посилення впізнаваності компанії на ринку, зокрема як роботодавця. Власне за допомогою них і буде проводитись оцінки ефективності використання комунікаційних інструментів впливу в контексті посилення впізнаваності Ardis Group.

До додаткових показників, на яких варто наголосити в процесі дослідження посилення репутації Ardis Group можна віднести наступні:

- Кількість не ініційованих згадувань в публікаціях та інших джерелах. Дані згадування є пасивними, оскільки вони створені третіми сторонами, які не є дотичними до діяльності компанії. Наприклад, згадування консалтингових агентств в процесі аналізу ринку молочної продукції та сирів, згадування партнерами, конкурентами або людьми, дотичними до галузі.

- Кількість обізнаних потенційних кандидатів. Як вже зазначалось раніше, в більшості випадків, під час пошуку кандидатів на відкриті вакансії, вони не знають про таку групу компаній як Ardis Group, відповідно рекрутер вперше їх знайомить з нею, що свідчить про недостатній рівень HR-бренду і відсутність репутації компанії на ринку як роботодавця. Відстеження динаміки впізнаваності

компанії під час пошуку кандидатів допоможе визначити наскільки зріс показник HR-бренду.

- Кількість активних кандидатів. Активні кандидати – це люди, які самостійно надсилають своє резюме на відповідну посаду. Збільшення кількості заявок від кандидатів свідчить про їх бажання працювати саме в цій компанії та як мінімум їх обізнаність про компанію та її репутацію як роботодавця.

Під час проведення оцінки результативності використання комунікаційних інструментів для посилення репутації, менеджери компанії купують аналітику або також її отримують від платформ, з якими вони співпрацювали. І на основі отриманих даних аналізують глибше та формують відповідні висновки щодо впливу комунікаційних інструментів на репутацію бізнес-організації як роботодавця, а також визначають актуальні точки розвитку дотику з цільовою аудиторією.

Чітко ж спрогнозувати посилення репутації в контексті впровадження запропонованих автором проєктів неможливо, як і оцінити репутацію бізнес-організації, оскільки існує також багато зовнішніх факторів, які можуть повпливати на результати.

Оскільки на сьогодні ТОВ «ТК АРДІС» є маловідомою на ринку як роботодавець, а процес формування репутації повинен складатись з програми глобальних проєктів, тому поки що зарано говорити про вагоме посилення її репутації загалом. В процесі здійснення прогнозування, ключовим фактором на цей момент є саме посилення впізнаваності компанії на ринку як роботодавця, оскільки це одна зі сходинок до формування репутації бізнес-організації як роботодавця.

Для формування впізнаваності, бізнес-організація повинна бути постійно «на слуху» у її цільової аудиторії. Нижче, в таблиці 3.3.1 відображене прогнозоване охоплення та зацікавлення цільовою аудиторією в процесі реалізації описаних в проєктів. Відповідно до проведеного дослідження щодо прогнозованих показників охоплення та зацікавлення цільовою аудиторією Ardis Group, можна зробити наступні висновки:

Таблиця 3.3.1 – Прогнозовані результати охоплення цільової аудиторії ТОВ «ТК АРДІС» в процесі реалізації проєктів по формуванню HR-бренду

| Показник | Серія публікацій | Серія лекцій/ворк-шопів | Навчальний курс |
|---|------------------|-------------------------|-----------------|
| Загальна кількість аудиторії на платформах/ЗМІ, осіб | 350000 | 225000 | 50000 |
| Відсоток потенційно зацікавленої аудиторії, % | 7% | 15% | 15% |
| Потенційне охоплення, осіб | 24500 | 33750 | 7500 |
| Відсоток активних відвідувачів, % | 22% | 30% | 35% |
| Кількість активних відвідувачів, осіб | 5390 | 10125 | 2625 |
| Кількість переходів на сторінку компанії | 539 | 1013 | 656 |
| Потенційна кількість зацікавлених в роботі кандидатів, осіб | 27 | 51 | 46 |

Джерело: власне дослідження автора

- Чим вузчий напрямок, тим вищий відсоток потенційної аудиторії. Так зі ресурсних ЗМІ лише 7% може потенційно зацікавити тема, яка розглядається в публікації, оскільки вона може губитись серед інших публікацій або не матиме влучної назви для заохочення аудиторії. Серія лекцій як і навчальний курс має більший відсоток – 15% потенційної аудиторії, яка налаштована на прирощення власних знань в конкретній сфері.

- Сукупно назва Ardis Group може візуально відобразитись для аудиторії в 60 000+ осіб, в результаті активної реалізації всіх трьох проєктів. Проте ці показники лише опосередковано впливають на формування впізнаваності компанії, оскільки її назва лише точково відображається і більшість аудиторії її не запам'ятає.

- Кількість активних відвідувань – це кількість потенційних переглядів матеріалів/ресурсів. Дана кількість відображає осіб, які не лише можуть зацікавитись, але також скоріше за все відкриють ресурс та переглянуть запропонований матеріал. Сукупно близько 17 000 скоріше за все запам'ятають назву компанії та можуть згадати її при наступній нагоді.

- Кількість переходів на сторінку показує, що цільова аудиторія не лише була зацікавлена матеріалом, але також прагне краще познайомитись з компанією чиї представники є авторами публікацій/лекцій/курсу. Близько 2 500 осіб скоріше за все відвідають офіційну сторінку бізнес-організації та її соціальні сторінки, щоб більш детально познайомитись з її діяльністю.

- Чим сильніше компанія є дотичною до заходів, тим більша кількість аудиторії зацікавиться нею, в тому числі як роботодавцем. Близько 46 осіб потенційно можуть розглянути пропозиції компанії щодо роботи та відреагують на них з проєкту Навчального курсу, оскільки в них вже буде сформоване стійке сприйняття компанії як інноваційної екосистеми, де працюють прогресивні та відкриті до пропозицій люди, які прагнуть не лише отримувати дохід, але також приносити щось корисне в суспільство.

Після впровадження запропонованих автором проєктів, можна говорити про становлення HR-бренду в компанії, а також про збільшення аудиторії потенційних кандидатів, зокрема завдяки пасивному пошуку. Проте, для отримання максимального ефекту, необхідно постійно працювати над ним, робити нові проєкти, направлені як на професійну аудиторію, так і на молоду аудиторію, поступово розширяти свої рамки та канали комунікації з цільовою аудиторією. Варто також не забувати, що корпоративна репутація – це комплекс елементів, де репутація бізнес-організації як роботодавця є лише одним з них. Тому для її посилення необхідно розвивати та удосконалювати всі її елементи, для того, щоб бути №1 на ринку і щоб її ім'я знала кожна людина. Репутація не з'являється раптово і не формується в момент, над нею необхідно працювати, постійно реалізовувати проєкти, направлені на її посилення, оскільки сучасний динамічний світ сповнений конкуренції, тому зупинившись хоча б на певний час, можна легко втратити свої позиції на ринку.

Висновки за розділом 3

В процесі проведення дослідження посилення репутації комунікаційними інструментами впливу, нами було запропоновано портфель проєктів, направлених на посилення одного з її елементів – робочого середовища, а саме формування HR-бренду ТОВ «ТК АРДІС». В основі даних проєктів лежить одна з ключових проблем компанії – це ускладнення процесу рекрутингу компанії через низьку впізнаваність на ринку як роботодавця. Формування репутації компанії як роботодавця направлена на усунення даної проблеми та посилення її сприйняття цільовою аудиторією бізнес-організації.

Ідея створення портфеля проєктів посилення HR-бренду компанії полягає в створенні інтелектуального середовища для формування спільноти фахівців у сфері бренд-менеджменту з метою збільшення кількості кваліфікованих працівників на ринку праці, а також приваблення закордонних брендів до співпраці з українськими компаніями.

Першим проєктом є «Комплекс статей «Робота в рольових моделях компанії», яка направлена на професійну аудиторію. Даний комплекс складається з 10 статей від Топ-менеджерів, які направлені на розкриття теми впровадження в компанії рольової моделі. Загальна тривалість проєкту складає 9 місяців, включно з резервним часом, періодичність публікацій складає 1-2 публікації в місяць. Бюджет проєкту становить 175000 грн, ключовими статтями якого є оплата ЗМІ за публікацію статей. Ключовими комунікаційними інструментами даного проєкту є: SMM-маркетинг та E-mail маркетинг. Даний проєкт направлений переважно на формування впізнаваності компанії серед професійної аудиторії.

Другим проєктом є «Серія воркшопів від провідних спеціалістів Ardis Group». Даний проєкт складається з 4-х лекцій від провідних спеціалістів компанії на навчальних конференціях від ключових навчальних платформ України: PRJCTR, Laba, WebPromoExperts, Genius Space. Загальна тривалість проєкту складає 5 місяці, включно з усіма ризиками, особливо можливими перенесеннями конференцій. Бюджет проєкту складає 30 000 грн, основними статтями якого є оплата праці учасників проєкту в процесі його реалізації. Ключовими

комунікаційними інструментами проєкту є: SMM-маркетинг, таргетована реклама та E-mail маркетинг. Даний проєкт призначений для посилення впізнаваності компанії як професіонала в своїх галузі та можливе залучення потенційних кандидатів на вакантні посади в бізнес-організації.

Третім проєктом є «Навчальний курс «Стратегія розвитку бренду: від А до Я» з підтримкою ментора, який направлений на активну взаємодію компанії з її цільовою аудиторією як роботодавця та встановлення тісних комунікацій. Даний курс складається з 7 лекцій та практичних занять для учасників курсу, направлених на розкриття навичок побудови стратегії розвитку бренду. Даний курс містить три форми: Light (1200 грн – 80 місць), Business (3500 грн – 35 місць), Premium (10000 грн – 15 місць). Light – для тих, хто хоче просто проглянути курс та отримати ключову інформацію, інші – для сертифікації, тестування та проходження кейсів та їх розбір разом з менторами. Курс буде потоковий – 3 тижні на один потік. Бюджет реалізації проєкту – 142000 грн, термін реалізації – 3 місяці. Даний проєкт є єдиним комерціалізованим серед запропонованих, тому що: по-перше, навчальна галузь є доволі перспективною для розвитку; по-друге, подібні проєкти є доволі витратними; по-третє, аналогічні проєкти є активними інструментами для комунікації з цільовою аудиторією потенційних кандидатів. Даний проєкт є окупним, а його рентабельність при реалістичному сценарії становить 58%, що є непоганим показником. Ключовими комунікаційними інструментами проєкту є: зовнішня та внутрішня таргетована реклама, SMM-маркетинг, E-mail маркетинг та SEO.

ВИСНОВКИ

Репутація – це ключовий показник успішності компанії на ринку, тому зараз компанії докладають максимальних зусиль, щоб ефективно управляти нею, покращуючи власні показники. Якісно збудований репутаційний ресурс гарантовано надає додаткову цінність продукту чи послугі компанії, істотно впливаючи на споживчий вибір. Також репутаційні успіхи дозволяють збільшувати задоволеність персоналу від роботи у фірмі, і часто навіть залучати до штату найбільш кваліфіковані та затребувані на ринку кадри, що також відкриває питання брендингу роботодавця та впливу HR-бренду на посилення репутаційних елементів підприємства.

На сьогоднішній момент чимало науковців та менеджерів приділяють уваги визначенню корпоративної репутації та її ключових елементів. Узагальнюючи їхні думки, можна виокремити сутність «корпоративної репутації» як нематеріальний актив бізнес-організації, який складається з сукупності її ціннісних характеристик, що відображають її економічну, соціальну та екологічну діяльність, та відображається у сукупності сформованих думок та уявлень про неї серед зовнішніх стейкхолдерів. Дослідження та оцінка корпоративної репутації базується на її ключових елементах: якісних товарах та послугах, лідерству, корпоративному управлінні, фінансовій міцності, інноваційності, робочому середовищі та ставленні до навколишнього середовища.

На сьогоднішній момент існує багато різних моделей та підходів оцінки як репутації загалом, так і її окремих елементів. Найбільш відомими та впливовими моделями є модель коефіцієнта репутації Харріса-Фомбруна (CRQ) від Harris Poll та модель 360° від RepTrak, які щорічно формують рейтинг компаній, що мають найкращу репутацію. На ринку України більш поширеною методологією оцінки є репутаційний аудит – це доволі гнучка модель, яка дозволяє оцінювати як окремі елементи репутації, так охоплювати її повністю. Також компаніями часто

застосовується модель оцінювання Net Promoter Score – показник вимірювання лояльності та задоволеності клієнтів та споживачів.

В контексті дослідження формування корпоративної репутації, нами було запропоновано авторську методологію, яка охоплює весь перелік репутаційних елементів та направлена на досягнення бізнес-організацією звання «супербренду». Найбільш значущими етапами даної методології є дослідження стейкхолдерів компанії, оскільки саме вони є підґрунтям побудови репутації, створення якісного продукту, створення цифрового двійника, розвиток ESG та відображення діяльності бізнес-організації в цифровому середовищі, з чого розкривається потреба у використанні комунікаційних інструментів як ключового чинника підвищення впізнаваності компанії на ринку.

В процесі дослідження напрямів посилення корпоративної репутації, основний акцент був направлений на аналіз сучасних тенденцій та трендів розвитку репутації в світі та Україні. Серед ключових тенденцій, на які можна орієнтуватись в розвитку корпоративної репутації, які були визначені RepTrak, можна виділити наступні: формування культурних та емоційних цінностей компанії, вплив штучного інтелекту, вплив інфлюенсерів, активність власника/СЕО, рівність, різноманітність, інклюзивність.

Супутниками корпоративної репутації та її драйверами є маркетинг та комунікації. Тому ключовими інструментами підтримки та посилення репутації можна вважати комунікаційні інструменти, яких є доволі широке розмаїття як для внутрішнього (інструменти управління проектами, інструменти командного чату, інструменти відеоконференцій, інструменти інтранету), так і для зовнішнього (маркетингові інструменти, інструменти спілкування з клієнтами, інструменти PR та ЗМІ) середовища бізнес-організації. В контексті використання побудови комунікаційної стратегії особливу увагу необхідно приділяти цілі комунікаційного меседжу, результатам, які очікуються від проведення активності та учасникам, на яких вона орієнтована.

Дослідженню процесів ефективного використання комунікаційних інструментів зараз приділяється багато уваги, оскільки вони можуть як значно

спростити внутрішню взаємодію та підвищити продуктивність праці, так і сприяти посиленню впізнаваності компанії на зовнішньому ринку, тож можна виділити наступні результати використання маркетингових інструментів впливу: збільшення цільової аудиторії, збільшення продажів, збільшення дохідності, донесення необхідної інформації, зміцнення позиції компанії на ринку та її репутації, підвищення рівня лояльності до компанії, підвищення зацікавленості компанією як роботодавцем тощо.

Суспільна діяльність та репутація ТОВ «ТК АРДІС» розглядалась для групи компаній, до якої вона входить - Ardis Group. Це українська структурована група компаній, що має 24-річний досвід імпорту та продажу сирів, експерти у виробництві свіжого сиру. Компанія має міцні партнерські зв'язки з найбільшими європейськими виробниками сирів та молочної продукції з понад 10 країн. Щорічний обіг сиру налічує понад 4500 тон. Покриття продажу компанії охоплює всю Україну, основною перевагою чого є власний логістичний сервіс Ardis group.

На ринку імпортних сирів, бізнес-організація займає лідируючі позиції разом з Groupe Лакталіс та Сільпо-Фуд, які в своїй взаємодії сприяють розвитку сирної культури в Україні. Можна відмітити доволі потужний вплив діяльності компанії на ринок сирів, оскільки щорічно фіксується значний приріст попиту на імпортні сири, а їх асортимент та категоризація все більше розширюється, що свідчить про готовність споживачів експериментувати та пізнавати світ через сир.

В під час проведення комплексного аналізу корпоративної репутації компанії, кожен з її елементів був розглянутий окремо. При цьому, була визначена взаємодія репутаційних елементів та брендингу роботодавця, які формують взаємовплив. Серед найбільш значущих взаємозв'язків в розгляді елементів та брендингу роботодавця можна відмітити робоче середовище, оскільки воно напряму пов'язане з брендом роботодавця та направлене на посилення компанії в даному напрямку; лідерство, що розкривається не лише через лідерство компанії на ринку сирів, але також і через лідерство компанії на ринку праці та формування кращих пропозицій для працівників і створення відповідних умов для їх розвитку; якісні товари та послуги – саме люди є ключовим ресурсом, який втілює всі потреби

клієнтів, формує унікальні пропозиції та сервіс для клієнтів, вони є найважливішим ресурсом, який розвиває компанію, тому пошук та орієнтація на кваліфікованих працівників та їх розвиток є пріоритетним для підприємства.

Людський ресурс на даний момент, можна назвати ключовим для розвитку компанії, оскільки саме завдяки працівникам та їх відданості та бажанню розвивати бізнес-організацію, навіть у тяжкі часи криз, вона вистояла та продовжила свою боротьбу на ринку. Тому для Ardis Group можливість залучення працівників, які поділятимуть її принципи та цінності є ключовим елементом розвитку, в даному сенсі варто розглядати бренд роботодавця компанії як невід'ємний елемент впливу на корпоративну репутацію. З точки зору створення ціннісної пропозиції Ardis Group можна назвати відмінною, оскільки вона створює умови для розвитку та зростання своїх працівників, а також дбає про їх внутрішній стан, проте не використовує можливі ресурси, зокрема комунікаційні для посилення власного бренду роботодавця, що впливає у певні ускладнення в процесі рекрутингу потенційних працівників.

Для усунення даної проблеми шляхом розробки програми проєктів, для них були встановлені цілі, яких Ardis Group планує досягти, реалізуючи їх: увійти в рейтинг топ-50 найкращих роботодавців до 2025 року; посилити напрямок пасивного рекрутингу, вдвічі збільшивши показники охоплення кандидатів; посилення впізнаваності та конкурентоспроможності компанії як роботодавця на ринку; збільшення показників зацікавлення відкритими вакансіями компанії. Дані цілі передбачають розробку довгострокової стратегії розвитку HR-бренду бізнес-організації, в основі якої покладене активне використання комунікаційних інструментів впливу для посилення впізнаваності компанії як роботодавця.

Одним з комунікаційних каналів, на основі якого розроблявся портфель проєктів є лекції та воркшопи, оскільки даний вид є найбільш прийнятним для розробки проєктів, а також може забезпечити максимальне залучення цільової аудиторії. Серед ключових переваг даного комунікаційного каналу є: посилена увага серед цільової аудиторії до онлайн-освіти як з боку молодшої аудиторії, так і професіоналів, освітні програми не потребують значних вкладень з боку компанії,

в тому числі на маркетинг, оскільки навчальні програми вже мають широку аудиторію, яка може зацікавити і переважно саме вони займаються просуванням власних навчальних програм.

Серед запропонованого портфелю проектів можна назвати наступні: серія публікацій від топ-менеджерів про впровадження рольової моделі в компанії; серія воркшопів від провідних спеціалістів компанії, направлена на формування первинного уявлення у цільової аудиторії про неї як роботодавця; навчальний курс «Стратегія розвитку бренду: від А до Я» з підтримкою ментора для посилення впізнаваності бізнес-організації.

«Комплекс статей «Робота в рольових моделях компанії» направлена на професійну аудиторію. Даний комплекс складається з 10 статей від Топ-менеджерів, які направлені на розкриття теми впровадження в компанії рольової моделі. Загальна тривалість проекту складає 9 місяців. Бюджет проекту становить 175000 грн. Ключовими комунікаційними інструментами даного проекту є: SMM-маркетинг та E-mail маркетинг. Даний проект є некомерційним і направлений переважно на формування впізнаваності компанії серед професійної аудиторії.

«Серія воркшопів від провідних спеціалістів Ardis Group». Даний проект складається з 4-х лекцій від топ-менеджерів компанії на навчальних конференціях від ключових навчальних платформ України: PRJCTR, Laba, WebPromoExperts, Genius Space. Загальна тривалість проекту складає 5 місяці. Бюджет проекту складає 30 000 грн. Ключовими комунікаційними інструментами проекту є: SMM-маркетинг, таргетована реклама та E-mail маркетинг. Даний проект є некомерційним і призначений для посилення впізнаваності компанії як професіонала в своїх галузі та можливе залучення потенційних кандидатів на вакантні посади в бізнес-організації.

«Навчальний курс «Стратегія розвитку бренду: від А до Я» з підтримкою ментора направлений на активну взаємодію компанії з її цільовою аудиторією як роботодавця та встановлення тісних комунікацій, оскільки його ключовою цінністю його є комунікація зі спікером та розбір тем наживо. Даний курс складається з 7 лекцій та практичних занять для учасників курсу, направлених на

розкриття навичок побудови стратегії розвитку бренду. Даний курс містить три форми: Light (1200 грн – 80 місць), Business (3500 грн – 35 місць), Premium (10000 грн – 15 місць). Курс буде потоковий – 3 тижні на один потік. Бюджет реалізації проєкту – 142000 грн, термін реалізації – 3 місяці. Даний проєкт є єдиним комерціалізованим серед запропонованих. Даний проєкт є окупним, а його рентабельність при реалістичному сценарії становить 58%, що є непоганим показником. Ще однією особливістю навчального проєкту є можливість спрощеного працевлаштування в разі успішного проходження сертифікації та співбесіди. Ключовими комунікаційними інструментами проєкту є: зовнішня та внутрішня таргетована реклама, SMM-маркетинг, E-mail маркетинг та SEO.

Ключовим чинником, який впливає як на успішність реалізації запропонованих проєктів, так і взагалі на встановлення тісної взаємодії компанії з її цільовою аудиторією з бізнес-організацією як роботодавцем є вмiле використання комунікаційних інструментів впливу, зокрема що стосуються онлайн середовища. Так, при ефективному використанню запропонованих інструментів впливу, загальна аудиторія, яка запам'ятає та активно познайомиться з компанією є 1700 осіб, а потенційних осіб, які можуть зацікавитись роботою є близько 110 осіб.

Для того, щоб отримати максимальну ефективність від реалізації проєктів, а зацікавленість в них на 50% складається з правильного просування та відображення для цільової аудиторії, необхідно залучати спеціалістів, які розуміються на даній сфері: digital маркетологи, контент-мейкери, SMM-маркетологи, PR-менеджери тощо. Тільки якісне використання комунікаційних інструментів впливу може принести максимальну ефективність від реалізованих проєктів направлених на формування та посилення репутації бізнес-організації як роботодавця, так і загальної корпоративної репутації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. 13 українських сирів отримали нагороду на world cheese awards 2022. Спілка молочних підприємств України. URL: <https://uadairy.com/13-ukrayinskyh-syriv-otrymaly-nagorodu-na-world-cheese-awards-2022/>. (Дата звернення: 5.11.2022).
2. Біденко С., Золотаревич І. Репутаційний антистрес. Інструктор для власників і топ-менеджерів бізнесу. Yakaboo Publishing. 2021. 256с.
3. Біленчук А. Оцінка корпоративної репутації бізнес-організації: методичні і прикладні аспекти. *Збірник матеріалів III Міжнародної наукової студентської конференції*. Менеджмент: виклики та перспективи цифрової епохи. 2022. С.19-23.
4. Васильконова Е. Теоретичне бачення змісту поняття «репутація підприємства». *Механізми управління підприємствами*. 2013. С. 102–111.
5. Гордійчук Дана. Купівельна спроможність українців щодо харчування знизилася на третину через війну – дослідження. *Економічна правда*. URL: <https://www.epravda.com.ua/news/2022/06/27/688586/>. (Дата звернення: 2.11.2022).
6. Грабчак В.І. Сутність поняття «репутація підприємства» та її складових. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. Випуск 10. С. 313-318.
7. Дерев'янюк О. Г. Механізми впливу репутаційного менеджменту на бізнес-результати. *Стратегія економічного розвитку України*, 2018. №42. С. 5-18.
8. Дубровін Віктор. Employer Brand: що це таке, для чого потрібен і як із ним працювати. URL: <https://ain.business/2021/08/02/employer-brand-dubrovin/>. (Дата звернення: 5.11.2022).
9. Косова Т. Д., Камнева Є. О., Хандрошко Д. Р. Облік, аналіз та контроль нематеріальних активів у системі фінансової інноваційної політики підприємства. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*, 2022. №15. С. 114-119
10. Курс валют НБУ. *Мінфін*. URL: <https://minfin.com.ua/ua/currency/nbu/#:~:text=%D0%9A%D1%83%D1%80%D1%81%20%D0%B2%D0%B0%D0%BB%D1%8E%D1%82%20%D0%9D%D0%91%D0%>

A3&text=%D0%9A%D1%83%D1%80%D1%81%20%D0%B4%D0%BE%D0%BB%D0%B0%D1%80%D0%B0%20%D0%A1%D0%A8%D0%90%20(USD)%20%D0%BD%D0%B5,%D0%B3%D1%80%D0%BD%20%D0%B7%D0%B0%2010%20%D1%80%D0%BE%D1%81%D1%96%D0%B9%D1%81%D1%8C%D0%BA%D0%B8%D1%85%20%D1%80%D1%83%D0%B1%D0%BB%D1%96%D0%B2. (Дата звернення: 2.11.2022).

11. Ляшенко О.М., Дмитрук Є.В. Репутація підприємства як чинник, що впливає на його економічну безпеку. Вчені записки університету «КРОК» : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Виклики та потреби бізнесу XXI століття». Київ, 2008. Вип. 18. Т. 4. С. 109–115.

12. Мансуров Р. Е. Настольная книга директора по персоналу: практ. пособ. 2-е изд., перераб. и допол. Москва: Юрайт, 2019. 384 с.

13. Назарчук Т. В., Косіюк О. М. Менеджмент організацій: навчальний посібник. К.: «Центр учбової літератури», 2016. 560 с.

14. Найважливіші показники в SMM. Cases. URL: <https://cases.media/article/naivazhlivishi-pokazniki-v-smm-2>. (Дата звернення: 28.10.2022).

15. Податковий кодекс України за станом на 2 грудня 2010 року № 2756 IV, зі змінами та доповненнями.

16. Помянська Н.Ю. Управління діловою репутацією на синергетичних засадах. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Випуск 9. Частина 4. 2014. С. 57-61.

17. Ренкінг найкращих HR-ініціатив. Delo.ua. URL: <https://delo.ua/business/renking-krashhix-iniciativ-v-hr-405132/>. (Дата звернення: 03.11.2022).

18. Репутаційний аудит. 1st Rap Agency. URL: <https://1ra.com.ua/pr-analitika/reputation-audit/>. (Accessed: 24.09.2022).

19. Сальнікова Л.С. Репутаційний менеджмент: теорія методологія, навч. пос. Для бакалаврів. М. Видавництво Юрайт, 2013. 356 с.

20. Сенишин О. С., Кривешко О. В. Маркетинг: навч. посібник. Львів : Львівський національний університет імені Івана Франка, 2020. 347 с.
21. Соломянюк Н. М., Молдаховська Ю. В. Теоретичні основи визначення поняття «Інтегровані маркетингові комунікації». *Вестник. Наука и практика*. 2021. №76. С. 56-71.
22. ТОВ ТК АРДІС. YouControl. URL: https://youcontrol.com.ua/ru/catalog/company_details/39155626/. (Дата звернення: 5.10.2022).
23. Чи стало у нас менше імпортного сиру? Спілка молочних підприємств України. URL: <https://uadairy.com/chy-stalo-u-nas-menshe-importnogo-syru/> (Дата звернення: 14.10.2022).
24. Шкроміда В. В. Конструювання репутації підприємства: класифікаційні ознаки та функціональні особливості. *Бізнес-навігатор*. 2020. №5(61). С. 205-210
25. Як побудувати HR бренд крок за кроком. Meeting – point. URL: <https://www.meetingpoint.education/e-learning/tpost/kakj3cio11-yak-pobuduvati-hr-brend-krok-za-krokom.> (Дата звернення: 19.10.2022).
26. Бабайлов Иван. 13 советов по созданию репутации компании в сети. URL: <https://adwai.digital/blog/reputacziya-kompanii.> (Дата звернення: 02.10.2022).
27. Даулинг Г. Репутация фирмы: создание, управление и оценка эффективности / пер. с англ. М. : ИНФРА-М, 2003. XXVI, 368 с.
28. Деловая репутация и имидж компании: чем они отличаются и как их развивать. URL: <https://reputazzi.com/delovaya-reputatsiya-i-imidzh-kompanii-chem-oni-otlichayutsya-i-kak-ih-razvivat/>. (Дата звернення: 21.09.2022).
29. Как анализировать таргетированную рекламу. Cases. URL: <https://cases.media/article/kak-analizirovat-targetirovannuyu-reklamu.> (Дата звернення: 28.10.2022).
30. ЛеПла Ф. Д., Паркер Л. М. Интегрированный брендинг: пер. с англ. СПб.: Нева, 2013. 318 с.
31. Новиченкова Л. Деловая репутация – от системы к результату. *Управление компанией*, 2007. № 2. С. 57-59

32. Ardis Group. URL: <https://ardis.ua/>. (Accessed: 5.10.2022).
33. Barmettler Roger. Financial strength. URL: <https://report.vpbank.com/en/semi2020/we-connect/we-connect/financial-strength.html#:~:text=The%20varying%20definitions%20of%20financial,i.e.%20a%20profitable%20business%20model>. (Accessed: 19.09.2022).
34. Ben Aston. 10 Best Online Communication Tools For Teams In 2022. *DPM*. URL: <https://thedigitalprojectmanager.com/tools/best-communication-tools/>. (Accessed: 17.10.2022).
35. Brent Barnhart. 11 corporate communications tools to boost team performance. *Sprout Social*. URL: <https://sproutsocial.com/insights/corporate-communications-tools/>. (Accessed: 17.10.2022).
36. Cambridge Dictionary. URL: <https://dictionary.cambridge.org/>
37. Chad Brooks Your Reputation Is Your Reality: How to Strengthen Your Company's Public Image. *Business.com*. URL: <https://www.business.com/articles/how-to-strengthen-your-companys-reputation/>. (Accessed: 07.10.2022).
38. Chunyan Xie. Formation of Reputation in Business Markets. *Journal of Business-to-Business Marketing*. 2016. V23. P. 25-45.
39. CLAL Ukraine: Dairy Sector. URL: https://www.clal.it/en/?section=stat_ucraina. (Accessed: 14.10.2022).
40. Corporate Reputation: Perspectives on Measuring and Managing Principal Risk. Chartered Institute of Management Accountants (CIMA). URL: <https://issuu.com/cimaglobal/docs/corporatereputationperspectives/1?e=1740886/5033325> (Accessed: 14.09.2022).
41. Corporate Reputation Rankings. *Harris Poll*. URL: <https://theharrispoll.com/partners/media/axios-harrispoll-100/>. (Accessed: 24.09.2022).
42. Davide Ravasi, Violina Rindova, Michael Etter, Joep Cornelissen. The Formation of Organizational Reputation. *Academy of Management Annals*, 2018. Vol. 12. №2.
43. Davies G. Reputation management: theory versus practice. *Corporate Reputation Review*. 1998. Vol. 2 (II). P. 16–27.

44. Dowling G. Creating corporate reputations: Identity, image and performance. Oxford, 2002
45. Dowling Grahame R. Winning the Reputation Game: Creating Stakeholder Value and Competitive Advantage. URL: <https://academic.oup.com/mit-press-scholarship-online/book/30238/chapter-abstract/257211903?redirectedFrom=fulltext>. (Дата звернення: 30.09.2022).
46. FreshPR. Репутаційне агентство URL: <http://freshpr.ua/>
47. Fombrun Charles J. Reputation : Realizing Value From the Corporate Image. Boston (Mass.): Harvard Business School Press, 1996. 456p.
48. Jackson K.T. Building Reputational Capital: Strategies for Integrity and Fair Play that Improve the Bottom Line. Oxford University Press, 2004
49. Indeed Editorial Team. Company Reputation: What It Is and How To Improve It. URL: <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/company-reputation>. (Accessed: 08.10.2022).
50. Genaro Cuofano Mendelow. Stakeholder Matrix. *FourWeekMBA*. URL: <https://fourweekmba.com/mendelow-stakeholder-matrix/how>. (Дата звернення: 30.09.2022).
51. Genius Space. URL: <https://genius.space/>. (Accessed: 21.10.2022).
52. Global RepTrak 2022. URL: <https://www.rankingthebrands.com/PDF/Global%20RepTrak%20100%20Report%2022,%20Reputation%20Institute.pdf>. (Accessed: 24.09.2022).
53. Global Survey on Reputation Risk Reputation@Risk. *Deloitte*. URL: https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/za/Documents/risk/NEWReputationRiskSurveyReport_25FEB.pdf. (Accessed: 07.10.2022).
54. Google профіль компанії. URL: <https://www.google.com/business/>. (Дата звернення: 28.10.2022).
55. Kalyadina Maria. 8 Rules of Effective Online Reputation Management. *Semrush*. URL: https://www.semrush.com/blog/online-reputation-management/?kw=&cmp=WW_SRCH_DSA_Blog_EN&label=dsa_pagefeed&Network=g&Device=c&utm_content=622204042499&kwid=dsa-

1753200736253&cmpid=18352133756&agpid=142750785753&BU=Core&extid=54840399342&adpos=&gclid=Cj0KCQjw-

fmZBhDtARIsAH6H8qi8BOOheFKXBGI64WN96xK8mjW4jsAxfzu8gxVWnBhhNMJS1ry5t8YaAq_fEALw_wcB. (Accessed: 17.10.2022).

56. Laba. URL: <https://l-a-b-a.com/uk>. (Accessed: 21.10.2022).

57. Morris, T., Goldsworthy, S. Crisis management. In: Public Relations for the New Europe. Palgrave Macmillan, London. 2008. 247 p.

58. Myriam Quiroa. Reputación corporativa. URL: <https://economipedia.com/definiciones/reputacion-corporativa.html>. (Accessed: 21.09.2022).

59. Nakra, P. Corporate Reputation Management: "CRM" with a Strategic Twist. *Public Relations Quarterly*, 2000. №45 (2), P. 35 – 42.

60. PRJCTR. URL: <https://prjctr.com/>. (Accessed: 21.10.2022).

61. ProCheese. URL: <https://procheese.ua/>. (Accessed: 5.10.2022).

62. Shkromyda V.V. Disputed aspects of the reputation management implementation. *Journal of Vasyl Stefanyk Precarpathian National University*. 2020. № 7(3). P. 60–67.

63. Shkromyda V., Shkromyda N., Gnatiuk T., Vasylyuk M. Reputation management technological tools: a stakeholder approach. *Journal of Vasyl Stefanyk Precarpathian National University*. 2021. Vol. 8, №3. P. 97-105.

64. Understanding Product Quality: What It Is and Why It Matters. Indeed. URL: <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/product-quality#:~:text=What%20is%20product%20quality%3F,efficiently%20or%20suits%20customers%27%20purposes>. (Accessed: 19.09.2022).

65. Vanessa Van Edwards. The 15 Best Team Communication Tools For Businesses. *Science of People*. URL: <https://www.scienceofpeople.com/communication-tools/>. (Accessed: 17.10.2022).

66. WebPromoExperts. URL: <https://webpromoexperts.net/ua/>. (Accessed: 21.10.2022).

67. Weber Shandwick. Research Finds Companies Facing Complex Challenge of Navigating Two Dozen Drivers of Corporate Reputation Reputation Accounts for 63

Percent of a Company's Market Value. URL: <https://www.prnewswire.com/news-releases/reputation-accounts-for-63-percent-of-a-companys-market-value-300986105.html>. (Accessed: 05.10.2022).

68. Weber Shandwick. The State of Corporate Reputation in 2020: Everything Matters Now. URL: <https://www.webershandwick.com/news/corporate-reputation-2020-everything-matters-now/>. (Accessed: 05.10.2022).

69. What Is Net Promoter? *Satmetrix*. URL: <https://www.netpromoter.com/know/>. (Accessed: 23.09.2022).

70. What is Net Promoter Score®? Your introduction to NPS. *Hotjar*. URL: <https://www.hotjar.com/net-promoter-score/>. (Accessed: 23.09.2022).

ДОДАТКИ

Додаток А



Рисунок А.1 – Очікування ключових стейкхолдерів бізнес-організації

Джерело: складено автором на основі¹



Рисунок А.2 – Матриця підтримки та впливу Менделоу

Джерело: складено автором на основі³

1. ¹ Біденко С., Золотаревич І. Репутаційний антистрес. Інструктор для власників і топ-менеджерів бізнесу. Yakaboo Publishing. 2021. 256с.

2. Genaro Cuofano Mendelow. Stakeholder Matrix. FourWeekMBA. URL: <https://fourweekmba.com/mendelow-stakeholder-matrix/how>. (Дата звернення: 30.09.2022).

Таблиця А.3 – Характеристика квадрантів матриці підтримки та впливу Манделоу

| Квадрант | Характеристика квадранту |
|-------------------------------------|---|
| Перший квадрант (вгорі праворуч) | Сильні та впливові люди та організації, які найбільше впливають на бізнес, а також зацікавлені в успіху та результативності підприємства. На них повинна бути націлена основна увага, повинні бути встановлені тісні комунікації, що постійно підтримуються, а також долучення їх до прийняття вагомих рішень, розвитку бізнес-організації, реалізації проєктів та захисту інтересів. |
| Другий квадрант (вгорі зліва) | Стейкхолдери, що мають значний ступінь впливу на підприємство, проте низьку залежність від нього – вони мало зацікавлені в його діяльності. Стратегія взаємовідносин з ними базується на задоволенні їх очікувань та можливостям переведення до першого квадранту. |
| Третій квадрант (внизу ліворуч) | Стейкхолдери мають низький ступінь впливу та інтересу, тому вони не варті уваги для подальшої взаємодії з ними. Стратегія взаємовідносин базується на мінімізації використання ресурсів – достатньо регулярного моніторингу й готовності діяти, якщо вони рухатимуться в напрямку будь-якого із сусідніх секторів. |
| Четвертий квадрант (внизу праворуч) | Стейкхолдери, які майже не впливають на бізнес-організацію, проте мають високі очікування щодо неї та залежать від її діяльності. Для них важливо мати постійний контакт та вчасно інформувати про основну діяльність підприємства. |

Джерело: складено автором на основі³

Таблиця Б.1 – Характеристика етапів авторської методології процесу формування корпоративної репутації

| Етап | Характеристика |
|---|--|
| Створення цифрового двійника | <p>Ще кілька років 10 тому мати сторінку у соціальних мережах компанії було не обов'язково. Її наявність сприймалася швидше як іміджевий атрибут, ніж реальний маркетинговий інструмент чи канал збільшення продажів. Навіть такий онлайн-бізнес, як інтернет-магазини, не користувався соціальними мережами з комерційною метою. Сьогодні ситуація кардинально змінилася – без повноцінного використання соціальних мереж не обходиться жодна ефективна маркетингова стратегія розвитку компанії, її просування. Ними користуються міжнародні корпорації та невеликі фірми на 2-3 особи, які працюють на B2C та B2B ринках. Масштаб компанії немає значення, а обмежень практично немає.</p> <p>Вагомим фактором появи цифрового двійника в Інтернеті став Covid-19, який на два роки повністю знесилив бізнеси, особливо ті, що працювали виключно офлайн. Більшості бізнес-організаціям зараз життєво важливо мати своє онлайн середовище, де вони можуть реалізовувати свої товари та послуги, комунікувати напряму зі споживачами, потенційними партнерами, і загалом транслювати свою діяльність. Важливо пам'ятати, що мати соціальну мережу чи інші Інтернет-мережі недостатньо, необхідно також вміти подавати всю інформацію правильно та візуально привабливо, щоб потенційний партнер чи споживач в потоці нескінченної інформації «зачепився» саме на пост вашої бізнес-організації, захотів прочитати та переглянути інші, більш детально з нею познайомитись.</p> |
| Створення якісного продукту/послуги | <p>Якість продукту – це ключовий чинник, через який можна вибудовувати ефективну комунікацію з клієнтом і будувати власну репутацію. Якість продукції, підтверджена міжнародними стандартами якості, а також особливими нагородами – це гарант надійності продукції, що в сучасному світі відіграє чималу роль у формуванні попиту на неї.</p> <p>Одним з найбільш значущих в історії прикладів якості продукції, що створила репутацію всієї компанії можна назвати Rolls-Royce. Перші авто були створені за прототипом французьких авто, проте Генрі Ройс основний акцент зробив на якості, яка б відповідала його власним вимогам. І таке інженерне диво та якість вразило більшість зацікавлених автомобільною справою. І сьогодні, після більш ніж ста років, дана марка автомобілю асоціюється з розкішшю та престижністю, проте не зраджує своєму ключовому параметру – якості. Автомобілі Rolls-Royce вважаються одними з найякісніших в світі.</p> |
| Демонстрація емоційної привабливості продукту | <p>Емоційні заклики являють собою психологічне, соціальне або символічне бажання, яке спонукає споживачів купувати продукт через почуття, які він викликає. Щоб створити емоційну привабливість, потрібно розуміти вашу аудиторію та те, що може вразити її емоції найбільше.</p> <p>Рекламні повідомлення, як правило, засновані на образах, а не на інформації, які намагаються досягти цілей рекламодавця, викликаючи сильні емоції (страх, гнів, пристрасть тощо), а не за допомогою раціонального заклику.</p> <p>Емоційна приваблива реклама спонукає клієнтів купувати продукти та послуги, викликаючи емоції, а не пробуджуючи раціональні думки. Насправді це більше, ніж техніка. За даними Neuroscience marketing, емоційний підхід у рекламі майже вдвічі ефективніший за раціональний.</p> |
| Створення/модернізація сервісу обслуговування | <p>Приблизно 89% компаній розглядають клієнтський сервіс як основну конкурентну перевагу. Клієнтський сервіс — це цілісний досвід взаємодії покупця з компанією. Саме від нього залежить, наскільки довгострокові відносини вдасться побудувати з кожним клієнтом. Від сучасного customer service клієнти очікують швидкого реагування, персоналізованого спілкування, індивідуального підходу у вирішенні виникаючих проблем. Все це складно уявити без засобів автоматизації - CRM-системи та онлайн-чатів.</p> <p>Еталонний приклад високого клієнтського сервісу — це стандарти мережі готелів Ritz Carlton. Персонал може на свій розсуд витратити до 2000 у. о. в день на клієнта, щоб залишити найкраще враження про готель. Ще один приклад, як клієнтський сервіс був використаний для розвитку бізнесу — це Glossier. Цей косметичний бренд випускає продукти, ґрунтуючись на думках клієнтів. Кожен клієнт компанії може бути почутим,</p> |

| | |
|--|--|
| | <p>просто написавши відгук в соцмережі. Не дивно, що Glossier швидко зайняв своє місце серед лідерів ринку.</p> <p>В умовах конкуренції якісний клієнтський сервіс стає головною перевагою. Надійні відносини з існуючими клієнтами здатні не тільки збільшити частку повторних продажів, але і привести в компанію нових покупців. Саме тому варто розвивати customer service в компанії.</p> |
| Встановлення зворотного зв'язку зі споживачем | <p>Зворотній зв'язок сам по собі є вагомим інструментом комунікації зі споживачами/клієнтами. І його ефективне використання впливає не лише на сприйняття стейкхолдерами компанії, але і також на власний розвиток. Зворотній зв'язок – це інструмент, що дозволяє акумулювати інформацію від цільової аудиторії, аналізувати її та розробляти програми покращення для задоволення потреб цільової аудиторії.</p> <p>Зворотній зв'язок дозволяє вчасно виявляти певні проблеми та усувати їх. Чим раніше дана проблема буде виявлена, тим менше втрат отримає компанія. Окрім цього зворотній зв'язок є інструментом, який дозволяє продемонструвати споживачам/клієнтам їх вагомність та вагомність їх думки. Необхідно показувати споживачам, що їх почули і владнали всі недоліки.</p> |
| Розвиток репутації власника/СЕО та трансляція цінностей компанії через нього | <p>Керівник компанії – це особа та честь всієї компанії. Відповідно, керівництво зі зіпсованою репутацією може вплинути на купівельний інтерес, вкладення інвесторів, партнерські відносини між організаціями. Згідно з дослідженнями компанії RepTrak, близько 15% корпоративної репутації компанії становить довіра до першої особи, а персональна репутація СЕО лише на третину складається з фінансових показників. Решта— це нефінансові аспекти. Факторами, які максимально впливають на формування позитивного іміджу СЕО, є соціальна відповідальність, етична поведінка, турбота про персонал і участь у вирішенні екологічних проблем — вони становлять 32% репутації кожного керівника.</p> <p>Ігнорувати репутацію СЕО та її вплив на діяльність компанії неможна. Він є ключовою особою, яка транслює цінності компанії і доносить її позиціонування, політики, ідеї до суспільства. При тому, він не лише є представником компанії та її репутації для зовнішнього оточення, він також повинен бути тим «ключиком», що формує внутрішню екосистему підприємства та направляє діяльність своїх працівників у спільне русло для забезпечення ефективності та максимальної взаємодії в бізнес-організації.</p> <p>Щодо прикладу впливу особистого бренду власника на репутацію компанії, то можна назвати бренд Rare Beauty – це американський бренд косметики від Селени Гомес і після запуску нових колекцій, продукція розпродається за тиждень. Також Ріанна має власний бренд косметики Fenty Beauty, яка теж користується шаленим попитом. Більше того, їх косметика – це не лише бренд, косметику якого виготовляють заводи партнери, це власне виробництво та R&D. Але варто підмітити, то це особистий бренд власників. У світі, особливо в США є безліч виробників косметики, проте саме ці з першого запуску стали одними з найкращих серед жіночої аудиторії, і ключовим моментом стала саме репутація власників.</p> |
| Посилення комунікаційних зв'язків з партнерами | <p>Поведінка та відносини з партнерами є також важливим показником корпоративної репутації. Оскільки вони є гарантом того, що бізнес-організація є надійним гравцем на ринку, з нею можна і потрібно працювати. Чим більш відомі партнери та їх репутація, тим краще репутація підприємства. Корпоративна репутація компанії та її партнерів взаємопов'язана, оскільки вони впливають одна на одну. І в разі виникнення певних кризових становищ, активна робота партнерів та їх виступи на захист бізнес-організації можуть як мінімізувати негатив в її сторону, так і взагалі усунути її, довівши правоту.</p> |
| Результативність компанії | <p>Результативність компанії відображається в її ринкових та фінансових показниках. Відкритість доступу до цих даних, а також можливість їх підтвердження за допомогою відповідних договорів та сертифікацій є вагомим інструментом в посиленні репутації на ринку. Оскільки дані показники відображають спроможність компанії бути конкурентоспроможною на ринку, вчасно виплачувати всі зобов'язання та фактично можливість до розвитку та здійснення господарської діяльності.</p> |
| Розвиток внутрішнього екосередовища компанії | <p>Внутрішнє середовище та його розвиток є одним з ключовим показників розвитку компанії, яке також впливає на її репутацію. Зараз різні рейтингові компанії проводять різноманітні оцінки внутрішнього середовища компанії, його комфорту та забезпечення задоволення потреб працівників, що водночас впливає на компанію як роботодавця і формує його репутацію.</p> |

| | |
|--|---|
| | Одним з найяскравіших прикладів розвитку екосередовища компанії є Майкрософт, яка займає перше місце по корпоративній культурі в світі. Її можна назвати однією з найбільш гнучких відповідно до сучасних тенденцій розвитку гібридної, гнучкої та дистанційної роботи. Компанія орієнтована на задоволення потреб працівників та дотримання максимального комфорту та психологічного здоров'я, які значно впливають на показники продуктивності праці. |
| Розвиток ESG | У гіперз'єднаному світі та нескінченному циклі новин екологічні, соціальні та громадські спрямування (ESG) стають все більш важливою сферою для управління брендом і репутацією. Окреме опитування, проведене PwC, показало, що 79% інвесторів вважають ризик ESG важливим фактором у прийнятті інвестиційних рішень. Сімдесят п'ять відсотків вважають, що компанії повинні вирішити проблеми ESG, навіть якщо це впливає на короткострокову прибутковість. Від зміни клімату до прав людини та компенсації керівникам – існує довгий список актуальних питань, які підпадають під егіду ESG, кожна з яких може привернути негативну увагу ЗМІ та завдати шкоди репутації компанії. Розвиток компанії, пов'язаний з ESG, повинен резонувати з цільовою аудиторією, для цього необхідно зрозуміти та порівняти, як ринок бачить її дії на сьогоднішній день. А також використовувати засоби для моніторингу реакції на зусилля бізнес-організації в даному напрямку. |
| R&D | Research and Development – це показник інноваційної спрямованості компанії, що також впливає на корпоративну репутацію. Його можна оцінювати в двох вимірах: 1) як показник конкурентоспроможності та наявності достатньої кількості ресурсів для розвитку; 2) як показник соціального внеску в розвиток ринкового середовища. Компанії, які активно займаються власним розвитком та розвитком ринку, на якому функціонують є переважно лідируючими, які задають напрямок розвитку для окремого ринку, тобто є трендсеттерами. Що впливає на їх репутацію як зі сторони партнерів та конкурентів так і зі сторони споживачів та клієнтів, які покладаються на їх думку. |
| Відображення діяльності в цифровому середовищі | Вся інформація про діяльність компанії, як успішний досвід, так і якісно подані факати, повинна бути відображена на її сторінках, оскільки це є свідченням її діяльності на ринку та внеску в окремі напрямки розвитку. Для того, щоб якісно та привабливо подавати всю інформацію про компанію у світ, існує ціла низка професій Social Media Marketing, а також безліч PR-агенцій, які готові надавати послуги для просування компанії. Пр-менеджер, SMM-менеджер, контент-мейкер, менеджер по рекламі тощо. Вибір спеціалістів та способу подачі підприємства залежить від бажання та потреби власника/CEO, інших ТОП-менеджерів, а також від їх можливостей. Саме завдяки правильній подачі інформації оточуючому середовищі та використанню правильних каналів комунікації з цільовою аудиторією, в неї формується сприйняття компанії та відповідно формується її репутація. |

Джерело: складено автором на основі²

- ² Особистий бренд: що це та навіщо його розвивати?. Mega Marketing. URL: <https://megamarketing.com.ua/osobystyi-brend-shcho-tse-ta-navishcho-yoho-rozvyvaty/#:~:text=%D0%9E%D1%81%D0%BE%D0%B1%D0%B8%D1%81%D1%82%D0%B8%D0%B9%20%D0%B1%D1%80%D0%B5%D0%BD%D0%B4%20%E2%80%94%D1%86%D0%B5%20%D0%B2%D1%81%D1%96%D0%BC%20%D0%B2%D1%96%D0%B4%D0%BE%D0%BC%D0%B5,%D0%B7%D0%B0%D0%B9%D0%BD%D1%8F%D0%B2%20%D0%BB%D1%96%D0%B4%D0%B8%D1%80%D1%83%D1%8E%D1%87%D1%96%20%D0%BF%D0%BE%D0%B7%D0%B8%D1%86%D1%96%D1%97%20%D0%BD%D0%B0%20%D1%80%D0%B8%D0%BD%D0%BA%D1%83>. (Дата звернення: 20.10.2022).
- Сергій Біденко, Ірина Золотаревич Репутаційний антистрес. Інструктор для власників і топ-менеджерів бізнесу. Yakaboo Publishing. 2021, с. 224.
- Управління репутацією в Інтернеті: що це та кому це потрібно? AG Marketing. URL: <https://ag.marketing/blog/upravlinnya-reputaciyu-v-interneti/> (Дата звернення: 20.10.2022).
- Як побудувати клієнтський сервіс? NetHunt ділиться досвідом. CRM LAB. URL: <https://nethunt.ua/blog/iak-pobuduvati-klientskii-servis-nethunt-dilitsia-dosvidom/> (Дата звернення: 20.10.2022).
- Drapkin Aaron. Microsoft is the World's Best Company to Work for, Report Says. Tech.co. URL: <https://tech.co/news/microsoft-worlds-best-company-work-for-report> (Дата звернення: 20.10.2022).
- ESG: The New Dimension of Reputation Management. Dow Jones. URL: <https://www.dowjones.com/professional/resources/blog/the-new-dimension-of-reputation-management> (Дата звернення: 20.10.2022).
- Neuroscience. Marketing. URL: <https://www.neurosciencemarketing.com/> (Дата звернення: 20.10.2022).

Таблиця В.1 – Тенденції та тренди управління та посилення репутації бізнес-організацій

| Явище | Характеристика |
|---|---|
| <i>Тенденції</i> | |
| Посилення впливу лідерів думок на їх цільову аудиторію | <p>Останнім часом, з активним розвитком соціальних мереж, збільшилась також кількість лідерів думок – інфлюенсерів, до рекомендацій та думок яких дослуховуються їх аудиторія. Їхні відгуки та публікації можуть як посилити репутацію певного продукту чи компанії, так і зруйнувати, принаймні для своєї аудиторії. А як максимум, позитивні чи негативні висловлювання інфлюенсерів з мільйонними аудиторіями підхоплять також ЗМІ, які часто використовують інформацію з соціальних сторінок для публікацій.</p> <p>Інфлюенсерів можна вважати як ефективним джерелом для посилення власної репутації та збільшення аудиторії, оскільки їх думка дійсно важлива для аудиторії, так і певним джерелом комунікації з потенційними споживачами. Оскільки в світі, який є перевантажений інформацією та продуктами, дійсно важко знайти найкращий, і тому просування через інфлюенсерів є одним з найактуальніших інструментів.</p> |
| Посилення використання штучного інтелекту для комунікації з цільовою аудиторією | <p>На сьогодні, технологічний розвиток штучного інтелекту досяг достатнього рівня розвитку та безпеки, коли він став інструментом для спрощення суспільного життя. Стосовно використання ШІ для комунікації з цільовою аудиторією, то можна тут назвати різні чат-боти, програми, які оброблюють запити і допомагають вирішити питання за лічені секунди. Рівень застосування ШІ в компаніях також свідчить про розвиток інноваційного елементу репутації та покращення обслуговування клієнтів.</p> <p>Штучний інтелект дозволяє швидко опрацьовувати запити клієнтів, без активного втручання людини, що прискорює клієнтський шлях і мінімізує контакт між людьми, що в сучасному світі є також перевагою, оскільки частина людей є інтровертами, які не мають бажання вступати в будь-який контакт з людьми, але при цьому хочуть задовольнити своє питання.</p> |
| Орієнтація на сучасні потреби молоді | <p>Якщо ще 20 років тому доросле покоління створювало інновації, приносило щось нове на ринок, то зараз молоде покоління формує тренди та нововведення, оскільки пізні міленіали та зумери вирости на активному розвитку технологій, в цьому постійному потоці змін, і вони прагнуть до подальшого покращення, прагнуть прискорювати подальший розвиток технологій. Тому при виборі актуальних напрямків розвитку та проєктів, бізнес-організаціям варто орієнтуватись та досліджувати потреби молодого покоління, для того, щоб не лише задовольняти їх, але також і мати змогу прогнозувати тренди наперед та бути трендсеттерами на ринку. Якщо компанія є лідером, який керує напрямком розвитку ринку, то відповідно вона формує конкурентоспроможну репутацію.</p> |
| Посилення вагомості особистого бренду CEO | <p>Згідно з дослідженнями компанії RepTrak, близько 15% корпоративної репутації компанії становить довіра до першої особи компанії – до CEO або власника. Він є ключовою особою, яка транслює цінності компанії і доносить її позиціонування, політики, ідеї до суспільства. При тому, він не лише є представником компанії та її репутації для зовнішнього оточення, він також повинен бути тим «ключиком», що формує внутрішню екосистему підприємства та направляє діяльність своїх працівників у спільне русло для забезпечення ефективності та максимальної взаємодії в бізнес-організації.</p> <p>Тому побудова особистого бренду CEO/власника компанії є також вагомим інструментом впливу на загальну репутацію компанії. При цьому йому необхідно розуміти, що всі його думки та висловлювання відображаються також і на репутації компанії.</p> |
| Посилення уваги до збереження даних | <p>Цифровий світ має як переваги – це спрощення клієнтського шляху, так і недоліки, це висока ймовірність злому баз даних, злиття інформації та її використання. Тому при виборі компанії клієнт/споживач орієнтується на підприємство, яке не було «замішане» у справах пов'язаних з крадіжкою даних, а також має потужну систему захисту.</p> |

| | |
|--|--|
| | Тому активний розвиток компаній в напрямку забезпечення конфіденційності даних є одним з вагомих моментів, що впливає на її репутацію. Банки зараз втрачають від 10% клієнтів після повідомлень про злом даних, тому безпека інформації є дійсно важливою для клієнтів і формує їх ставлення про компанію. |
| Посилення уваги до внутрішнього середовища компанії та працівників | На сьогоднішній день внутрішня складова бізнес-організації набирає все більше вагомості для клієнтів та споживачів, а також потенційних працівників. Все частіше споживачі/клієнти перед покупкою бажають познайомитись з компанією, дослідити її цінності, які вона транслює суспільству, і якщо дані цінності спільні з уявленнями стейкхолдера, в 90% випадків він надасть перевагу цій компанії. Аналогічно потенційні кандидати компанії, зараз, де можливостей для роботи є величезна кількість і кандидат обирає компанію в якій працюватиме, посилена увага приділяється тим підприємствам, які можуть забезпечити здоровий клімат в колективі, гідні умови праці та розвиток працівників. Тому внутрішня складова компанії є вагомим критерієм репутації, який формує її бачення серед потенційних кандидатів. |
| Рівність, різноманітність, інклюзивність | Основна тенденція останніх 10 років – це боротьба за рівні права всіх спільнот (за гендером, віком, національністю, расою, сексуальною орієнтацією, фізіологічними можливостями), тому дотримання розмаїття колективу – це чинник, який позитивно впливає на репутацію підприємства. Впровадження принципів соціокультурного управління лежить в основі побудови репутації, особливо що стосується серед думок майбутнього покоління. Соціокультурний розвиток компаній безумовно впливає на її репутацію. При цьому просто впровадити систему рівності та інклюзивності в компанії недостатньо, необхідно також розвинути якийсь новий напрямок в розвитку даної тенденції в бізнес-середовищі, тоді можна говорити лише про реальне посилення репутації компанії, не лише в бізнес-середовищі, але також для споживачів/клієнтів та потенційних працівників. |
| <i>Тренди</i> | |
| Кастомізація комунікацій | У зв'язку з активним розвитком BigData компанії мають можливість налаштувати свій продукт/його просування під конкретну аудиторію. Проте для якісного налаштування та охоплення більшої аудиторії компанії потребують фахівців, які мають відповідні навички в налаштуваннях пошукових систем. Кастомізація комунікацій дозволяє напряму взаємодіяти з власною цільовою аудиторією бізнес-організації. |
| Фрагментація інформаційного простору | Коли соціальні мережі стали трибуною для прямої комунікації лідерів думок з громадськістю, автоматично кожен із них став міні-ЗМІ. При чому дані міні-ЗМІ частіше в декілька разів впливовіше звичайних ЗМІ. Тепер пряма промова експертів та просто популярних резидентів мереж стає інформаційним приводом для матеріалів звичайних мас-медіа, які стрімко втрачають вплив через недостатню гнучкість, несучасну фінансову модель та інструменти просування. |
| Інтелектуальний гумор | На сьогодні, в середовищі, де нас оточує безліч різного роду інформації, вирізнитись серед цього інформаційного шуму якось необхідно. Оскільки покоління зумерів є неординарний і надає перевагу такому ж неординарному підході в рекламі та комунікації. А враховуючи даний доволі «похмурий» світ, який потребує якого виходу – гумор стає одним з найкращих варіантів для подачі свого комунікаційного контексту компаніями. Так, створились нові грані в рекламі як інтелектуальний гумор та іронічні меми – як нові інструменти просування. Можна сказати, що лідерські позиції на ринку наступного року займатимуть ті бізнесу, які найякісніше та найшвидше адаптують до запитів та нових цінностей аудиторії. І такий інтелектуальний гумор став трендом в Україні 2022 року, оскільки допомагає розвантажитись людям в тяжкі часи. Тому використання даних інструментів в просуванні є доволі актуальний і свідчить про гнучкість та адаптивність компанії, що безумовно впливає на її репутацію. |
| Соціальна свідомість компаній | Ставлення до навколишнього середовища бізнес-організації формує її соціальну відповідальність перед суспільством та державою, її екологічну спрямованість. На сьогодні, все більше підприємств в концепції свого розвитку та формування репутації на ринку почали дбати |

| | |
|--------------------------------|---|
| | <p>про свою соціальну відповідальність: розвивати певні проекти, які приносять соціальну користь суспільству (наприклад, організувати благодійні спортивні марафони чи розвивати навколишнє середовище, будуючи дитячі майданчики, парки тощо) та екологічну складову (наприклад, мінімізація шкідливих викидів в навколишнє середовище, впровадження ошадливих технологій у виробництві).</p> <p>Соціальна складову, що демонструє внесок компанії в її зовнішнє середовище та для суспільства значно підвищує репутацію підприємства, оскільки свідчить про її свідомість та бажання зробити світ кращим для майбутніх поколінь.</p> |
| Пріоритет емоцій та вражень | <p>Останні дослідження американських вчених, які порівнювали компанії, які покладаються на емоційну привабливість та на раціональну привабливість, довели, що кращі (майже вдвічі) результати мали компанії, що покладались на емоційну привабливість. Згідно Harvard Business Review, повністю «підключені» клієнти на 25% більш цінні, за звичайних, які просто задоволені брендом.</p> <p>Основний акцент емоційної привабливості полягає в тому, щоб створити певну прив'язаність до компанії, через її цінності, створення певної емоції, щоб клієнти розуміли цінність, яку компанія створює для нього, а не лише задоволення від продукту.</p> |
| Діджиталізація бізнес-процесів | <p>В основі діджиталізації бізнес-процесів лежить спрощення клієнтського шляху через використання онлайн-інструментів. Зокрема, протягом 5 останніх років активно розвинулась онлайн-торгівля, національні ритейлери вже почали вводити онлайн-покупки, що вплинуло на скорочення клієнтського шляху. Як для клієнта, так і для компанії це є перевагою, оскільки можна робити всі покупки з дому і отримувати їх в себе на порозі як за лічені години, так і дні. А для компанії – це скорочення витрат на оренду, додатковий персонал тощо. Діджиталізація також дозволяє більш ефективно здійснювати контроль за роботою або доставкою (наприклад, відслідковування маршруту посилки в реальному часі в телефоні).</p> |

Джерело: складено автором на основі³

- ³ 5 довгострокових тенденцій, які допоможуть вирости бізнесу у 2022 році. YouControl. URL: <https://youcontrol.com.ua/articles/yctrends2022/>. (Дата звернення: 11.10.2022).
- Новік Ю. Колаборації, гумор і природність: які тренди 2022 року до вподоби зумерам. Українська правда. URL: <https://life.pravda.com.ua/columns/2022/01/20/247217/>. (Дата звернення: 11.10.2022).
- Деревянко Елена. Современные тренды управления репутацией: мир и Украина. Инновационное підприємництво: стан та перспективи розвитку. Збірник матеріалів III Всеукраїнської науково-практичної конференції 29–30 березня 2018 р. Київ : КНЕУ, 2018. – С. 274–276.
- 10 Reputation Management Trends Place Branding Pros Need to Know. TPBO. URL: <https://placebrandobserver.com/10-reputation-management-trends/>. (Дата звернення: 11.10.2022).
- 2020 Global Trends in Reputation The RepTrak Company. URL: https://assets.ctfassets.net/az511532ei6u/5cRoMMpsdb8LJK3fPZ9aC3/6ee1a6e296272d0a02102a53aae9b29e/2020_Global_Trends_Report_RepTrak.pdf. (Дата звернення: 11.10.2022).
- What are the global trends shaping your company's reputation? Akkanto. URL: <https://www.akkanto.com/en/blog/what-are-the-global-trends-shaping-your-companys-reputation/>. (Дата звернення: 11.10.2022).

Рисунок Г.1 – Перелік ключових репутаційних ризиків за елементами репутації⁴

Таблиця Г.2 – Типи стратегій управління репутаційними ризиками

| Тип стратегії | Характеристика стратегії |
|---------------------|---|
| Ухилення від ризику | Передбачає повне виключення ризику. Ця стратегія часто ґрунтується на відмові від робіт і діяльності, що спричиняють ризик. |
| Зменшення ризику | Зосередження на діях, які б могли зменшити ймовірність негативної події |
| Розподіл ризику | Делегування відповідальності за ризик третім особам на аутсорсинг чи страхування, але сам ризик не усувається (наприклад, застосування послуг ризик-менеджерів). |
| Прийняття ризику | Розуміння того, що існує потенціал ризику, і що ця загроза реалізується, для компанії відчутними будуть певні наслідки. Варіанти розвитку стратегії: <ul style="list-style-type: none"> Активне прийняття. Передбачає формування резерву ресурсів (часу й грошей) для усунення наслідків ризику). Пасивне прийняття. Це наявність плану Б для ліквідації проблем, що виникли внаслідок реалізації потенціалу ризику. |

Джерело: складено автором на основі⁶

1. ⁴ Сергій Біденко, Ірина Золотаревич *Репутаційний антистрес. Інструктор для власників і топ-менеджерів бізнесу.* Yakaboo Publishing. 2021, с. 224.

Таблиця Д.1 – Основні поради для зміцнення репутації та формування її позитивного іміджу в суспільстві

| Порада | Обґрунтування |
|---|---|
| Виконання своїх обіцянок | Якщо бізнес-організація, щось пообіцяла, то вона повинна «гори перевернути», але виконати її. Якщо доставка товару протягом 24 год, то вона повинна здійснитись протягом цього терміну. Якщо виробництво триває тиждень, то воно й повинно бути тривати не довше тижня. Якщо ваш бізнес обіцяє, світ повинен закінчитися, перш ніж ви його порушите. Клієнт вірить, що він отримає якісні товари або послуги, які він придбав, вчасно. Він також вірить, що те, що вони купили, варте тієї вартості, що була заплачена. заплатили. Якщо компанія не дотримається цієї найважливішої обіцянки, її репутація постраждає. |
| Винагорода клієнта/споживача за позитивну взаємодію | Фраза «клієнт завжди правий» є гарною ідеєю про те, як бізнесмени повинні ставитися до клієнтів. Проте, ця думка водночас є неправильною і часто призводить до того, що в процесі намагань угодити всім, навіть найвибагливішим клієнтам, компанія втрачає численні ресурси, що негативно впливає на її дохідність. Проте, чому б не впровадити систему винагороди клієнтам за приємну співпрацю. Наприклад, споживачу буде набагато приємніше, коли він наприкінці домовленості почує: «Мені було так приємно допомогти вам сьогодні, що я отримав дозвіл надати вам додаткову знижку 5%». Після цієї фрази, клієнту буде приємно, що вплине на його лояльність до компанії і він захоче повернутись до неї. |
| Зробіть більше, ніж очікувалось | Багато компаній намагаються включити деякі неочікувані послуги безкоштовно – наприклад, MakeUp завжди пропонує безкоштовну доставку по Києву, не зважаючи на вартість замовлення, а також пропонує вибір часу, який буде найбільш підходящим для клієнта. Найпростіший спосіб виконати цю пораду – це запропонувати клієнтам те, що їх потрібно до того як вони попросять. Наприклад, якщо клієнт дзвонить, бо засмучений тим, що продукт, який він придбав, не працює, варто запропонувати обміняти його на інший, до того як він сам це запропонує. Компанія повинна вказати шлях найкращого розв'язання питань, і остаточне сприйняття споживача/клієнта буде значно кращим. Ні для кого не секрет, що якісне обслуговування клієнтів є найкращим маркетинговим інструментом за гроші. |
| Будьте послідовними | Необхідно бути послідовними у всіх своїх сферах, де компанія функціонує. Якщо компанія намагається створити альтернативну персону, то клієнти можуть бути незадоволеними та відчувати фальш у стосунках. Тому навіть при проведенні ребрендингу, компанія/бренд обов'язково повинна проводити первинне |

| | |
|--|--|
| | тестування серед клієнтів для того щоб проаналізувати сприйняття клієнтів. |
| Максимальне залучення та комунікація з аудиторією | Комунікація – це один з найефективніших методів залучення та підтримки взаємозв'язків з клієнтами/споживачами/партнерами. Тому просто сидіти, нічого не робити та чекати поки клієнти самі прийдуть не раціонально, бо не прийдуть. Тому необхідно бути активним в тому середовищі, де накопичується максимальна кількість стейкхолдерів: соціальні мережі, форуми, web-ресурси тощо. |
| Визнання помилок та вибачення перед стейкхолдерами | Жодна людина та жодна організація не є ідеальною. Тому рано чи пізно, а помилка може трапитись. Основний момент в цьому випадку є час та відповідальність. Бізнес-організацію повинна визнати помилку, вибачитись перед загалом та запропонувати шлях вирішення цієї проблеми. Свідомість та відповідальність за свої дії – це ключові принципи, на яких повинна працювати компанія. |
| Контроль своєї репутації | Для підтримання та посилення репутації підприємство повинно здійснювати постійний контроль та моніторинг змін в її оточенні для: 1. відслідковування появи репутаційних ризиків; 2. розробки системи запобігання ризикам; 3. підтримки актуальних меседжів для стейкхолдерів. Основний акцент бізнес-організації повинен бути зосереджений на тому, щоб тримати «руку на пульсу» та миттєво діяти в разі змін в її оточенні. |

Джерело: складено автором на основі⁵

- ⁵ Brooks Chad *Your Reputation Is Your Reality: How to Strengthen Your Company's Public Image*. Business.com. URL: <https://www.business.com/articles/how-to-strengthen-your-companys-reputation/>. (Дата звернення: 19.10.2022)
- Indeed Editorial Team. *Company Reputation: What It Is and How To Improve It*. URL: <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/company-reputation>(Дата звернення: 19.10.2022)



Рисунок Е.1 – Інструменти маркетингових комунікацій офлайн середовища

Джерело: складено автором на основі⁶

1. ⁶ Петруня Ю. Є. *Маркетинг : навчальний посібник. 3-тє вид., переробл. і доповн.* Дніпропетровськ : Університет митної справи та фінансів, 2016. 362 с.
2. Сенишин О. С., Кривешико О. В. *Маркетинг : навч. посібник.* Львів : Львівський національний університет імені Івана Франка, 2020. 347 с.



Рисунок Е.2 – Інструменти маркетингових комунікацій онлайн середовища

Джерело: складено автором на основі ⁷

1. ⁷ Петруня Ю. С. Маркетинг : навчальний посібник. 3-тє вид., переробл. і доповн. Дніпропетровськ : Університет митної справи та фінансів, 2016. 362 с.
2. Сенишин О. С., Кривешко О. В. Маркетинг : навч. посібник. Львів : Львівський національний університет імені Івана Франка, 2020. 347 с.

Таблиця Ж.1 - Характеристика типів каналів комунікації за моделлю PESO

| Тип комунікації | Характеристика |
|-----------------|---|
| Paid media | <p>Платні медіа – це весь онлайн-контент, який потребує оплати, щоб представити компанію/бренд (веб-сайт, послуги тощо). Це стосується таких каналів, як Google Ads, реклами в соціальних мережах, спонсорованих публікацій або рекламних акцій інфлюенсерів.</p> <p>Цей аспект ORM досить простий — компанія має повний контроль над своїми власними розміщеннями. Однак необхідно ретельно перевіряти чи немає паралельно негативної реклами про компанію/бренд від конкурентів. Однак більшість платних медіа-платформ мають суворі вказівки проти такої практики, і одна скарга може вирішити цей негативний наслідок.</p> |
| Earned media | <p>Earned media охоплюють висвітлення, яке компанія/бренд отримує на зовнішніх платформах безкоштовно. Вони включають:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Зовнішні статті, • Висвітлення в пресі • Блоги та відеоблоги • Форуми • Деякі галузеві списки третіх сторін (Glassdoor, Capterra, Trustpilot усі належать до цієї категорії). <p>Google My Business також зараховуватиметься як Earned media, оскільки клієнти залишатимуть відгуки бізнес-організацію без її контролю. Earned media повинні бути в центрі уваги всіх компаній; ці джерела допомагають створити позитивний погляд і створити довіру серед відвідувачів онлайн.</p> |
| Shared media | <p>Окрім веб-сайту, облікові записи компанії в різних соціальних мережах є онлайн-версією її візитної картки.</p> <p>Скарги без розгляду, негативні коментарі в Twitter, низький рейтинг у Facebook, негативна реклама в Instagram можуть серйозно зашкодити репутації компанії та відштовхнути її потенційних клієнтів.</p> <p>Важливо також відстежувати, які згадки про компанію, її бренди з'являються в інших облікових записах, і звертати увагу на її згадки, які потенційно можуть негативно висвітлювати її.</p> |
| Owned media | <p>Owned media значною мірою пов'язані з веб-сайтом і блогом — властивостями, які знаходяться під повним контролем бізнес-організації. І для збільшення відвідуваності цих медіа, необхідно працювати над покращенням рейтингу сторінок.</p> <p>Google демонструватиме сторінку з найвищим рейтингом під час пошуку в запиті, тому працювати саме над популярністю варто. Тому слід зосередитися на всіх каналах, де хоч якось згадується компанія/бренд, і намагатися керувати репутацією в усіх них.</p> |

Джерело: складено автором на основі⁸

- ⁸ Kalyadina Maria. 8 Rules of Effective Online Reputation Management. URL: https://www.semrush.com/blog/online-reputation-management/?kw=&cmp=WW_SRCH_DSA_Blog_EN&label=dsa_pagefeed&Network=g&Device=c&utm_content=622204042499&kwid=dsa-1753200736253&cmpid=18352133756&agpid=142750785753&BU=Core&extid=54840399342&adpos=&gclid=Cj0KCQjw-fmZBhDtARIsAH6H8qi8BOOheFKXBGI64WN96xK8mjW4jsAxfzu8gxVWnBhhNMJS1ry5t8YaAq_fEALw_wcB. (Дата звернення: 17.10.2022)
- What is the PESO Model for Marketing? Brilliant Metrics. URL: <https://www.brilliantmetrics.com/knowledge/blog/what-is-the-peso-model-for-marketing/>. (Дата звернення: 17.10.2022)

Таблиця І.1 – Порівняльна характеристика діяльності ключових компаній на ринку імпортованих сирів

| Назва компанії | Ключові характеристики |
|-----------------|---|
| Ardis Group | <p>ARDIS GROUP — українська структурована група компаній, що має 24-річний досвід імпорту та продажу сирів, експерти у виробництві свіжого сиру. Компанія має міцні партнерські зв'язки з найбільшими європейськими виробниками сирів та молочної продукції з понад 10 країн.</p> <p>Продукти: Ardis Group імпортує молочну продукцію, ключовим продуктом компанії є сири, проте в продуктовому портфелі містить також йогурти, молочні напої та десерти тощо.</p> <p>Рітейлери: компанія орієнтована на національних та регіональних рітейлерів, також активно співпрацює з HoReCa, а також має клієнтів більшу вузьконаправлених: спеціалізовані магазини, кав'ярні, пекарні тощо.</p> <p>Власне виробництво: компанія має власний завод, розташований в Кіровоградській області, який займається виробництвом свіжих сирів, а також власну ТМ «LeI'».</p> |
| Гроупе Лакталіс | <p>Гроупе Лакталіс – це французька сімейна компанія, яка має дочірні підприємства в більш ніж 50 країнах світу, в тому числі й в Україні. Компанія експортує свою продукцію в більш ніж 94 країнах світу.</p> <p>Продукти: Lactalis імпортує\експортує лише власні бренди (молочні), зокрема бренди сирів, такі як: President, Galbani, Bridel, Société, Seriously, Valbreso та інші торгові марки сирів.</p> <p>Рітейлери: національні та регіональні рітейлери, а також спеціалізовані магазини.</p> <p>Власне виробництво:</p> |
| Сільпо-ФУД | <p>«Сільпо» - одна з найбільших торгових мереж України, що входить до групи компаній Fozzy Group. Компанія Сільпо-Фуд має унікальну програму «Власний імпорт», за допомогою якої вона налагодила прямі імпортові зв'язки у власні магазини продуктів популярних іноземних виробників.</p> <p>Продукти: компанія за допомогою програми «Власний імпорт» імпортує продукцію від понад 880 виробників з більш ніж 65 країн світу. Особливістю є те, що компанія імпортує різні типи продукції.</p> <p>Рітейлери: компанія орієнтована на забезпечення лише власних магазинів, що належать групі компаній Fozzy Group.</p> <p>Власне виробництво: Сільпо має 5 власних чизарень, де виготовляються молоді розсолні сири з коров'ячого молока, зокрема компанія виготовляє власну моцарелу. Ці чизарні працюють в Києві, Львові, Одесі та Дніпрі, що орієнтовані на виготовлення та подальше розповсюдження сирів по регіонам.</p> |

| | |
|------------------|--|
| ТОВ «ТК Партнер» | <p>Партнер – це компанія, яка займається дистрибуцією та імпортом молочної продукції, переважно у східних та центральних областях України. Ключовими пантерами компанії є сусідні країни України, особливо Польща та Білорусь. Перевагою компанії є власний логістичний центр.</p> <p>Продукти: компанія містить понад 400 SKU більшості представлених молочних продуктів. Основним продуктом, на який зорієнтоване підприємство є сир.</p> <p>Рітейлери: компанія орієнтована на національних та регіональних рітейлерів, переважно центральних та східних регіонів України.</p> <p>Власне виробництво: Партнер має дві власні торгові марки Моне та Молочні скарби, де виготовляються свіжі та напівтверді сири.</p> |
|------------------|--|

Джерело: складено автором на основі⁹

-
1. ⁹ Ardis Group. URL: <https://ardis.ua/>. (Дата звернення: 5.10.2022).
 2. Groupe Lactalis. URL: <https://lactalis.com.ua/>. (Дата звернення: 28.10.2022).
 3. Сільпо-Фуд. URL: <https://silpo.ua/reports>. (Дата звернення: 28.10.2022).
 4. ТК Партнер. URL: <https://tk-partner.com.ua/>. (Дата звернення: 28.10.2022).

Таблиця К.1 - Особливості продуктових команд ТОВ «ТК АРДІС»

| Продуктова команда | Особливості продукції | Ключові клієнти | Особливості співпраці |
|--------------------|--|--|---|
| Bestseller Eater | <ul style="list-style-type: none"> • Відомі бренди, що викликають безумовну довіру споживача. • Формати, зручні для споживання вдома. • Раціональні пакування, що забезпечують тривале збереження свіжості та скорочення обсягу харчових відходів. • Асортимент, що враховує різні смакові вподобання. | <ul style="list-style-type: none"> • Великі національні ритейлери • Регіональні магазини • Спеціалізовані магазини • HoReCa • Люди будь-якого віку, середнього і вище достатку, які люблять класичні сири | <ul style="list-style-type: none"> • Спеціальні пропозиції та найпопулярніші позиції. • Індивідуальний підхід до потреб споживача. • Експертна консультація та підбір асортименту. • Пропозиція ексклюзивних продуктів. • Privat label під запит. |
| Readymade Eater | <ul style="list-style-type: none"> • Формати, комфортні для роботи в умовах професійної чи аматорської кухні. • Вигідні пропозиції у співвідношенні ціна-якість-кількість. • Продукти, що відповідають технологічним вимогам та стандартам. • Мінімізація харчових відходів на кухні. • Оптимізація витрат часу на підготовку продукту до приготування. | <ul style="list-style-type: none"> • HoReCa. • Шеф-кухарі, професіонали, люди, яким необхідні великі об'єми сирів та молочної продукції. | <ul style="list-style-type: none"> • Індивідуальний підхід до потреб. • Експертна консультація. • Розробка індивідуальної рецептури готової страви з наданням калькуляції витрат. • Надання готових зразків для дегустації та тестування. • Продукція із завжди свіжими термінами реалізації. • Широкі логістичні можливості, які адаптовані під потреби клієнта. • Стабільність поставок та якість продукції. |
| Gourmet Eater | <ul style="list-style-type: none"> • Преміальний смак та подача продукту, що відповідає очікуванням гурманів. • Продукти, які враховують смакові переваги вибагливих поціновувачів. • Сири зі знаком відмінності, захищені за місцем виробництва. | <ul style="list-style-type: none"> • Великі національні ритейлери • Регіональні магазини • Спеціалізовані магазини • HoReCa | <ul style="list-style-type: none"> • Спеціальні пропозиції та найпопулярніші позиції. • Індивідуальний підхід до потреб споживача. • Експертна консультація та підбір асортименту. |

| | | | |
|----------------|---|--|--|
| | <ul style="list-style-type: none"> • Вишукані продукти, визнані авторитетними спільнотами. | <ul style="list-style-type: none"> • Люди високого достатку, які люблять ексклюзивні сири та готові платити за смак і бренд. | <ul style="list-style-type: none"> • Пропозиція ексклюзивних продуктів. |
| Sweet Eater | <ul style="list-style-type: none"> • Легкі варіанти перекусів. • Швидкі альтернативи складних ресторанних десертів. • Смаки, що приносять справжнє задоволення. • Зручні формати, оптимальні порції. • Нові смаки, вперше презентовані на українському ринку. • Бренди-лідери європейських ринків. | <ul style="list-style-type: none"> • Великі національні ритейлери • Регіональні магазини • NoReCa • Люди будь-якого віку та достатку достатку, які люблять смачні солодкі йогурти та десерти. | <ul style="list-style-type: none"> • Спеціальні пропозиції та найпопулярніші позиції. • Широкий асортимент під різні потреби, що повністю сформує категорію. • Експертна консультація та підбір асортименту. • Пропозиція ексклюзивних продуктів. • Privat label під запит. |
| Milkfree Eater | <ul style="list-style-type: none"> • Натуральна рослинна основа. • Бренди, визнані прихильниками здорового харчування, веганства, флекситаріанства. • Продукти, безпечні для людей, що мають непереносимість лактози. • Зручні формати з доступною інформацією щодо способу вживання. • Зрозумілий склад та лабораторно підтверджена якість. | <ul style="list-style-type: none"> • Великі національні ритейлери • Регіональні магазини • Спеціалізовані магазини • NoReCa • Люди середнього і вище достатку, вегани, з непереносимістю лактози, спортсмени, люди які люблять рослинну та екологічну їжу та напої. | <ul style="list-style-type: none"> • Спеціальні пропозиції та найпопулярніші позиції. • Готові рішення для споживачів у колаборації із іншими брендами. • Індивідуальний підхід до потреб споживачів. • Експертна консультація та підбір асортименту. • Пропозиція ексклюзивних продуктів. • Privat label під запит. |

Джерело: складено автором на основі¹⁰

5. ¹⁰ Ardis Group. URL: <https://ardis.ua/>. (Дата звернення: 5.10.2022).

Таблиця Л.1 - Тенденції, тренди та драйвери сфери імпорту сирів в Україні

| Явище | Характеристика |
|---|--|
| <i>Тенденції</i> | |
| Збільшення обсягів імпорту сирів | За повідомленням Укрінформ на 94% зріс обсяг імпорту в 2021 році порівняно з попереднім. Дана тенденція впливає з того, що українці починають більше споживати сиру, зокрема прагнуть відкривати для себе нові смаки, наприклад сири з білою та блакитною пліснявою, з митою скоринкою тощо. Навіть не зважаючи на спадну тенденцію у споживанні сирів в 2022 році, дана тенденція все ще залишається і сир є одним з найвагоміших продуктів в продуктовому кошику українців. |
| Поступовий розвиток державної підтримки та субсидювання малих підприємств | По-перше, через підтримку фермерств вони зможуть швидше розвиватись і сировина буде дешевшою, оскільки на сьогоднішній момент спостерігається підвищення цін на сировину (молоко) через слабку систему державної підтримки. По-друге, державна підтримка та кредитування зі нормальними відсотковими ставками сприятиме розвитку українських сирів, оскільки саме обладнання є доволі дорогим, а також необхідно мати та дотримуватись міжнародних стандартів якості, зокрема ISO 22000:2018 для можливості реалізації виготовлених сирів. |
| Посилення партнерських зв'язків між країнами | Дана тенденція посилюється зокрема за допомогою компаній, що здійснюють посередницькі функції, зокрема імпортують та експортують сири. Такими компаніями є: французька компанія «Lactalis», ТОВ «ТК Ardis Group», ТОВ «Сільпо-Фуд». Посилення міжнародних зв'язків відбувається не лише через партнерські взаємовідносини між постачальниками та компаніями, але також і через участь та проведення міжнародних конкурсів, одним з яких є World Cheese Awards, одним з партнерів яких є і Україна, яка представлена компанією Ardis Group, що займається поступовою популяризацією українських сирів закордоном та ознайомлення іноземців з нашою культурою. |
| Збільшення попиту на продукцію з довготривалим терміном споживання | Збільшення попиту на продукцію з довготривалим терміном зберігання на даний момент супроводжується чинниками зовнішнього середовища, такими як військовий стан, обмеження в електропостачанні. Тому на ринку України значно зріс попит зокрема на сири, які мають тривалий термін зберігання і не потребують знаходження в холодильнику. |
| <i>Тренди</i> | |
| Здоровий спосіб життя | З кожним днем все більше людей пропагують здоровий спосіб життя, правильне харчування та перехід на рослинне харчування, що спонукає розвитку нових напрямків в молочній продукції та сирах. По-перше, сир є основним джерелом необхідних жирів та білків в добову норму споживання людини, що позитивно впливає на загальний баланс КЖБУ. По-друге, все більшої популярності набирають молочні продукти на рослинній основі, зокрема рослинне молоко, вершки, що спонукало розвитку нового виду продукції – рослинні сири. Тому значно зріс імпорт молочної продукції на рослинній основі, основними країнами-експортерами яких є Голландія та Німеччина. |
| Підтримка Made in Ukraine продукції | З кожним роком все більше посилюється позиція українців купувати вітчизняні товари, аніж іноземні. Не можна даний тренд особливо траслювати на ринок українських сирів, проте на вітчизняному ринку є ряд великих підприємств, що займаються |

| | |
|--------------------------------|---|
| | виробництвом сирів, проте вони направлені на виробництво найбільш популярних категорій і на отримання більшого прибутку, без розвитку сирної культури. Розвитком сирної культури в Україні переважно займаються маленькі крафтові сироварні, які виготовляють унікальні за смаковими властивостями сири, які мають потужний потенціал для розвитку, проте через відсутність державної допомоги, на жаль, на 20-30% є дорожчими зі імпорту, що негативно впливає на попит. |
| Діджиталізація бізнес-процесів | Кінцеві споживачі прагнуть спростити процеси замовлення продукції, зокрема протягом 5 останніх років активно розвинулась онлайн-торгівля, зокрема національні рітейлери вже почали вводити онлайн-покупки, що вплинуло на скорочення клієнтського шляху. Зокрема, крупні компанії, такі як Ardis Group аналогічно крупним рітейлерам ввели продажі через онлайн-магазини, що є вигідним як для клієнта, так і для компанії: для клієнта – скорочення клієнтського шляху та загального часу на здійснення покупки; для компанії – зменшення витрат на оренду торгового залу та обладнання, необхідного для формування торгових залів, а також необхідність виплачувати заробітну платню робітникам торгових залів. |
| Розвиток сирної культури | Як вже зазначалось раніше, сьогодні українці вже відкриті до пізнання нової гастрокультури, хочуть відкривати для себе нові смаки. Тому звичайний сир типу Голандського вже поступається іншим цікавішим сирам. Сьогодні вже активно проводяться сирні вечори, компанії навчають технології роботи з сирами своїх робітників (чизмонгерів), оскільки споживач хоче бачити красиво оформлений стенд, де може обрати собі смачний сир на вечір, і де йому зможуть провести консультацію з приводу смакових властивостей різних сирів, їх використання в стравах та смакових поєднаннях з іншими продуктами |
| Пріоритет емоціям та враженням | В сучасному нестабільному та песимістичному світі людям не вистачає емоцій. Як кажуть експерти, одним із факторів отримання задоволення є їжа, смачна їжа, а також цікаві івенти. Зараз все більшої популярності набирають вузьконаправлені івенти, зокрема люди влаштовують сирні вечори за допомогою організаторів, для того щоб відкрити для себе нові смаки та отримати задоволення. Згідно з дослідженням Datassential, 60% статистів дегустації найбільш вживаних страв вважають, що додавання сиру допомагає краще продавати й викликає більше інтересу у клієнтів різних ресторанів. Більш того, завдяки різноманітному смаку сир добре поєднується з солодкими і солоними стравами та продуктами в будь-який час дня — від легкого сніданку до вишуканого десерту. |
| <i>Драйвери</i> | |
| Повномасштабна війна в Україні | Повномасштабна війна стала драйвером, що перевернув всі галузі в Україні, в тому числі й імпорт сирів. Це стало викликом, до якого компанії повинні були адаптуватись. Налаштування безпечних логістичних шляхів, встановлення нових партнерських зв'язків, орієнтація на більш конкурентоспроможний асортимент (довготривалість продукції в пріоритеті). |
| Карантинні обмеження | COVID-19 став переломним моментом для більшості галузей, зокрема і для сирної. Закриття кордонів спричинило проблеми з логістикою та транспортуванням сирів в Україну. Даний драйвер як негативно вплинув на розвиток сирної галузі – зменшення імпорту сирів. Проте з іншого боку це дало поштовх для розвитку українських виробників, попит на товари яких посилілись в даний період. |
| Зміни у вподобаннях споживачів | Як зазначалось раніше, споживачі стали більш відкриті до нового, нових знань та смаків. Цей фактор відкриває нові можливості для імпорту, зокрема компанії прагнуть масштабуватись з партнерами, відкривати нові країни та нові смаки. Зі збільшенням |

| | |
|---|--|
| | попиту компанії прагнуть збільшувати пропозицію, встановлюючи нові партнерські зв'язки з іншими країнами та компаніями-виробниками сирів. |
| Зміни в платоспроможності споживачів | Галузь імпорту сирів доволі специфічна, тому українських компаній, що займаються даною діяльністю доволі мало, проте на дану сферу потужно впливають закордонні компанії, які заходять на ринок України і є крупними міжнародними ритейлерами сирів. Саме міжнародні компанії, що займаються імпортом сирів є тими драйверами, що спонукають українські компанії до розвитку, для того, щоб не втратити ринкову частку та своїх споживачів. |
| Поява та розвиток конкурентів на ринку | В даному випадку окрім якісного товару, споживачі прагнуть отримувати інформацію від компанії щодо продукції, її смакових властивостей, можливості застосування продукту та вдалі поєднання сирів з іншими смаками (соусами, овочами, джемами тощо). Цей драйвер спонукає компанії до відкритості зі споживачами та більш тісної комунікації, налагодження зворотного зв'язку. Саме ці фактори формують не лише зв'язки між компаніями та споживачами, але також формують імідж компанії як <i>people-friendly company</i> . |
| Прагнення споживачів до отримання не лише якісних товарів, але і сервісу обслуговування | Зараз споживачам мало отримати бажаний продукт, вони також хочуть краще та детальніше з ним познайомитись, поринути в його культуру, саме тому зараз більшої уваги приділяється також сервісу обслуговування клієнтів, зростає попит на чизмонгерів, які вміють правильно «подавати» інформацію про сири, можуть надати комплексу інформацію про них та підібрати найкращі акомпанементи до них. |
| Зростання цін на молоко | Через зростання цін на молоко, на вітчизняному ринку вся молочна продукція зросла в ціні мінімум на 30%, що негативно вплинуло на її попит, при цьому зріс попит на імпортовану продукцію, яка в порівнянні, навіть з урахуванням логістичних витрат є менш вартісною за вітчизняну. |

Джерело: складено автором на основі¹¹

1. ¹¹ Імпорт сирів в Україну за минулий рік зріс майже вдвічі – фахівці. УкрІнформ. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3180186-import-siriv-v-ukrainu-za-minulij-rik-zris-majze-advici-fahivci.html>. (Дата звернення: 15.09.2022)
2. Кагадій Наталя. 6 нових трендів сирної культури в 2021 р. All Retail. URL: <https://allretail.ua/news/69282-6-novih-trendiv-sirnoji-kulturi-v-2021>. (Дата звернення: 15.09.2022)
3. Український клуб аграрного бізнесу. URL: <https://www.ucab.ua/ua>. (Дата звернення: 15.09.2022)
4. Чернова Оксана. Сирні тренди – 2021: що модно, а що ні? Висхід. URL: <https://bocusedor.com.ua/tpost/oa1zi71381-sirn-trendi-2021-scho-modno-a-scho-n>. (Дата звернення: 15.09.2022)

Результати проведеного анкетування керівника департаменту цифрової трансформації Ardis Group в процесі дослідження інноваційності та корпоративного управління як елементів корпоративної репутації

АНКЕТА

Респондент: ~~Загрунда~~ Тетяна

Посада експерта, що відповідає на запитання анкети: керівник департаменту цифрової трансформації Ardis Group

1. Загальна характеристика підприємства

1.1. Рік створення підприємства: 1998

1.2. Загальні статистичні дані про підприємство станом на початок 2021 рік (за даними Балансу, Звіту про фінансові результати або Фінансового звіту суб'єкта малого підприємництва):

Організаційно-правова форма господарювання: ТОВ

Вид економічної діяльності (за КВЕД), основний: 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля

Середня кількість працівників у 2021 році :193

1.3. Як Ви оцінюєте економічний стан підприємства:

- 1) **як добрий**
- 2) як задовільний
- 3) як поганий (у т.ч. близький до банкрутства)

2. Характеристика екосистеми організації та оцінка її місця в екосистемі

2.1. В процесі створення кінцевого продукту для споживача організація:

- 1) Створює невелику частку в сукупній споживчій цінності товару (послуги)
- 2) Створює і контролює значну частку споживчої цінності продукту, вступає у взаємодію з іншими компаніями для оптимізації ланцюга створення та донесення цінності до наявних та потенційних клієнтів
- 3) **Визначає «правила гри», впроваджує інноваційні продукти або створює нову цінність товару (послуги) для споживача.**

2.2. Які з глобальних викликів (трендів) найбільш впливові для вашого бізнесу (розташуйте тренди за спадним принципом впливовості):

1. ~~Діджиталізація~~
2. Здорове харчування
3. Брак емоцій

2.3. Які **чинники зовнішнього середовища** найбільше впливають на діяльність організації (оцініть за трибальною шкалою: 1 – найменш впливовий, 3 - найвпливовіший):

| | Чинники зовнішнього середовища | Оцінка значущості чинника | | |
|---|--|---------------------------|-----|-----|
| | | «1» | «2» | «3» |
| 1 | Політична ситуація в країні та регіоні | «1» | «2» | «3» |
| 2 | Нормативно-правове регулювання діяльності (обов'язкова сертифікація, ліцензування діяльності, система оподаткування) | «1» | «2» | «3» |

| | | | | |
|---|---|-----|-----|-----|
| | тощо) | | | |
| 3 | Доступність матеріальних ресурсів | «1» | «2» | «3» |
| 4 | Можливість вільного залучення трудових ресурсів визначеної кваліфікації | «1» | «2» | «3» |
| 5 | Вартість фінансових ресурсів | «1» | «2» | «3» |
| 6 | Екологічні обмеження та європейські стандарти безпеки | «1» | «2» | «3» |
| 7 | Висока конкуренція на ринку товарів | «1» | «2» | «3» |
| 8 | Висока конкуренція на ринку ресурсів | «1» | «2» | «3» |
| 9 | ін (вказати який) | «1» | «2» | «3» |

2.4. Визначте, наскільки інноваційна активність характерна для основного виду бізнесу організації:

1) нові продукти (нова ціннісна пропозиція) з'являються постійно, що вимагає від організації постійних інновацій

2) технологічні зміни, нововведення, що змушують перебудовувати виробничі потужності, оновлювати устаткування, змінювати виробничі процеси та бізнес-процеси,

3) виникають принципово нові бізнеси, які створюють нову цінність для споживачів;

4) сфера бізнесу організації не потребує активно впроваджувати новації щодо продуктів та технологій створення цінності для клієнтів.

2.5. Які з активів забезпечують конкурентну перевагу організації:

- 1) Технологічне обладнання та технології
- 2) Висококваліфікований виробничий персонал
- 3) Керівник та управлінська команда
- 4) Система взаємодії з клієнтами та клієнтський капітал
- 5) **Спроможність створювати та виводити на ринок нові продукти (товари чи послуги)**
- 6) Система партнерських зв'язків із основними контрагентами
- 7) Торгова марка (бренд)
- 8) Ділова репутація
- 9) Ваш варіант _____

3. Характеристика системи управління, виявлення протиріч та джерел розвитку організації

3.1. До якого типу можна віднести організаційну структуру підприємства:

- 1) Лінійно-функціональна
- 2) Проектна (матрична)
- 3) Процесна
- 4) **Гібридна**

3.2. Оцініть за трибальною шкалою **вірність тверджень для підприємства** (1 – не згодний, 2- частково погоджуюсь, 3-повністю погоджуюсь):

| | | | | |
|-----|--|-----|-----|-----|
| 1) | регламенти, стандарти, процедури регулюють більшість рішень | «1» | «2» | «3» |
| 2) | важливі комунікації між відділами (підрозділами) документовані службовою перепискою | «1» | «2» | «3» |
| 3) | формальні посадові інструкції затверджені і діють по кожній посаді | «1» | «2» | «3» |
| 4) | команда топ-менеджерів складається з фахівців по кожній функціональній сфері (наприклад маркетинг, фінанси, виробництво) | «1» | «2» | «3» |
| 5) | зв'язки (інформаційні потоки, відповідальність, повноваження) між підрозділами формалізовані у бізнес-процесах | «1» | «2» | «3» |
| 6) | система винагород та стимулювання для більшості робітників підприємства побудована за принципом досягнення встановлених результатів | «1» | «2» | «3» |
| 7) | існує систематичне планування в документальній формі (складаються і затверджуються планові документи, бюджети, інформація з яких зберігається і порівнюється з досягнутими результатами) | «1» | «2» | «3» |
| 8) | підприємство має механізм реалізації стратегії через визначення завдань підрозділам, реалізацію проєктів і розробку бюджетів | «1» | «2» | «3» |
| 9) | процес документообігу та інформаційного обміну чіткий, більшість важливої інформації для прийняття рішень задокументована, збережена і доступна в архівах | «1» | «2» | «3» |
| 10) | для обробки інформації використовуються спеціальні корпоративні інформаційні системи | «1» | «2» | «3» |

3.3. Оцініть за трибальною шкалою **вірність тверджень для підприємства** (1 – не згодний, 2- частково погоджуюсь, 3-повністю погоджуюсь)

| | | | | |
|----|---|-----|-----|-----|
| 1) | В компанії є стратегія, яку розуміють всі співробітники, до її розробки долучаються весь персонал організації | «1» | «2» | «3» |
| 2) | В компанії стратегію розробляють власники і керівники компанії, співробітникам доводять ключові планові показники та програму дій | «1» | «2» | «3» |
| 3) | Операційна діяльність, бюджети підпорядковані реалізації стратегії підприємства, спрямовані на досягнення її стратегічних цілей | «1» | «2» | «3» |
| 4) | Система стимулювання для більшості робітників підприємства побудована за принципом досягнення встановлених результатів | «1» | «2» | «3» |
| 5) | Існує систематичне планування діяльності підприємства і підрозділів у документальній формі (складаються і затверджуються планові документи, інформація з яких зберігається і порівнюється з досягнутими результатами) | «1» | «2» | «3» |
| 6) | Підприємство має механізм реалізації стратегії через визначення завдань підрозділам і розробку бюджетів | «1» | «2» | «3» |
| 7) | Процес документообігу та інформаційного обміну чіткий, більшість важливої інформації для прийняття рішень задокументована, збережена і доступна в архівах | «1» | «2» | «3» |
| 8) | Для обробки інформації та обґрунтування управлінських рішень є можливість використання даних управлінського обліку і спеціальних корпоративних інформаційних системи | «1» | «2» | «3» |

3.4. Оцініть за трибальною шкалою **важливість цілей для підприємства** (1 – найменш значуща; 3 – найбільш значуща):

| | | | | |
|----|---------------------------------------|-----|-----|-----|
| 1) | збільшення обсягу продаж | «1» | «2» | «3» |
| 2) | забезпечення стабільної прибутковості | «1» | «2» | «3» |

| | | | | |
|-----|--|-----|-----|-----|
| 3) | підвищення рівня рентабельності діяльності | «1» | «2» | «3» |
| 4) | зниження витрат | «1» | «2» | «3» |
| 5) | покращення якості продукції (послуг) | «1» | «2» | «3» |
| 6) | зростання клієнтської бази | «1» | «2» | «3» |
| 7) | посилення позицій на внутрішньому (українському) ринку | «1» | «2» | «3» |
| 8) | оновлення номенклатури продукції, послуг | «1» | «2» | «3» |
| 9) | зростання вартості компанії | «1» | «2» | «3» |
| 10) | забезпечення конкурентної заробітної плати працівників | «1» | «2» | «3» |
| 11) | вихід на міжнародні ринки | «1» | «2» | «3» |
| 12) | запуск нових видів бізнесу | «1» | «2» | «3» |
| 13) | оптимізація бізнес-процесів в компанії | «1» | «2» | «3» |

3.5. Які з наведених нижче управлінських завдань Ви оцінюєте як надзвичайно актуальні для організації (оцініть важливість за трибальною шкалою: 1 – найменш значуща; 3 – найбільш значуща):

| | | | | |
|-----|--|-----|-----|-----|
| 1) | приведення у відповідність стратегічних завдань розвитку компанії до її структури | «1» | «2» | «3» |
| 2) | трансформація бізнес-моделі організації відповідно до стратегічних цілей та обраної стратегії | «1» | «2» | «3» |
| 3) | пошук ефективних методів створення ціннісної пропозиції для клієнтів, оптимізації виробничих та бізнес-процесів | «1» | «2» | «3» |
| 4) | посилення взаємодії з клієнтами, налаштування нових та посилення існуючих каналів комунікації | «1» | «2» | «3» |
| 5) | підвищення ціннісної пропозиції та акцептованої доданої цінності для клієнтів | «1» | «2» | «3» |
| 6) | пошук шляхів і методів скорочення витрат | «1» | «2» | «3» |
| 7) | підвищення дієвості внутрішніх комунікацій в компанії | «1» | «2» | «3» |
| 8) | розробка і впровадження інновацій, що підвищують капіталізацію організації | «1» | «2» | «3» |
| 9) | процеси залученості персоналу до процесів удосконалення діяльності, делегування відповідальності менеджерам за результати роботи організації | «1» | «2» | «3» |
| 10) | формування дієвої системи стимулювання та винагород для персоналу | «1» | «2» | «3» |
| 11) | забезпечення фінансовими ресурсами процес розвитку організації | «1» | «2» | «3» |
| 12) | підвищення кваліфікації управлінського персоналу, його результативності | «1» | «2» | «3» |

3.6. Оцініть за трибальною шкалою рівень застосування наведених управлінських технологій в організації (1 – технологія не використовується, 2- використовується окремі елементи технології, 3-технологія комплексно використовується):

| Управлінські технології та інструменти | Оцінка | | |
|---|--------|-----|-----|
| Елементи стратегічного управління компанією (формування місії, візії, цілей, формалізація стратегії та інструменти їх реалізації) | «1» | «2» | «3» |
| Система управління взаємодією з клієнтами (CRM – система) | «1» | «2» | «3» |
| Бенчмаркінг (вивчення та моніторинг найкращого досвіду) | «1» | «2» | «3» |
| Аутсорсинг (передача частини процесів створення цінності партнерам) | «1» | «2» | «3» |

| | | | |
|--|-----|-----|-----|
| Процесне управління (ідентифікація бізнес-процесів компанії, їх моніторинг їх результативності та удосконалення) | «1» | «2» | «3» |
| Управління знаннями | «1» | «2» | «3» |
| Збалансована система показників (BSC) | «1» | «2» | «3» |
| Бережливе виробництво, стандарти якості ISO | «1» | «2» | «3» |
| Програми управління змінами (інструменти ефективного впровадження змін: agile, проектний менеджмент) | «1» | «2» | «3» |
| Управління ланцюжками поставок | «1» | «2» | «3» |
| Бюджетування | «1» | «2» | «3» |
| Інші інструменти | «1» | «2» | «3» |

4. Характеристика проектів розвитку організації

4.1. Які проекти розвитку були реалізовані в організації протягом останніх двох років:

- 1) навчання персоналу
- 2) впровадження нового продукту/сервісу
- 3) вихід на новий ринок
- 4) впровадження нової технології виробництва/створенні цінності
- 5) впровадження інформаційних продуктів і систем
- 6) моделювання бізнес-процесів
- 7) Ваш варіант _____

4.2. Які джерела фінансування проектів були використані протягом останніх двох років:

- 1) Власні кошти організації (реінвестування прибутку, додаткова емісія акцій)
- 2) Комерційні кредити
- 3) Інвестиційні фонди
- 4) Гранти
- 5) Інші _____

4.3. Які критерії є домінуючими при оцінці успішності проектів організації:

- 1) досягнення результатів проекту, що були визначені при його розробці
- 2) відповідність досягнення фактичних параметрів проекту плановим показникам
- 3) прибутковість проекту (досягнення планових показників його ефективності)
- 4) дотримання термінів реалізації проекту
- 5) дотримання бюджету проекту
- 6) Ваш варіант _____

4.4. Хто відповідає за реалізацію проекту в організації:

- 1) Керівник організації
- 2) Особа, що призначається менеджером проекту

- 3) Як правило, відповідального за реалізацію ~~проектів~~ не призначають
 4) Ваш варіант _____

5. Характеристика процесу генерації та впровадження інновацій в організації, що забезпечують її розвиток

5.1. Якщо в організації існує практика залучення працівників до створення інновацій, оберіть характерний варіант організаційних взаємовідносин в цьому процесі:

- 1) **існує відповідний підрозділ і його функції чітко прописані, куди працівник може подати свою пропозицію письмово.**
- 2) кожен працівник може сформулювати і подати свою інноваційну пропозицію керівництву компанії у порядку загальних звернень,
- 3) пропозиції можна подати вищому керівництву компанії в письмовому (електронному) вигляді через внутрішню комунікаційну мережу з відповідною темою повідомлення,
- 4) пропозиції можна подати у письмовому вигляді чи усно лише безпосередньому керівнику,
- 5) в організації створена атмосфера обговорення ідей щодо розвитку організації, є певні процедури, які дозволяють швидко донести ідеї та приймати рішення щодо впровадження змін
- 6) ваш варіант _____

5.2 З якою періодичністю працівники підприємства долучаються до розробки новачій:

- 1) **постійно подають свої пропозиції.**
- 2) епізодично,
- 3) працівники не залучаються до процесу розробки інновацій.

5.3. Оцініть наявну систему стимулювання інноваційної діяльності співробітників компанії:

| Види стимулювання | Оцінка рівня значимості стимулів для працівників підприємства за подання новаторських пропозицій (1- незначний, 2 – значимий, 3- визначальний) | | |
|--|--|-----|-----|
| | «1» | «2» | «3» |
| Премії, додаткові оплати за кожну новаторську пропозицію | «1» | «2» | «3» |
| Надання умов для підвищення власної кваліфікації (оплата членства в наукових товариствах, участі у професійних конференціях, програмах професійного розвитку у суміжних областях тощо) | «1» | «2» | «3» |
| Наявність запланованого бюджету часу на розробку та обговорення новаторських ідей | «1» | «2» | «3» |

| | | | |
|---|-----|-----|-----|
| Зміна статусу підрозділу і керівництва залежно від успіху інновацій | «1» | «2» | «3» |
| Можливість очолити проектну групу по реалізації власної ідеї | «1» | «2» | «3» |

6. Співпраця з консалтинговими компаніями

6.1. При виявленні потреби вирішення управлінських або виробничих проблем керівництво підприємства надає перевагу:

- 1) самостійному вирішенню проблеми
- 2) **залученню до вирішення проблеми вузького кола фахівців та управлінців підприємства**
- 3) залученню широкого загалу усіх небайдужих на підприємстві до вирішення проблеми
- 4) запрошення зовнішніх консультантів
- 5) спільної роботи фахівців підприємства зі зовнішніми консультантами

6.2. Чи має підприємство досвід співпраці із зовнішніми консультантами (консалтинговими фірмами):

- 1) **так**
- 6) ні
- 2) співпрацюємо зараз

6.3. У разі позитивної відповіді на попереднє запитання визначити у якій сфері здійснювалася співпраця з консультантами

- 1) **розробка стратегії**
- 2) **реінженіринг бізнес-процесів**
- 3) **розробка збалансованої системи показників**
- 4) **розробка системи управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM)**
- 5) розробка інвестиційних проектів
- 6) впровадження бюджетування
- 7) впровадження системи управління проектами
- 8) удосконалення системи управління витратами
- 9) підвищення ефективності операційної діяльності
- 10) впровадження інформаційних технологій
- 11) **управління персоналом**
- 12) впровадження TQM
- 13) інше (вказати) _____

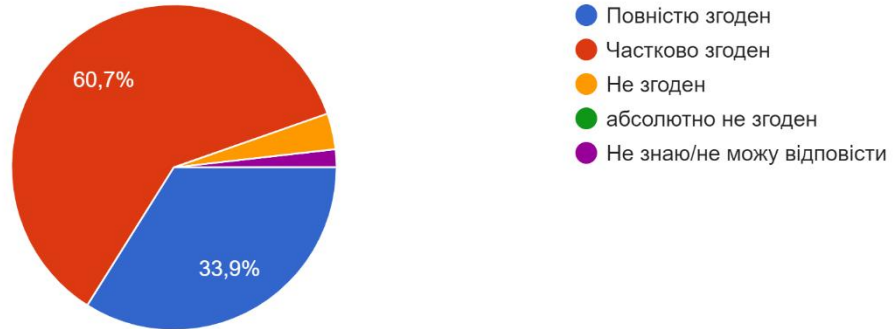
6.4. Як керівництво організації оцінює свій досвід співпраці з консультантами:

- 1) **скоріше позитивно**
- 2) позитивно
- 3) скоріше негативно
- 4) негативно

Результати проведення внутрішнього репутаційного аудиту ТОВ «ТК АРДІС»

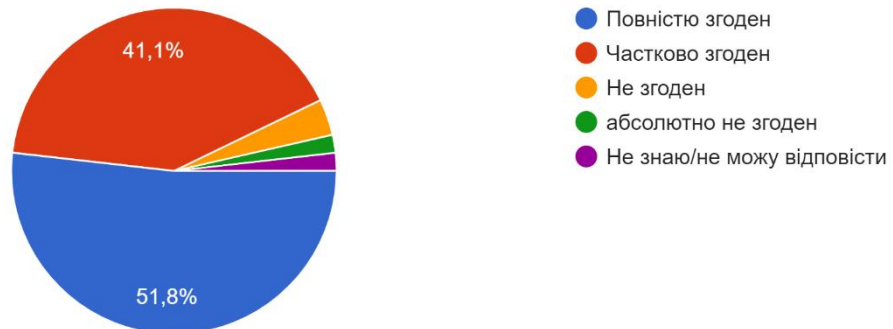
Я ознайомлений та підтримую стратегії та цілі компанії

56 ответов



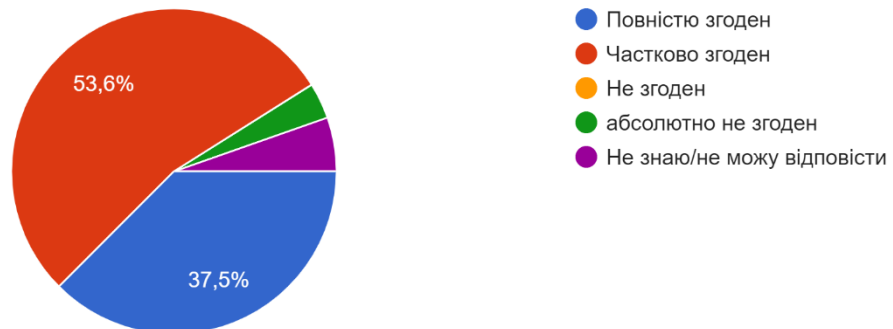
Я чітко розумію свої задачі, які повинен виконувати для досягнення загальної цілі компанії

56 ответов



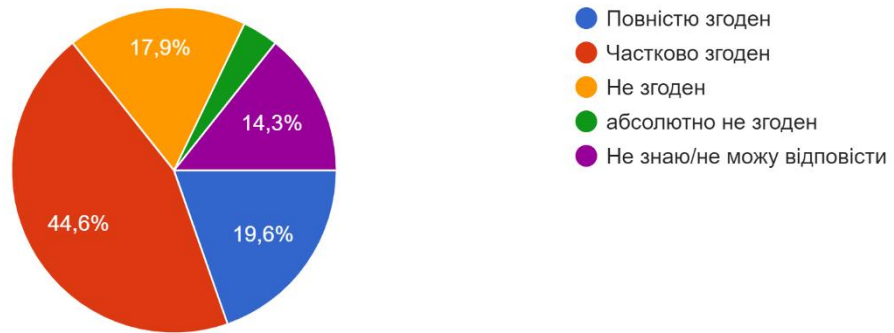
Я відчуваю зв'язок між моєю роботою та місією компанії

56 ответов



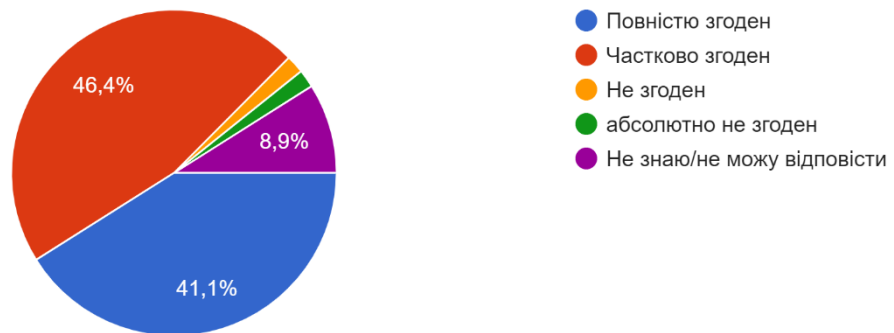
Я маю всю необхідну інформацію та матеріали для роботи

56 ответов



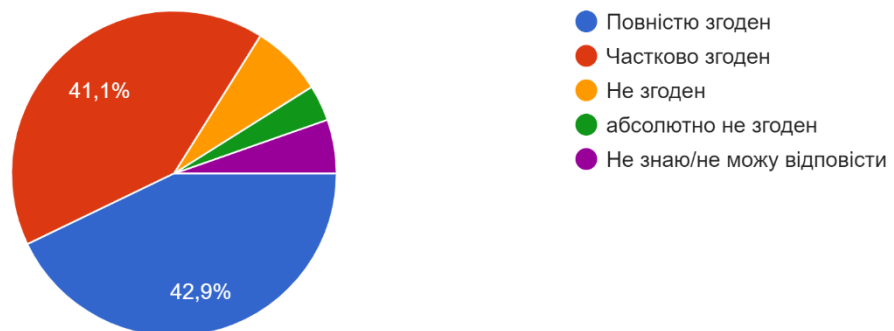
Мої колеги поважають мою думку та прислухаються до неї

56 ответов



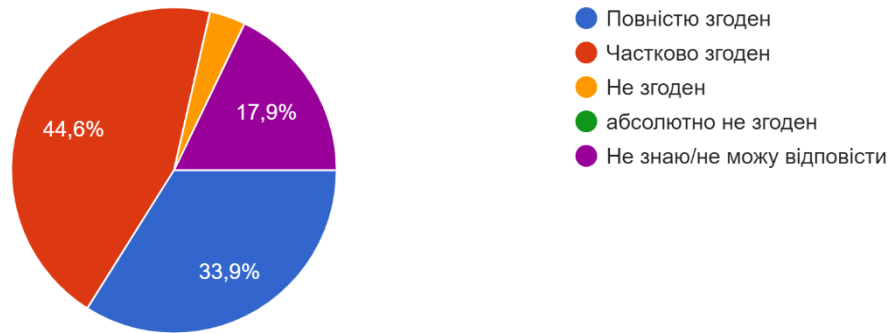
У мене не виникає проблем в комунікації з колегами, ми завжди знаходимо компромісні варіанти у вирішення питань

56 ответов



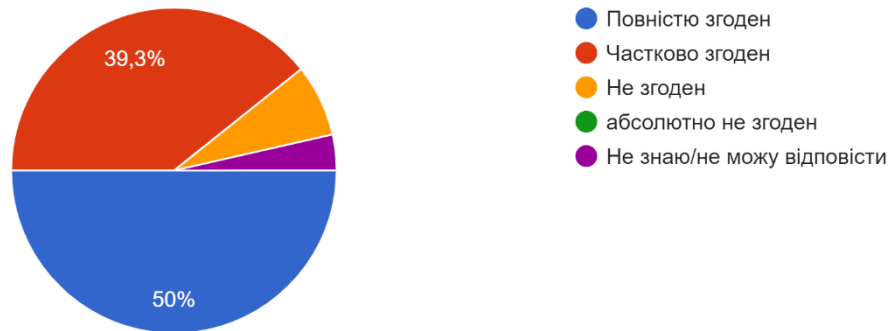
Мої колеги по департаменту надихають мене виконувати роботу якнайкраще

56 ответов



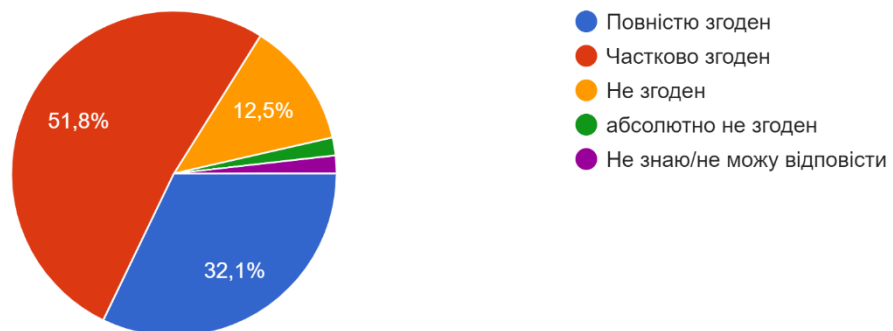
Я відчуваю підтримку зі сторони компаній в разі виникнення непередбачуваних обставин в моїй роботі/житті

56 ответов



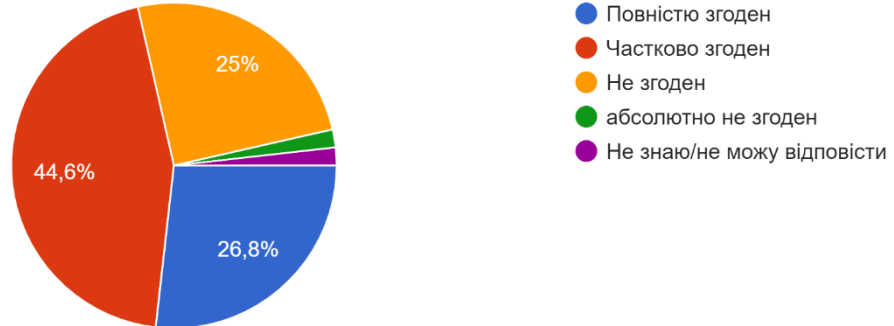
Вище керівництво компанії завжди доступне і співробітники завжди можуть звернутися до нього для оперативного вирішення робочих питань

56 ответов



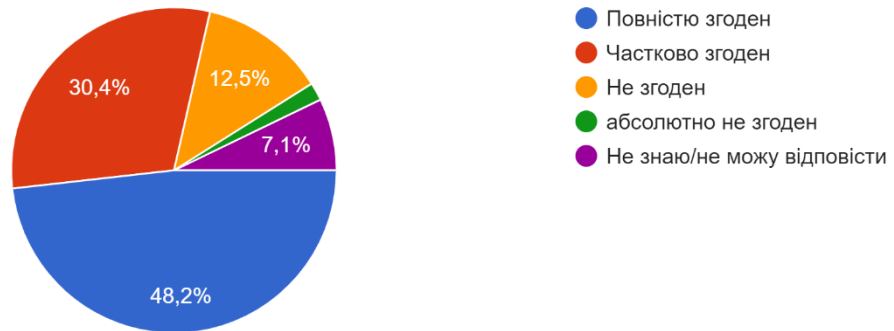
Я вважаю, що добре і вчасно поінформований про основні зміни, що відбуваються в нашій компанії

56 ответов



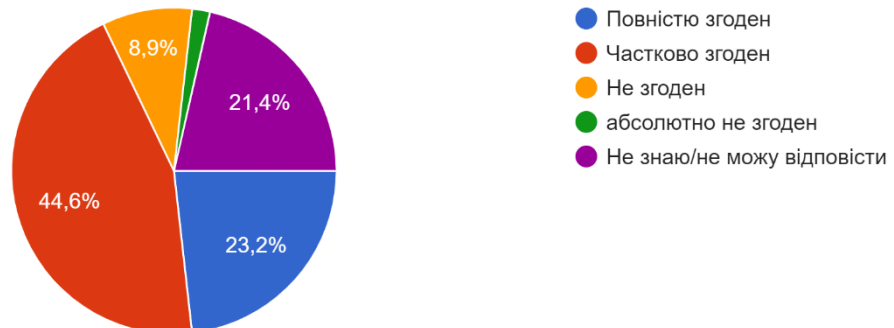
Наша компанія відкрита до нових ідей і я знаю до кого звернутись для їх реалізації

56 ответов



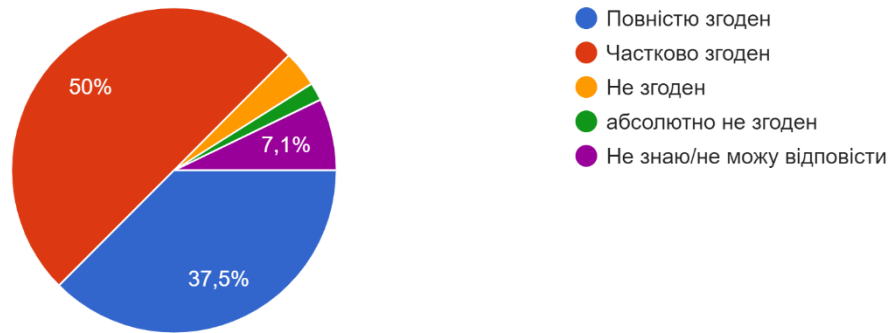
Я активно приймаю участь в процесі розвитку компанії та реалізації нових ідей

56 ответов



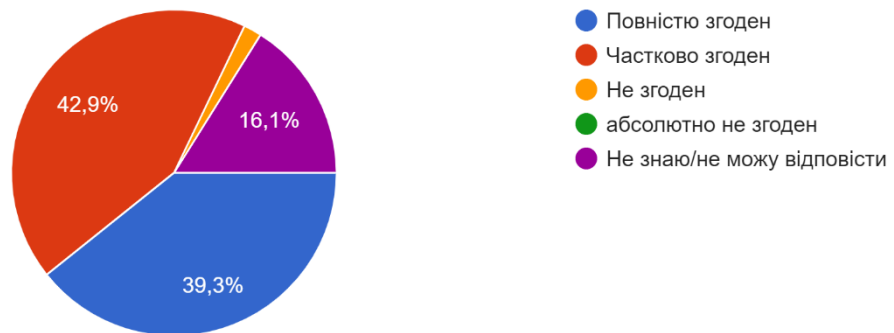
Я відчуваю, що компанія сприяє моєму професійному розвитку

56 ответов



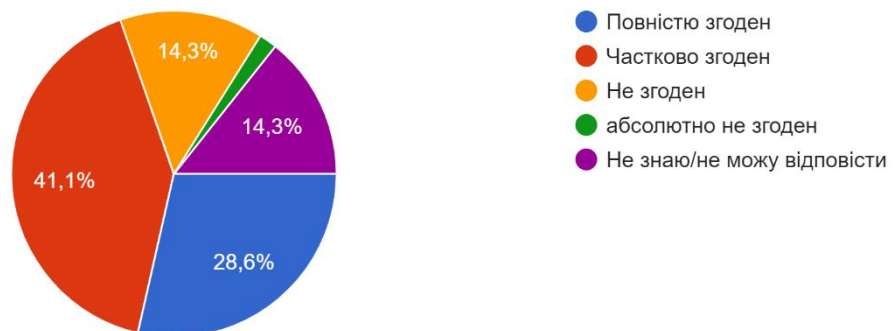
Протягом останнього року, у мене були можливості навчатись та рости на роботі

56 ответов



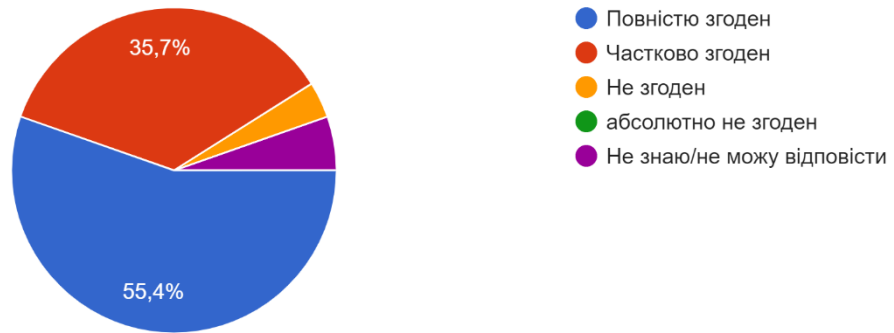
За останні пів року, я отримував зворотній зв'язок від керівника про мої успіхи

56 ответов



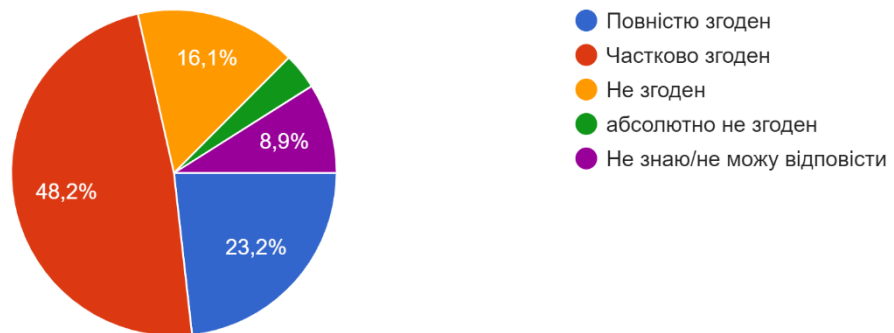
Я знаю, які в мене є можливості кар'єрного зростання в нашій компанії

56 ответов



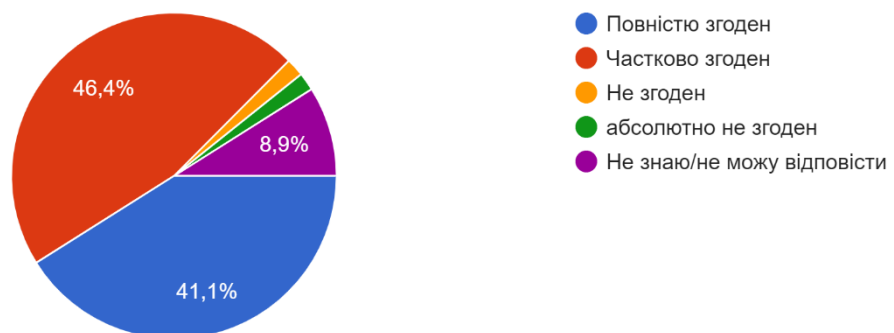
Мене влаштовує баланс між моїми робочими обов'язками й особистими справами

56 ответов



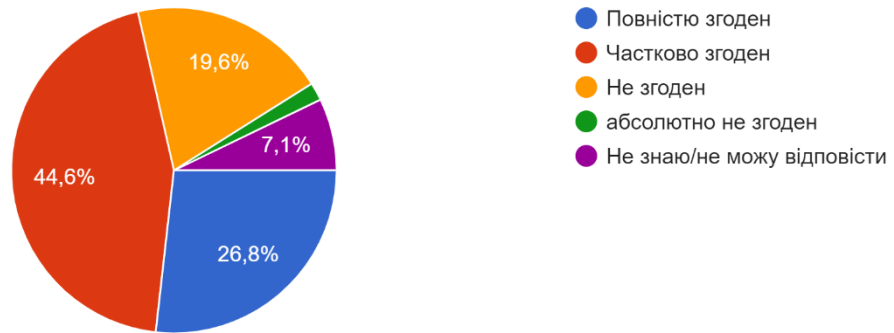
Я повністю поділяю цінності та основні політики нашої компанії

56 ответов



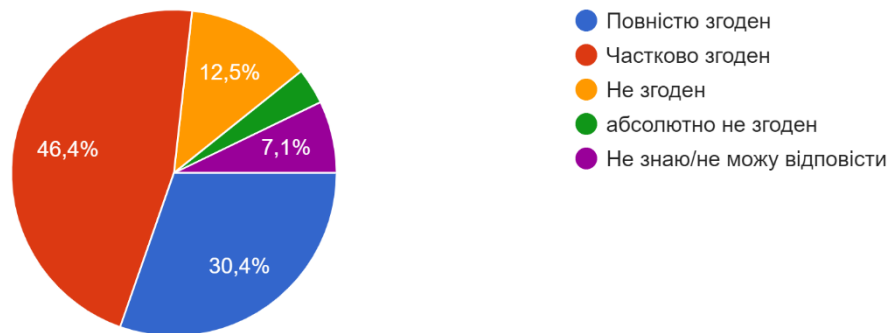
Мені подобається приймати участь в активностях нашої компанії

56 ответов



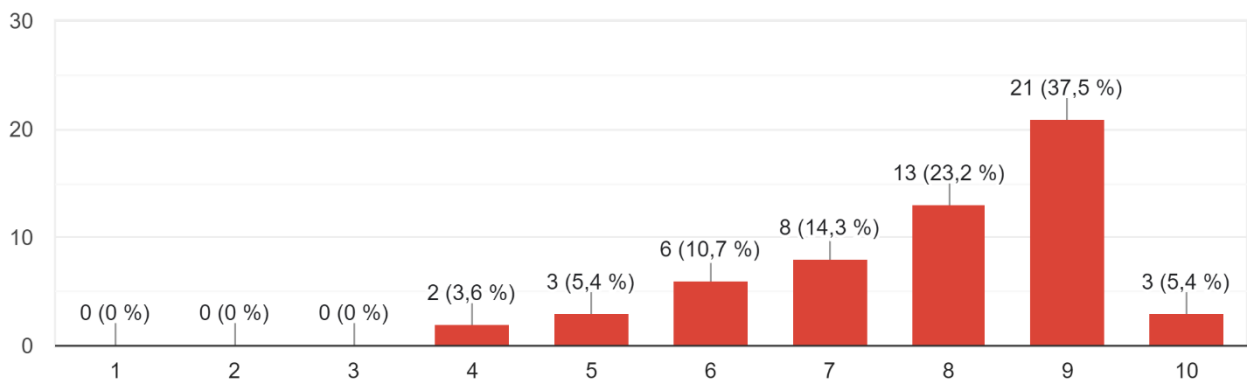
Я задоволений активностями та програмами, які пропонує компанія

56 ответов



Яка ймовірність того, що ви порекомендуєте нашу компанію як роботодавця одному зі своїх друзів/знайомих?

56 ответов



Джерело: власне дослідження автора

Рисунок О.1 - Портрет кандидата на посаду лідера продуктової команди

| | | |
|---|--|---|
| <p align="center">Портрет кандидата</p> <p>Вік: 27-45 років Посада: лідер продуктової команди Локація: Київ Освіта: вища освіта в галузі економіки/фінансів/маркетингу Досвід: 5+ років</p> | <p align="center">Причини і бар'єри змінити роботу</p> <p><i>Причини змінити роботу:</i> низька заробітна плата, відсутність можливостей кар'єрного зростання, переїзд, скорочення штату, зміна умов праці, порушення трудового договору. <i>Бар'єри змінити роботи:</i> страх недотримання домовленостей роботодавцем, страх невизначеності та змін, страх невідповідності очікуванням.</p> | <p align="center">Мотиватори</p> <ul style="list-style-type: none"> • Репутація компанії • Місія і цінності • Корпоративна культура • Гроші та додаткові переваги • Проекти та інновації • Навчання і розвиток • Колектив і комунікації |
| <p align="center">Особисті якості</p> <ul style="list-style-type: none"> • Робота в команді • Комунікабельність • Self-management • Ініціативність • Вміння приймати рішення • Прагнення до професійного розвитку та самовдосконалення • Гнучкість та адаптивність під тренди | <p align="center">Пошук роботи</p> <p>Тип пошуку:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Активний – ціленаправлений пошук нового місця роботи. <p>Джерела пошуку: через телефон, комп'ютер, через знайомих.</p> | <p align="center">Канали</p> <ul style="list-style-type: none"> • Кар'єрні сайти • Соціальні мережі • Реферальна програма |
| <p align="center">Знання і навички</p> <ul style="list-style-type: none"> • Високий рівень аналізу ринку (MRC, NilsenБ Пріоритет тощо). • Розуміння ринків рітейлу, дистрибуції, хореки. • Досвід успішного виведення нових продуктів на ринок • Вміння проводити BTL активності • Вміння вести переговори з постачальниками • Бюджетування, річне планування • Ціноутворення | <p align="center">Контент і джерела</p> <ul style="list-style-type: none"> • Корпоративні сторінки, кар'єрні сайти • Вакансії і пости в соцмережах • Івенти і нетворкінг • Поради колег, знайомих • Воркшопи | <p align="center">Інфлюенсери</p> <ul style="list-style-type: none"> • HR-менеджер, рекрутер • Колеги • Майбутній керівник, колеги • Знайомі • Друзі та родина |

Рисунок О.2 - Портрет кандидата на посаду стажера або junior product manager

| | | |
|---|---|--|
| <p align="center">Портрет кандидата</p> <p>Вік: 20+ Посада: стажер/junior product manager Локація: Київ Освіта: студент останніх курсів або завершена вища освіта з галузі економіки/ маркетингу Досвід: без комерційного досвіду</p> | <p align="center">Причини і бар'єри змінити роботу</p> <p><i>Причини змінити роботу:</i> не було попереднього досвіду і це перша робота, розвиток кар'єрних навичок та набуття досвіду на посаді. <i>Бар'єри змінити/почати роботу:</i> страх невизначеності та змін, страх невідповідності очікуванням, страх роботи у великому колективі, страх показати свої недосконалі вміння.</p> | <p align="center">Мотиватори</p> <ul style="list-style-type: none"> • Навчання і розвиток • Гроші та додаткові переваги • Місія і цінності • Корпоративна культура • Проекти та інновації • Робоче середовище • Колектив і комунікації |
| <p align="center">Особисті якості</p> <ul style="list-style-type: none"> • Робота в команді • Комунікабельність • Self-management • Ініціативність • Аналітичні здібності, уважність до деталей • Прагнення до професійного розвитку та самовдосконалення • Гнучкість | <p align="center">Пошук роботи</p> <p>Тип пошуку:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Активний – ціленаправлений пошук місця роботи. <p>Джерела пошуку: через телефон, комп'ютер, через знайомих.</p> | <p align="center">Канали</p> <ul style="list-style-type: none"> • Кар'єрні сайти • Соціальні мережі • Реферальна програма • Університет |
| <p align="center">Знання і навички</p> <ul style="list-style-type: none"> • Розуміння ринків рітейлу, дистрибуції, хореки. • Знання методів просування продукції • Навички створення та проведення презентацій • Навички створення контент-плану для просування продукції • Вміння роботи з великими масивами даних та проведення аналітики ринку | <p align="center">Контент і джерела</p> <ul style="list-style-type: none"> • Корпоративні сторінки, кар'єрні сайти • Вакансії і пости в соцмережах • Поради колег, знайомих, викладачів • Воркшопи • Ярмарки вакансій | <p align="center">Інфлюенсери</p> <ul style="list-style-type: none"> • HR-менеджер, рекрутер • Викладачі • Майбутній керівник, колеги • Знайомі • Друзі та родина |

Додаток II

Таблиця П.1 - Матриця відповідальності за реалізацію проєкту «Компекс статей «Робота в рольових моделях компанії»

| № | Етап | CEO | Керівник відділу стратегічного маркетингу | Менеджер проєкту (PR-менеджер) | HR-директор | Координатор - Project manager | Респондент | Фінансовий директор | Бухгалтер |
|-----|---|-----|---|--------------------------------|-------------|-------------------------------|------------|---------------------|-----------|
| 1 | Розробка статуту проєкту | | I/C | R/A | C | C | | | |
| 2 | Узгодження статуту проєкту | R | I | R/A | I | I | | R | |
| 3 | Підготовка плану-графіку виходу статей | | I | R/A | | | | | |
| 4. | Підготовка структури статей, шаблону | | I | R/A | | C | | | |
| 5 | Збір інформації від респондента відповідно до шаблону статті | | | A | | | R | | |
| 6 | Зустріч з респондентом, збір додаткової інформації | | | R/A | | | I | | |
| 7 | Опрацювання отриманої інформації | | | R/A | | | | | |
| 8 | Розробка статті | | | R/A | | | I | | |
| 9 | Узгодження первинної статті з респондентом | | I | R/A | | | | | |
| 10 | Внесення корективів в статтю відповідно до запиту респондента | | | R/A | | | I | | |
| 11 | Узгодження статті з респондентом та керівником відділу стратегічного маркетингу | | I | R/A | | | I | | |
| 12 | Пошук та узгодження ЗМІ для публікації | | I | R/A | | | | | |
| 13 | Домовленість про оплату та дату публікації | | I | R/A | | | | | |
| 14 | Оплата статті | | | A | | | | | R |
| 15 | Стаття опублікована | I | I | R/A | I | I | I | | |
| 16. | Отримання звіту та статистики від ЗМІ | | | R/A | | I | | | |
| 17. | Складання звіту про проєкту | | I | R/A | I | C | | | |

Джерело: складено автором на основі¹²

Примітка: R – виконавець, A – відповідальна особа, C – особа, що консультує, I – проінформована особа

¹² Julia Martins. Ваше керівництво по матрицям RACI з прикладами. URL: <https://asana.com/rw/resources/raci-chart>

Таблиця П.3 - Бюджет проєкту «Комплекс статей «Робота в рольових моделях компанії» за статтями

| Етап | Витрати на оплату праці | Витрати на оплату публікацій | Витрати на субпідрядників | Інші | Усього |
|--------------------|-------------------------|------------------------------|---------------------------|------|--------|
| Ініціація проєкту | 2180 | - | - | 500 | 2680 |
| Стаття 1 | 4400 | 24000 | 150 | 450 | 29000 |
| Стаття 2 | 3350 | 10000 | 200 | 250 | 13800 |
| Стаття 3 | 3350 | 10000 | 150 | 200 | 13700 |
| Стаття 4 | 3910 | 12000 | 250 | 350 | 16510 |
| Стаття 5 | 3910 | 7500 | 200 | 300 | 11910 |
| Стаття 6 | 3700 | 7500 | 150 | 150 | 11500 |
| Стаття 7 | 3350 | 5000 | 150 | 200 | 8700 |
| Стаття 8 | 5150 | 6000 | 150 | 150 | 11450 |
| Стаття 9 | 3350 | 3000 | 150 | 200 | 6700 |
| Стаття 10 | 3910 | 15000 | 200 | 300 | 19410 |
| Завершення проєкту | 1050 | - | - | 300 | 1350 |
| Резерви на ризики | 4161 | 20000 | 350 | 670 | 25181 |
| Всього | 45771 | 120000 | 2100 | 4020 | 171891 |

Джерело: складено автором на основі проведеного внутрішнього дослідження

Додаток Р

Таблиця Р.1 - Матриця відповідальності за реалізацію проєкту «Серія воркшопів від провідних спеціалістів Ardis Group»

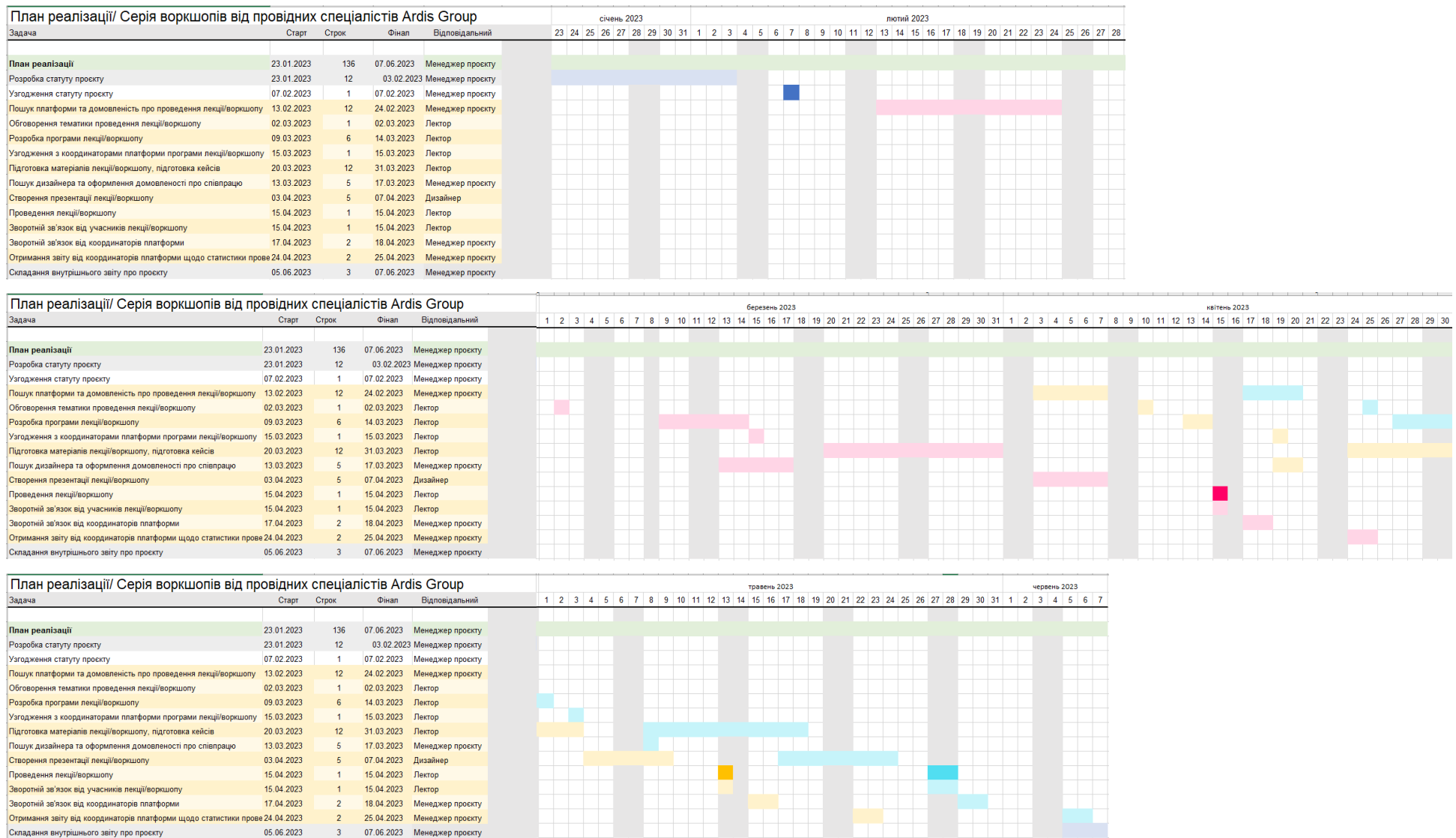
| № | Етап | CEO | Менеджер проєкту | HR-директор | Лектор | PR-менеджер | Дизайнер | Координатор платформи |
|----|---|-----|------------------|-------------|--------|-------------|----------|-----------------------|
| 1 | Розробка статуту проєкту | I | R\A | C | I | | | |
| 2 | Узгодження статуту проєкту | R | R\A | C | I | | | |
| 3 | Пошук платформи та домовленість про проведення лекції/воркшопу | | R\A | I | I | C | | R |
| 4. | Обговорення тематики проведення лекції/воркшопу | | R\A | | R | | | R |
| 5 | Розробка програми лекції/воркшопу | | I | | R\A | | | I |
| 6 | Узгодження з координаторами платформи програми лекції/воркшопу | | I | | R\A | | | R |
| 7 | Підготовка матеріалів лекції/воркшопу, підготовка кейсів | | I\C | | R\A | C | | |
| 8 | Пошук дизайнера та оформлення домовленості про співпрацю | | R\A | | I | | R | |
| 9 | Створення презентації лекції/воркшопу | | A | | I\C | | R | |
| 10 | Проведення лекції/воркшопу | | I | I | R\A | I | | |
| 11 | Зворотній зв'язок від учасників лекції/воркшопу | | I | | R\A | I | | |
| 12 | Зворотній зв'язок від координаторів платформи | | R\A | | I | I | | |
| 13 | Отримання звіту від координаторів платформи щодо статистики проведеного заходу. | | R\A | | I | | | |
| 14 | Створення та подача внутрішнього звіту по проєкту | I | R\A | I | I | | | |

Джерело: складено автором на основі¹³

Примітка: R – виконавець, A – відповідальна особа, C – особа, що консультує, I – проінформована особа

¹³ Julia Martins. Ваше керівництво по матрицям RACI з прикладами. URL: <https://asana.com/ru/resources/raci-chart>

Рисунок Р.2 - План реалізації проєкту «Серія воркшопів від провідних спеціалістів Ardis Group»



Джерело: складено автором

Таблиця Р.3 - Бюджет проекту «Серія воркшопів від провідних спеціалістів Ardis Group»

| Етап | Витрати на оплату праці | Витрати на матеріали | Витрати на субпідрядників | Інші | Усього |
|---|--------------------------------|-----------------------------|----------------------------------|-------------|---------------|
| Ініціація проекту | 1830 | 50 | | 50 | 1930 |
| Лекція від керівника стратегічного маркетингу | 5852 | 100 | 500 | 100 | 6552 |
| Лекція від HRD | 4802 | 100 | 500 | 100 | 5502 |
| Лекції від керівника департаменту клієнтського сервісі та ProCheese | 9252 | 150 | 1000 | 100 | 10502 |
| Завершення проекту | 1330 | | | | 1330 |
| Резерви на ризики | 3460 | 60 | 400 | 70 | 3990 |
| Всього | 26525,9 | 460 | 2400 | 420 | 29806 |

Джерело: складено автором

Додаток С

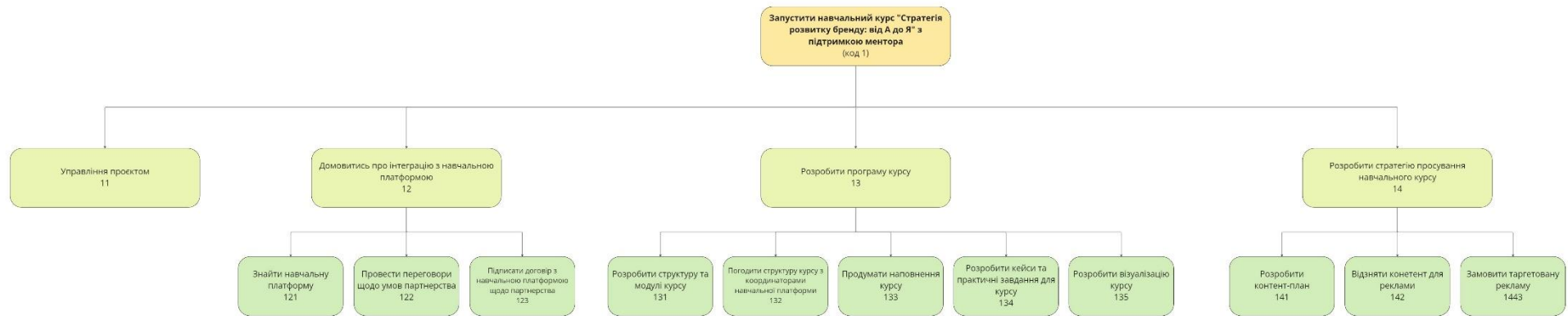
Таблиця С.1 - Матриця відповідальності за реалізацію проекту «Навчальний курс «Стратегія розвитку бренду: від А до Я» з підтримкою ментора»

| № | Етап | CEO | Менеджер проекту | Керівник відділу стратегічного маркетингу | HR-директор | Бренд-менеджер | PR-менеджер | Фінансовий директор | Дизайнер | Координатор платформи |
|-----|---|-----|------------------|---|-------------|----------------|-------------|---------------------|----------|-----------------------|
| 1 | Розробка статуту та бізнес-кейсу проекту | | R\A | | | | | | | |
| 2 | Узгодження статуту та бізнес-кейсу проекту | R | A | C | C | | I | R | | |
| 3 | Пошук платформи та домовленість про інтеграцію | | R\A | I | I | | | | | I |
| 4. | Підбір субпідрядників та підписання договорів з ними | | R\A | | | | | | I | |
| 5 | Розробка та погодження програми курсу | I | C | R\A | | R | I | | | I |
| 6 | Оформлення наповнення курсу, в тому числі розробка кейсів | | I | R\A | | R | I | | | |
| 7 | Розробка візуалізації курсу | | I | A | | C | | | R | |
| 8 | Розробка стратегії просування курсу | | C | R | R | C | I | | | |
| 9 | Запуск рекламної кампанії | | | C | | C | R\A | | | R |
| 10 | Запуск першого потоку курсу | | I | R\A | I | C | | | | R |
| 11 | Перший потік | | I | A\R | | R | I | | | R |
| 12 | Фінальний тест | | I | A\R | | R | | | | R |
| 13 | Випуск першого потоку | I | I | A | I | I | I | | | R |
| 14 | Отримання зворотного зв'язку від учасників курсу | | I | A\R | I | I | I | | | R |
| 15 | Отримання звіту від координаторів проекту стосовно першого потоку | | R\A | I | I | I | | | | R |
| 16. | Формування внутрішнього звіту по проекту | I | R\A | I | I | | | | | |

Джерело: складено автором на основі¹⁴

¹⁴ Julia Martins. Ваше керівництво по матрицям RACI з прикладами. URL: <https://asana.com/ru/resources/raci-chart>

Рисунок С.2 - Структура проектних робіт «Навчального курсу «Стратегія розвитку бренду: від А до Я»



Джерело: складено автором

Рисунок С.3 - План реалізації проекту «Навчальний курс «Стратегія розвитку бренду: від А до Я» з підтримкою ментора

| План реалізації/ Навчальний курс з підтримкою | | | | | квітень 2023 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|------------|-------|------------|---|--------------|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|
| Задача | Старт | Строк | Фінал | Відповідальний | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | 23 | 24 | 25 | 26 | 27 | 28 | 29 | 30 |
| План реалізації | 04.04.2023 | 117 | 29.07.2023 | Менеджер проекту | █ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Розробка статуту та бізнес- | 04.04.2023 | 21 | 24.04.2023 | Менеджер проекту | █ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Узгодження статуту та бізне | 26.04.2023 | 1 | 26.04.2023 | Менеджер проекту | █ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Пошук платформи та домов | 18.04.2023 | 16 | 03.05.2023 | Менеджер проекту | █ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Підбір субпідрядників та пі | 22.05.2023 | 10 | 31.05.2023 | Менеджер проекту | █ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Розробка та погодження пр | 09.05.2023 | 14 | 22.05.2023 | Керівник відділу стратегічного маркетингу | █ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Оформлення наповнення ку | 23.05.2023 | 29 | 20.06.2023 | Керівник відділу стратегічного маркетингу | █ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Розробка візуалізації курсу | 12.06.2023 | 10 | 21.06.2023 | Керівник відділу стратегічного маркетингу | █ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Розробка стратегії просуван | 01.06.2023 | 14 | 14.06.2023 | PR-менеджер | █ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Запуск рекламної кампанії | 14.06.2023 | 17 | 30.06.2023 | PR-менеджер | █ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Запуск першого потоку курс | 01.07.2023 | 1 | 01.07.2023 | Менеджер проекту | █ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Перший потік | 01.07.2023 | 25 | 25.07.2023 | Керівник відділу стратегічного маркетингу | █ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Фінальний тест | 22.07.2023 | 1 | 22.07.2023 | Керівник відділу стратегічного маркетингу | █ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Випуск першого потоку | 29.07.2023 | 1 | 29.07.2023 | Керівник відділу стратегічного маркетингу | █ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Отримання зворотного зв'яз | 01.07.2023 | 29 | 29.07.2023 | Менеджер проекту | █ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Отримання звіту від коорди | 01.08.2023 | 1 | 01.08.2023 | Менеджер проекту | █ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Формування внутрішнього : | 05.08.2023 | 4 | 08.08.2023 | Менеджер проекту | █ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

| План реалізації/ Навчальний курс з підтримкою | | | | | травень 2023 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|------------|-------|------------|---|--------------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|
| Задача | Старт | Строк | Фінал | Відповідальний | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | 23 | 24 | 25 | 26 | 27 | 28 | 29 | 30 | 31 |
| План реалізації | 04.04.2023 | 117 | 29.07.2023 | Менеджер проекту | █ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Розробка статуту та бізнес- | 04.04.2023 | 21 | 24.04.2023 | Менеджер проекту | █ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Узгодження статуту та бізне | 26.04.2023 | 1 | 26.04.2023 | Менеджер проекту | █ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Пошук платформи та домов | 18.04.2023 | 16 | 03.05.2023 | Менеджер проекту | █ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Підбір субпідрядників та пі | 22.05.2023 | 10 | 31.05.2023 | Менеджер проекту | █ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Розробка та погодження пр | 09.05.2023 | 14 | 22.05.2023 | Керівник відділу стратегічного маркетингу | █ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Оформлення наповнення ку | 23.05.2023 | 29 | 20.06.2023 | Керівник відділу стратегічного маркетингу | █ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Розробка візуалізації курсу | 12.06.2023 | 10 | 21.06.2023 | Керівник відділу стратегічного маркетингу | █ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Розробка стратегії просуван | 01.06.2023 | 14 | 14.06.2023 | PR-менеджер | █ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Запуск рекламної кампанії | 14.06.2023 | 17 | 30.06.2023 | PR-менеджер | █ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Запуск першого потоку курс | 01.07.2023 | 1 | 01.07.2023 | Менеджер проекту | █ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Перший потік | 01.07.2023 | 25 | 25.07.2023 | Керівник відділу стратегічного маркетингу | █ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Фінальний тест | 22.07.2023 | 1 | 22.07.2023 | Керівник відділу стратегічного маркетингу | █ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Випуск першого потоку | 29.07.2023 | 1 | 29.07.2023 | Керівник відділу стратегічного маркетингу | █ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Отримання зворотного зв'яз | 01.07.2023 | 29 | 29.07.2023 | Менеджер проекту | █ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Отримання звіту від коорди | 01.08.2023 | 1 | 01.08.2023 | Менеджер проекту | █ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Формування внутрішнього : | 05.08.2023 | 4 | 08.08.2023 | Менеджер проекту | █ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

| План реалізації/ Навчальний курс з підтримкою | | | | | червень 2023 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|------------|-------|------------|---|--------------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|
| Задача | Старт | Строк | Фінал | Відповідальний | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | 23 | 24 | 25 | 26 | 27 | 28 | 29 | 30 |
| План реалізації | 04.04.2023 | 117 | 29.07.2023 | Менеджер проекту | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Розробка статуту та бізнес- | 04.04.2023 | 21 | 24.04.2023 | Менеджер проекту | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Узгодження статуту та бізне | 26.04.2023 | 1 | 26.04.2023 | Менеджер проекту | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Пошук платформи та домов | 18.04.2023 | 16 | 03.05.2023 | Менеджер проекту | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Підбір субпідрядників та пі | 22.05.2023 | 10 | 31.05.2023 | Менеджер проекту | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Розробка та погодження пр | 09.05.2023 | 14 | 22.05.2023 | Керівник відділу стратегічного маркетингу | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Оформлення наповнення ку | 23.05.2023 | 29 | 20.06.2023 | Керівник відділу стратегічного маркетингу | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Розробка візуалізації курсу | 12.06.2023 | 10 | 21.06.2023 | Керівник відділу стратегічного маркетингу | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Розробка стратегії просуван | 01.06.2023 | 14 | 14.06.2023 | PR-менеджер | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Запуск рекламної кампанії | 14.06.2023 | 17 | 30.06.2023 | PR-менеджер | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Запуск першого потоку курс | 01.07.2023 | 1 | 01.07.2023 | Менеджер проекту | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Перший потік | 01.07.2023 | 25 | 25.07.2023 | Керівник відділу стратегічного маркетингу | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Фінальний тест | 22.07.2023 | 1 | 22.07.2023 | Керівник відділу стратегічного маркетингу | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Випуск першого потоку | 29.07.2023 | 1 | 29.07.2023 | Керівник відділу стратегічного маркетингу | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Отримання зворотного зв'яз | 01.07.2023 | 29 | 29.07.2023 | Менеджер проекту | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Отримання звіту від коорди | 01.08.2023 | 1 | 01.08.2023 | Менеджер проекту | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Формування внутрішнього : | 05.08.2023 | 4 | 08.08.2023 | Менеджер проекту | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

| План реалізації/ Навчальний курс з підтримкою | | | | | липень 2023 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | серпень 2023 | | | | | | | | | | |
|---|------------|-------|------------|---|-------------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|--------------|----|----|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Задача | Старт | Строк | Фінал | Відповідальний | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | 23 | 24 | 25 | 26 | 27 | 28 | 29 | 30 | 31 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| План реалізації | 04.04.2023 | 117 | 29.07.2023 | Менеджер проекту | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Розробка статуту та бізнес- | 04.04.2023 | 21 | 24.04.2023 | Менеджер проекту | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Узгодження статуту та бізне | 26.04.2023 | 1 | 26.04.2023 | Менеджер проекту | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Пошук платформи та домов | 18.04.2023 | 16 | 03.05.2023 | Менеджер проекту | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Підбір субпідрядників та пі | 22.05.2023 | 10 | 31.05.2023 | Менеджер проекту | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Розробка та погодження пр | 09.05.2023 | 14 | 22.05.2023 | Керівник відділу стратегічного маркетингу | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Оформлення наповнення ку | 23.05.2023 | 29 | 20.06.2023 | Керівник відділу стратегічного маркетингу | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Розробка візуалізації курсу | 12.06.2023 | 10 | 21.06.2023 | Керівник відділу стратегічного маркетингу | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Розробка стратегії просуван | 01.06.2023 | 14 | 14.06.2023 | PR-менеджер | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Запуск рекламної кампанії | 14.06.2023 | 17 | 30.06.2023 | PR-менеджер | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Запуск першого потоку курс | 01.07.2023 | 1 | 01.07.2023 | Менеджер проекту | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Перший потік | 01.07.2023 | 25 | 25.07.2023 | Керівник відділу стратегічного маркетингу | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Фінальний тест | 22.07.2023 | 1 | 22.07.2023 | Керівник відділу стратегічного маркетингу | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Випуск першого потоку | 29.07.2023 | 1 | 29.07.2023 | Керівник відділу стратегічного маркетингу | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Отримання зворотного зв'яз | 01.07.2023 | 29 | 29.07.2023 | Менеджер проекту | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Отримання звіту від коорди | 01.08.2023 | 1 | 01.08.2023 | Менеджер проекту | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Формування внутрішнього : | 05.08.2023 | 4 | 08.08.2023 | Менеджер проекту | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

Джерело: складено автором

Таблиця С.4 - Деталізований бюджет проекту Навчальний курс «Стратегія розвитку бренду: від А до Я» з підтримкою ментора за пакетами робіт до запуску курсу

| Код пакету робіт | Назва пакету робіт | Витрати на матеріали | Витрати на оплату праці | Робота субпідрядників | Інші | Накладні витрати | Усього | Коментар |
|------------------|--|----------------------|-------------------------|-----------------------|------|------------------|--------|--|
| 11 | Управління проєктом | | 2000 | | | 200 | 2200 | (оплата праці ПГ, оплата інтернет-провайдера та додаткових матеріалів) |
| 121 | Знайти навчальну платформу | | 600 | | 100 | | 700 | (оплата праці ПГ, оплата друку та відправки договорів) |
| 122 | Провести переговори щодо умов партнерства | | 700 | | | | 700 | (оплата праці ПГ, оплата праці розробників) |
| 123 | Підписати договір з навчальною платформою щодо партнерства | 30 | 200 | | 100 | | 330 | (оплата праці ПГ та додаткових матеріалів) |
| 131 | Розробити структуру та модулі курсу | | 2100 | | 100 | | 2200 | (оплата праці ПГ та додаткових матеріалів) |
| 132 | Погодити структуру курсу з координаторами навчальної платформи | | 500 | | | | 500 | (оплата праці ПГ та додаткових матеріалів) |
| 133 | Продумати наповнення курсу | 200 | 11800 | | 300 | | 12300 | (оплата праці ПГ та додаткових матеріалів) |
| 134 | Розробити кейси та практичні завдання для курсу | 150 | 6000 | | 200 | | 6350 | (оплата праці ПГ) |
| 135 | Розробити візуалізацію курсу | | 300 | 5000 | 300 | | 5600 | (оплата праці ПГ, пошук дизайнера, укладення з ним договору та дизайн курсу, дизайн) |
| 141 | Розробити контент-план | | 1450 | | 200 | | 1650 | (оплата праці ПГ, PR-менеджера) |
| 142 | Відзняти контент для реклами | 500 | 1000 | | 2000 | | 3500 | (оплата праці ПГ, PR-менеджер, обладнання) |
| 143 | Замовити таргетовану рекламу | | 300 | | | 35000 | 35300 | (оплата праці ПГ, PR-менеджер, таргетологу) |
| | Резерви на ризики | 264 | 8085 | 1500 | 990 | 10560 | 21399 | |
| Всього: | | 1144 | 35035 | 6500 | 4290 | 45760 | 92729 | |

Джерело: складено автором

Таблиця Т.1 - Порівняльна характеристика портфелю альтернатив інструментів розвитку корпоративної репутації Ardis Group

| Показник | Серія публікацій | Серія воркшопів | Навчальний курс з підтримкою ментора |
|------------------------|---|---|--|
| Сутність проекту | Розробка та проведення серії публікацій на тему реалізації Рольової моделі в компанії для підвищення інтересу до бізнес-організації з професійної управлінської сторони. | Розробка та проведення серії профільних воркшопів від провідних спеціалістів компанії в якості запрошених гест спікерів навчальних заходів для формування впізнаваності компанії в якості роботодавця. | Розробка 3-тижневого потокового курсу на тему «Стратегія розвитку бренду: від А до Я» на навчальній платформі з орієнтацією на пряме спілкування ментора та учасників та поглиблення практичних навичок розвитку даної теми. |
| Термін реалізації | 9 місяців | 5 місяців | 3 місяці |
| Бюджет реалізації, грн | 191 000 | 34 000 | 142 000 |
| Тип проекту | Некомерційний | Некомерційний | Комерційний |
| Окупність | - | - | В разі розвитку реалістичного сценарію або оптимістичного прибуток складе 17 600 грн та 120 000 грн відповідно. |
| Переваги | <ul style="list-style-type: none"> • Широка цільова аудиторія; • Точкове залучення; • Більша ймовірність зацікавлення аудиторії; • Простий у реалізації проект; • Точкове залучення різних Топ-менеджерів. | <ul style="list-style-type: none"> • Широка цільова аудиторія; • Точкове залучення; • Невисокий бюджет; • Більша ймовірність зацікавлення аудиторії; • Простий у реалізації проект; • Не потребує тривалого часу на реалізацію. | <ul style="list-style-type: none"> • Пряма комунікація з учасниками; • Можливість найму персоналу, після успішного проходження тестування; • Збільшення кількості кваліфікованих спеціалістів; • Помірний бюджет; • Комерційно привабливий проект. |
| Недоліки | <ul style="list-style-type: none"> • Низька впізнаваність; • Комерційно непривабливий. • Низька ймовірність досягнення планових показників залучення аудиторії. | <ul style="list-style-type: none"> • Низька впізнаваність; • Комерційно непривабливий. | <ul style="list-style-type: none"> • Необхідність постійної участі працівників компанії, що може негативно відобразитись на операційній діяльності; • Відносна ймовірність провалу проекту через наявність більш конкурентоспроможних на ринку; • Тривалий час підготовки до запуску проекту. |

Джерело: власне дослідження автора

Таблиця У.1 – Особливості використання комунікаційних інструментів в проєкті «Комплекс статей «Робота в рольових моделях компанії»

| Інструмент | Особливості використання |
|--|---|
| <i>Внутрішні комунікаційні інструменти</i> | |
| SMM | <p>На соціальних сторінках бізнес-організації, а також офіційні сторінці компанії регулярно з'являється інформація щодо актуальних публікацій, інтерв'ю зі співробітниками компанії.</p> <p>Дане висвітлення демонструє активну роботу зі ЗМІ зі сторони компанії, а також сприяє зацікавленню активних підписників до перегляду статей.</p> <p>Відповідальний: PR-менеджер</p> |
| <i>Зовнішні комунікаційні інструменти</i> | |
| E-mail маркетинг | <p>ЗМІ щотижнево проводять e-mail розсилку своїм підписникам щодо актуальних та цікавих для них тем (відповідно до аналізу їх потреб та вподобань).</p> <p>Дана розсилка орієнтується на інтереси читачів, тому є ефективною для зацікавлення професійної аудиторії, яка може зацікавитись компанією.</p> |
| SMM | <p>Посилання на цікаві та актуальні статті ЗМІ можуть також розміщувати у своїх соціальних мережах, таким чином збільшуючи свою цільову аудиторію.</p> <p>Найбільш актуальною мережею для комунікації є Facebook, оскільки в Україні основна аудиторія даних ЗМІ користується саме цією соціальною мережею.</p> |

Джерело: власне дослідження автора

Таблиця У.2 – Особливості використання комунікаційних інструментів в проєкті «Серія воркшопів від провідних спеціалістів Ardis Group»

| Інструмент | Особливості використання |
|--|--|
| <i>Внутрішні комунікаційні інструменти</i> | |
| SMM | <p>На соціальних сторінках бізнес-організації, а також офіційні сторінці компанії регулярно з'являється інформація щодо майбутніх заходів, таких як лекції від спеціалістів, а також відображаються заходи, які відбулись з описом та демонстрацією зворотного зв'язку від учасників.</p> <p>Дане висвітлення демонструє активну роботу з навчальними платформами, а також відкритість та готовність до тісної взаємодії зі слухачами як лектори, які можуть поділитись досвідом, в тому числі факапами та представленням власних варіантів розв'язання складних задач. Активне просування компанії через навчальні платформи може зацікавити цільову аудиторію, спонукнути її до перегляду сторінок бізнес-організації, а також потенційно спонукнути до роботи.</p> <p>Відповідальний: PR-менеджер</p> |
| <i>Зовнішні комунікаційні інструменти</i> | |
| E-mail маркетинг | <p>Аналогічно ЗМІ, навчальні платформи роблять розсилку актуальних подій на певний період часу своїм підписникам, відповідно до їх вподобань.</p> <p>Дана розсилка орієнтується на інтереси підписників, тому може підібрати аудиторію, яка дійсно зацікавлена в прийнятті участі в якості слухачів/учасників конференцій/воркшопів тощо.</p> |
| SMM | <p>Навчальні платформи мають широку аудиторію підписників в соціальних мережах, зокрема Facebook та Instagram, в яких регулярно освітлюються ключові заходи та цікаві чек-листи, статті для підписників. Тому за допомогою розміщення майбутніх заходів та опису запрошених гест-спікерів, зацікавлені підписники можуть прийняти участь в заході, а для пасивних підписників відбуватиметься ефект постійної присутності назви Ardis Group, яка потенційно переросте в формування їх сприйняття компанії та зацікавлення нею.</p> |
| Таргетована реклама | <p>Таргетована реклама використовується навчальними платформами для розширення її аудиторії через соціальні мережі. При цьому, найбільш популярними «оголошеннями» є представлення навчальних заходів, які можуть зацікавити потенційного учасника.</p> <p>В даному випадку таргетовану рекламу можна назвати пасивним інструментом, оскільки вона може лише ситуативно відображати бізнес-організацію.</p> |

Джерело: власне дослідження автора

Таблиця У.3 – Особливості використання комунікаційних інструментів в проєкті «Навчальний курс «Стратегія розвитку бренду: від А до Я» з підтримкою ментора

| Інструмент | Особливості використання |
|--|---|
| <i>Внутрішні комунікаційні інструменти</i> | |
| SMM | <p>На соціальних сторінках бізнес-організації, а також офіційні сторінці компанії буде регулярно з'являтися інформація щодо навчальних програм/курсів від спеціалістів компанії. А також відобразатиметься інформація щодо успішності даного курсу шляхом демонстрації статистики курсу, а також зворотного зв'язку від його учасників.</p> <p>Дане висвітлення демонструє активну роботу з навчальними платформами, а також відкритість та готовність до тісної взаємодії з учасниками курсів, готовність ділитись досвідом та передавати свій досвід іншим.</p> <p>Дане висвітлення навчальних курсів може також заохотити потенційну цільову аудиторію та партнерів компанії, з якими вона вже активно взаємодіє.</p> <p>Відповідальний: PR-менеджер</p> |
| Таргетована реклама | <p>Таргетована реклама курсу забезпечить перехід як на сторінку курсу, так і на сторінку Ardis Group, оскільки потенційні учасники курсу захочуть більш детально познайомитись з компанією, чіх спеціалістів вони будуть прослуховувати і чи варто взагалі витратити кошти на даний курс.</p> <p>Навіть при відсутності зацікавленості у аудиторії курсу, вона буде звертати увагу на бізнес-організацію, яка розробила курс, а також на навчальну платформу, що сприятиме пасивному сприйняттю даних компаній.</p> <p>Відповідальний: PR-менеджер</p> |
| <i>Зовнішні комунікаційні інструменти</i> | |
| E-mail маркетинг | <p>Навчальна платформа, як вже зазначалось вище, періодично робить розсилку своїм підписникам щодо актуальних подій та курсів, які можуть потенційно зацікавити.</p> <p>При перегляді варіантів підписники можуть як зацікавитись курсом і більш детально ознайомитись з ним, так і пасивно сприймати інформацію і лише запам'ятовувати компанію.</p> |
| SMM | <p>Ключовою соціальною мережею Laba є Instagram, де вона публікує цікаві інсайти, чек-листи та курси для її підписників. Тому шляхом відображення актуального заходу (навчального курсу) вона сприятиме зацікавленості підписників як мінімум до перегляду курсу та компанії, яка його розробила, що сприятиме посиленню сприйняття бізнес-організації серед професійної та молоді аудиторії.</p> |
| Таргетована реклама | <p>Таргетована реклама використовується навчальними платформами для розширення її аудиторії через соціальні мережі. При цьому,</p> |

| | |
|-----|---|
| | <p>найбільш популярними «оголошеннями» є представлення навчальних заходів, які можуть зацікавити потенційного учасника.</p> <p>Оскільки навчальні платформи зацікавленні у привабленні якнайбільшої аудиторії для курсу, то даний інструмент є одним з найбільш ефективних для використання. Шляхом проведення таргетованої реклами, можна виділити три ключові точки дотику з потенційним учасником: зацікавлення навчальною платформою, зацікавлення темою курсу та зацікавлення компанією.</p> |
| SEO | <p>Google – це найбільш активний інструмент для пошуку курсів та навчальних програм серед потенційних учасників. Більше 70% людей шукають дані курси саме за допомогою пошукового запиту в Google, тому SEO як інструмент просування навчального курсу та платформи є доволі актуальним та корисним для використання.</p> |

Джерело: власне дослідження автора

Звіт за результатами перевірки кваліфікаційної магістерської роботи на наявність текстових запозичень (звіт подібності)



Дата звіту 11/25/2022
Дата редагування ---



Звіт не був оцінений.

метадані

Заголовок

Посилення репутації бізнес-організації комунікаційними інструментами впливу

Автор

Біленчук Анастасія Борисівна

Науковий керівник

Верба Вероніка Анатоліївна

підрозділ

кафедра менеджменту

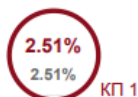
Перелік можливих спроб маніпуляцій з текстом

У цьому розділі ви знайдете інформацію щодо текстових спотворень. Ці спотворення в тексті можуть говорити про **МОЖЛИВІ** маніпуляції в тексті. Спотворення в тексті можуть мати навмисний характер, але частіше характер технічних помилок при конвертації документа та його збереженні, тому ми рекомендуємо вам підходити до аналізу цього модуля відповідально. У разі виникнення запитань, просимо звертатися до нашої служби підтримки.

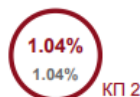
| | | |
|------------------------|--|----|
| Заміна букв | | 1 |
| Інтервали | | 0 |
| Мікропробіли | | 84 |
| Білі знаки | | 0 |
| Парафрази (SmartMarks) | | 20 |

Обсяг знайдених подібностей

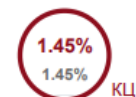
Зверніть увагу, що високі значення коефіцієнта не автоматично означають плагіат. Звіт має аналізувати компетентна / уповноважена особа.



25
Довжина фрази для коефіцієнта подібності 2



27661
Кількість слів



217840
Кількість символів

Протокол аналізу звіту подібності науковим керівником

Заявляю, що я ознайомився (-лась) з Повним звітом подібності, який був генерований Системою виявлення і запобігання плагіату StrikePlagiarism щодо роботи **Біленчук Анастасії Борисівни** на тему «**Посилення репутації бізнес-організації комунікаційними інструментами впливу**».

Науковий керівник: Верба Вероніка Анатоліївна

Підрозділ: кафедра менеджменту

Коефіцієнт подібності: КП1 – 2,51%; КП2 –1,04 %;.

Після аналізу Звіту подібності констатую наступне:

- виявлені в роботі запозичення є сумнійними і не мають ознак плагіату. Тому робота визнається самостійною і допускається до захисту;
- виявлені в роботі запозичення не мають ознак плагіату, але їх надмірна кількість викликає сумніви щодо цінності роботи і самостійності її автора. Роботу направити на доопрацювання;
- виявлені в роботі запозичення є недобросовісними і мають ознаки плагіату або в ній містяться навмисні спотворення тексту, що вказують на спроби приховування недобросовісних запозичень. У зв'язку з чим, робота не допускається до захисту.

Обґрунтування:

26.11.2022



Верба В.А.

Копія публікації автора

**Міністерство освіти і науки України /
Ministry of Education and Science of Ukraine**

**Київський національний економічний університети імені Вадима Гетьмана /
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman**

**МЕНЕДЖМЕНТ:
ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ
ЦИФРОВОЇ ЕПОХИ**

**MANAGEMENT:
CHALLENGES AND PROSPECTS
OF THE DIGITAL ERA**

Збірник матеріалів / Proceedings

**III Міжнародної наукової студентської конференції /
III International scientific student conference**

**м. Київ / Kyiv
16 листопада 2022 р. / November 16, 2022**

ЗМІСТ / CONTENT

| | |
|--|-----------|
| СЕКЦІЯ 1. СУЧАСНІ КОНЦЕПЦІЇ ТА ІНСТРУМЕНТАРІЙ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ / MODERN CONCEPTS AND TOOLS OF ORGANIZATION MANAGEMENT | 8 |
| Bachkala Yelyzaveta THE RELEVANCE AND CHALLENGES OF IMPLEMENTATION DIVERSITY IN TEAMS | 8 |
| Baiashvili Beka SUSTAINABLE DEVELOPMENT IN MANAGEMENT | 10 |
| Guan Tianhao THE CONCEPT OF THE ENTERPRISE FINANCIAL POTENTIAL MANAGEMENT | 11 |
| Olesińska Maja SOCIAL IMPACT OF SZELAĞ COMMUNITY GARDEN | 14 |
| Polodashvili Ana ABOUT THE EFFECTIVENESS OF COOPERATION BETWEEN SCIENCE AND BUSINESS (CASE OF THE FIRM "LOMTAGORA") | 17 |
| Біленчук Анастасія ОЦІНКА КОРПОРАТИВНОЇ РЕПУТАЦІЇ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ: МЕТОДИЧНІ І ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ / Bilenchuk Anastasiia ASSESSMENT OF THE REPUTATION OF A BUSINESS ORGANIZATION: METHODOLOGICAL AND APPLIED ASPECTS | 19 |
| Борисенко Марія ПІДХОДИ ДО ОЦІНКИ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ НА ПІДПРИЄМСТВІ / Borysenko Maria APPROACHES TO ASSESSING THE FORMATION OF CORPORATE CULTURE AT THE ENTERPRISE | 23 |
| Вишнівська Анна ІНСТРУМЕНТАРІЙ ТА МЕХАНІЗМ ФОРМУВАННЯ СУЧАСНОГО ОФІСУ / Vyshnivska Anna TOOLS AND MECHANISM FOR FORMING A MODERN OFFICE | 26 |
| Волошина Юлія ВЗАЄМОЗВ'ЯЗОК ДЕФІНІЦІЙ «КОНКУРЕНЦІЯ» ТА «КОНКУРЕНТОЗДАТНІСТЬ ПРОДУКЦІЇ» / Voloshyna Yuliya THE RELATIONSHIP OF THE DEFINITIONS «COMPETITION» AND «PRODUCT COMPETITIVENESS» | 29 |
| Іванюк Сергій УПРАВЛІННЯ ХІРУРГІЧНОЮ СЛУЖБОЮ КНП «КОРЕЦЬКА МІСЬКА ЛІКАРНЯ» В УМОВАХ РЕФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я / Ivanyuk Serhiy MANAGEMENT OF THE SURGICAL SERVICE OF THE COMMUNAL NON-PROFIT ENTERPRISE "KORETSKY CITY HOSPITAL" IN THE CONDITIONS OF REFORMING THE HEALTH CARE SYSTEM | 31 |
| Колосінська Анна СУТНІСТЬ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА, ПІДХОДИ ДО ЙОГО ВИЗНАЧЕННЯ / Kolosinska Anna THE ESSENCE OF ENTERPRISE DEVELOPMENT, APPROACHES TO ITS DETERMINATION | 34 |
| Костромін Артем ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГУВАННЯ / Kostromin Artem THEORETICAL ASPECTS OF STRATEGIZING | 36 |
| Піт'як Владислав РОЛЬ БІЗНЕС-ПРОЕКТУВАННЯ ДЛЯ РОЗВИТКУ КОМПАНІЇ / Pitik Vladyslav THE ROLE OF BUSINESS DESIGN FOR THE DEVELOPMENT OF THE COMPANY | 38 |
| Сидоренко Олена НЕЙРОМАРКЕТИНГ ЯК ПІДХІД ДЛЯ СТВОРЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОГО БРЕНДУ / Sydorenko Olena NEUROMARKETING AS AN APPROACH FOR CREATING A COMPETITIVE BRAND | 41 |
| Старушкевич Юлія ТРАНСФОРМАЦІЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ / Starushkevych Yuliia TRANSFORMATION OF THE ORGANIZATIONAL CULTURE OF ENTERPRISES IN THE CONTEXT OF DIGITALIZATION | 43 |
| СЕКЦІЯ 2. ЦИФРОВІ ТРЕНДИ ТА ІННОВАЦІЇ В МЕНЕДЖМЕНТІ / DIGITAL TRENDS AND INNOVATIONS IN MANAGEMENT | 47 |
| Aduashvili Lela THE IMPORTANCE OF INNOVATION IN VEGETABLE PRODUCTION AND MANAGEMENT (THE EXAMPLE OF GEORGIA) | 47 |

8. The official web-page of UPOV <https://pluto.upov.int/result> Last seen: 10/11/22

9. Regional program for sustainable agricultural development in central Asia and the Caucasus. News: Saving Georgia's biodiversity for food security of future generations, 2014. <http://www.cac-program.org> Last seen: 10/11/22.

Біленчук Анастасія,
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана
2 курс, освітня магістерська програма «Менеджмент проєктів і консалтинг»
anastasia_bilenchuk@kneu.edu.ua
науковий керівник: **Верба В.А.,**
професор кафедри менеджменту, д.е.н, професор

ОЦІНКА КОРПОРАТИВНОЇ РЕПУТАЦІЇ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ: МЕТОДИЧНІ І ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ

Bilenchuk Anastasiia

ASSESSMENT OF THE REPUTATION OF A BUSINESS ORGANIZATION: METHODOLOGICAL AND APPLIED ASPECTS

Актуальність дослідження. Репутація як підприємства, так і особистості відіграє одну з ключових ролей у формуванні бренду та відношенні до нього з боку суспільства. За останніми дослідженнями RepTrak [1], корпоративна репутація додає близько 25% до ринкової вартості компанії, при цьому основні ризики (понад 80%) бізнес-організацій залежать саме від репутації. Ми живемо в економіці, де близько 70-80% ринкової вартості формується за рахунок нематеріальних активів, таких як корпоративна репутація. Згідно з дослідженням RepTrak 2020 GlobalTrends [2], 70,2% представників компаній з високим репутаційним рейтингом говорять, що управління репутацією для їхньої компанії зараз важливіше, ніж будь-коли.

Постановка проблеми. Корпоративна репутація складається з широкого кола елементів, які впливають на її вимір. Аналіз наукової літератури та прикладних досліджень корпоративної репутації та її виміру показує наявність різних методологічних підходів до її оцінювання. Різноманіття підходів пояснюється значною розбіжністю у завданнях оцінювання корпоративної репутації, обраним інструментарієм та доступом до релевантної інформаційної бази. Метою нашого дослідження є порівняння методичних підходів та виявлення передумов застосування методів вимірювання відповідно до поставлених завдань.

Гіпотеза. Оцінювання корпоративної репутації, як нематеріального активу, потребує спеціального аналітичного інструментарію, який дозволяє визначати як якісні так і кількісні параметри її вимірювання та обґрунтовувати доцільність інвестування в її посилення.

Основний матеріал. Сутність репутації в широкому сенсі можна описати як сукупність уявлень/думок людини щодо певного суб'єкта або об'єкта, яка

сформована на основі його минулої поведінки чи дій, та відображає ставлення людини до нього. В більш вузькому значенні, репутацію організації, а точніше «корпоративну репутацію» можна охарактеризувати як нематеріальний актив бізнес-організації, який складається з сукупності ціннісних характеристик, що відображають її економічну, соціальну та екологічну діяльність, та відображається у сукупності сформованих думок та уявлень про неї серед зовнішніх стейкхолдерів. Корпоративна репутація складається наступних елементів, які її формують: якість товарів та послуг, лідерство, корпоративне управління, фінансова міцність, інноваційність, робоче середовище та ставлення до навколишнього середовища [3].

В процесі управління корпоративною репутацією, одним з найважливіших етапів, якому приділяється увага є проведення оцінки стану репутації компанії або її окремих елементів. Об'єктами оцінювання можуть виступати як корпоративна репутація у цілому, так і її окремі елементи. Найбільш відомими є такі моделі оцінювання корпоративної репутації: Модель коефіцієнта репутації Харріса-Фомбруна (CRQ), Модель 360°, Модель репутаційного аудиту, модель оцінювання Net Promoter Score. Кожна з зазначених моделей має свої особливості застосування та обмеження, тому вважаємо доцільним проаналізувати їх сутність призначення та можливості з метою вибору релевантного методичного інструментарію для ефективного управління корпоративної репутації. Для порівняння цих моделей пропонуємо їх описувати за такими параметрами, як тип та масштаб оцінки, результати оцінювання та їх впливовість, особливості, які містить метод та наявність координатора для збору даних та оцінювання.

Модель коефіцієнта репутації Харріса-Фомбруна від Harris Poll – це стандартизований і комплексний метод вимірювання корпоративної репутації. Дана модель складається з шести вимірів елементів корпоративної репутації і 20 атрибутів, які оцінюються учасниками дослідження за шкалою від 1 до 7 (1 – «Погано описано» і 7 – «Дуже добре описано»). Дослідження проводяться в два етапи: номінації та рейтинги, а кожна компанія отримує оцінку від більш ніж 325 респондентів [4].

- Тип оцінки: комплексна - аналізуються всі елементи за атрибутами і зводиться загальний бал.

- Масштаб оцінки: світовий або національний рівень - Harris Poll щорічно проводить глобальну оцінку компаній та формують рейтинг найкращих.

- Результати оцінки: оцінка QR розраховується як сума оцінок кожного з атрибутів зважена на кількість атрибутів, які були проаналізовані помножені на 7 і загальний результат помножений на 100. Після цього бали звіряються за діапазоном (80 і вище – відмінно, нижче 50 – критично) і формується рейтинг бізнес-організацій.

- Вплив оцінки: більшість людей в американському суспільстві вважають опитування Harris Poll надійним підтвердженням корпоративної репутації, тому воно може сформувати суспільне сприйняття, яке позитивно чи негативно впливає на прибутки бізнесу.

- Особливості оцінки: атрибути оцінки залишаються незмінними протягом більш ніж 20 років, що дозволяє також оцінити динаміку конкретних атрибутів.

- Координатор проведення оцінки: міжнародна консалтингова та дослідницька компанія з управління розвитком підприємств The Harris Poll.

Модель 360° від RepTrak або Global Reptrak – це остаточний рейтинг і аналіз корпоративної репутації провідних компаній світу. Модель демонструє як люди відчувають, думають і діють по відношенню до компаній [5].

- Тип оцінки: комплексний – проводиться оцінка всіх елементів корпоративної репутації за атрибутами, які кожного року оновлюються відповідно до потреб середовища. Можливо індивідуальна відповідно до запиту підприємства.

- Масштаб оцінки: міжнародний, національний – в програмі RepTrak проводиться оцінка в 15 країнах (Австралія, Бразилія, Канада, Китай, Франція, Німеччина, Індія, Італія, Японія, Мексика, росія, Південна Корея, Іспанія, Великобританія та США).

- Результати оцінки: оцінка розраховується від 0 до 100 по кожному з атрибутів і визначає думки, відчуття та ставлення людей до конкретної компанії [5].

- Вплив оцінки: рейтинг є загальноновизнаним у світі і на його показники посилаються більшість сучасних репутаційних агенцій, а також суспільство.

- Особливості оцінки: вимір атрибутів проводиться автоматично за допомогою поєднання машинного навчання, штучного інтелекту та механізму обробки природної мови. Дана платформа репутаційного аналізу поєднує та аналізує мільйони сприйнятів та настроїв споживачів з даних з онлайн-опитувань, основних засобів масової інформації, соціальних мереж, бізнес-даних та інших сторонніх джерела.

- Координатор проведення оцінки: провідна міжнародна агенція RepTrak, яка надає послуги з дослідження та управління репутацією.

Модель репутаційного аудиту - інструментом аналізу думок стейкхолдерів про бізнес-організацію або бренд, в залежності від того, який об'єкт аналізується. Дана модель є зручною, оскільки дає можливість як самостійно, так і замовити в консалтингової компанії.

- Тип оцінки: як комплексна, так і можна оцінити конкретний елемент репутації або середовище (внутрішнє або зовнішнє).

- Масштаб оцінки: як конкретне підприємство, так і певна галузь.

- Результати оцінки: оцінка проводиться як бальна, де сумуються всі результати, отримані по конкретному елементу, так і якісна, де частково може збиратись відкрита інформація про думки та уявлення стейкхолдерів.

- Вплив оцінки: в результаті проведення репутаційного аудиту бізнес-організація отримує сильні та слабкі сторони, загрози над якими варто попрацювати, а також уявлення про основних конкурентів на ринку та відношення компанії до них.

- Особливості оцінки: дана модель є відносно простою у використанні, тому дає можливість компанії самостійно її провести. Репутаційний аудит та його питання залежать від цілей, які ставляться менеджментом компанії та напрямкам, які необхідно дослідити.

- Координатор проведення оцінки: консалтингові агентства або власне дослідження компанії.

Показник Net Promoter Score (NPS) — це вимірювання лояльності та задоволеності клієнтів, отримане шляхом опитування клієнтів про те, наскільки ймовірно вони порекомендують ваш продукт або послугу іншим за шкалою від 0 до 10 [6].

- Тип оцінки: направлена на оцінку елементу якості товарів та послуг або на оцінку конкретних стейкхолдерів – клієнтів.

- Масштаб оцінки: індивідуальна оцінка конкретного підприємства.

- Результати оцінки: чистий бал промоутера – це число від -100 до 100. Оцінки вище 0 зазвичай вважаються хорошими, а оцінки вище 50 вважаються відмінними. Хоча занадто високі бали свідчать про недосконалість проведеної оцінки компанії [7].

- Вплив оцінки: оцінка дозволяє визначити аудиторією з якою необхідно працювати та визначити ключові напрямки, які потребують покращення зі сторони клієнтів.

- Особливості оцінки: оцінка дозволяє розділити клієнтів за типами: промоутери (які лояльні до компанії), недобррозичливці (які навряд чи порекомендують компанію, та і не затримаються в її клієнтах надовго) та пасивні (які не активно рекомендують компанію, але і не шкодять їй).

- Координатор проведення оцінки: консалтингові агентства або власне дослідження компанії.

Оцінка репутації компанії чи лояльності клієнтів/споживачів – це відносно явище, оскільки немає єдиного чіткого механізму який би показав реальну оцінку корпоративної репутації компанії. І якщо вже говорити про цифри та виміри корпоративної репутації – то це скоріше внутрішня потреба компанії, оскільки вона допомагає визначити основні критичні точки, над якими необхідно попрацювати, щоб посилити її, споживачі ж дивляться на образ, який складається компанією, і який вона пушить у зовнішнє середовище.

Висновки. Підсумовуючи все вище сказане, вважаємо, що корпоративна репутація для бізнес-організації є по-перше, показником її здоров'я та конкурентних переваг на ринку в контексті відображення її нематеріальних активів; по-друге, це віддзеркалення думок та уявлень про бізнес-організацію в її внутрішньому та зовнішньому оточенні. Наявність значної кількості моделей оцінювання пов'язано передусім з оригінальними методологіями, які формують різні міжнародні агентства з метою формування рейтингів організацій з найкращою репутацією. Також на появу оригінальних методик вплинули вимоги оцінювати не лише корпоративну репутацію в цілому, але і її окремі складові. Найбільш популярним та релевантним методом оцінювання репутації українських бізнес-організацій вважаємо вимірювання показника Net Promoter Score, як такого, який організація може самостійно розрахувати та застосовувати з метою розробки заходів задля посилення корпоративної репутації. Розглядаючи процес оцінювання корпоративної репутації як складову управління репутацією набирають популярності консалтингові продукти відповідних агенцій, які

пропонують не лише повести оцінку, але і розробити комплекс проєктів, направлених на її посилення.

ЛІТЕРАТУРА

1. Global RepTrak 2022. URL: <https://www.rankingthebrands.com/PDF/Global%20RepTrak%20100%20Report%202022,%20Reputation%20Institute.pdf>. (Дата звернення: 29.10.2022).
2. 2020 Global Trends in Reputation The RepTrak Company. URL: https://assets.ctfassets.net/az511532ei6u/5cRoMMpsdb8LJK3fPZ9aC3/6ee1a6e296272d0a02102a53aac9b29e/2020_Global_Trends_Report_RepTrak.pdf. (Дата звернення: 11.10.2022).
3. Fombrun, Charles J. Reputation : Realizing Value From the Corporate Image. Boston (Mass.): Harvard Business School Press. 1996, 441 p.
4. The Harris Poll. URL: <https://theharrispoll.com/#skip-intro> (Дата звернення: 11.10.2022).
5. Global RepTrak Ranking. URL: <https://www.reptrak.com/rankings/>. (Дата звернення: 11.10.2022).
6. Net Promoter Score: A Metric from the Experts. URL: <https://www.satmetrix.com/nps-score-model/#:~:text=Net%20Promoter%20Score%20or,leading%20customer%20experience%20management%20programs>. (Дата звернення: 17.10.2022).
7. What Is Net Promoter? URL: <https://www.netpromoter.com/know/>. (Дата звернення: 17.10.2022).

Борисенко Марія,

ДВНЗ «Ужгородський національний університет»,
I курс магістратури, спеціальність 073 «Менеджмент»
науковий керівник: **Дюгованець О.М.**,
завкафедрою бізнес-адміністрування, маркетингу та
менеджменту, к.е.н., доцент

ПІДХОДИ ДО ОЦІНКИ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Borysenko Maria

APPROACHES TO ASSESSING THE FORMATION OF CORPORATE CULTURE AT THE ENTERPRISE

Актуальність. Управління сучасним підприємством неможливо ефективно здійснювати без урахування особливостей його корпоративної культури. Вплив корпоративної культури охоплює всю господарську діяльність підприємства та виступає найважливішим її компонентом. Позитивний ефект від впливу корпоративної культури на функціонування підприємства досягається у тому випадку, коли вона підтримується більшістю працівників. Саме тому формування ефективної корпоративної культури підприємства необхідне для його функціонування та правильного розвитку.

Результати дослідження. Формуванням корпоративної культури займається менеджер, що входить до структури одного з відділів підприємства. Даний відділ