

кається» до нижчих рівнів ієрархії. Водночас структуроутворюючі зв'язки забезпечують узагальнене подання міжкомпонентних зв'язків шляхом згортки всіх елементів окремих моделей у відповідні блоки зі збереженням встановлених зв'язків.

Між елементами різних моделей можливі зв'язки розташування (належності). Зокрема, вони надають змогу відобразити цілі, завдання, функції або вимоги на «фізичні» блоки з урахуванням різних типів архітектури.

Семантичні зв'язки забезпечують розгляд архітектури в цілому, надаючи можливість зіставити різні компоненти, дотримуючись логіки їх залежності або взаємодії. Так, зокрема, на вищому рівні архітектури підприємства можна відстежити такі зв'язки:

- стратегія «має за результат» показники діяльності;
- стратегія «реалізується» працівниками, процесами, технологіями;
- працівники «керують» процесами;
- організаційна структура, політика та регламенти «підтримують» працівників;
- моделі потоків робіт «визначають» процеси;
- архітектура безпеки «захищає» процеси та технології;
- архітектура даних, архітектура додатків та архітектура інфраструктури «підтримують» технології.

Під час детального розгляду до семантики зв'язків додають елементи асоційованих даних. Так, запити на розвиток інформаційних технологій можуть подавати бізнес-функції корпоративного управління, розвитку бізнесу, маркетингу, взаємодії з клієнтами, фінансів, виробництва. З іншого боку, поява нових технологій забезпечує додаткові можливості, що їх слід розглядати у контексті бізнес-функцій. Водночас маркетинг, фіксуючи потребу в нових продуктах і послугах, передає ідеї щодо нових або вдосконалених продуктів до підсистеми розвитку бізнесу, до фінансів — прогнози продаж, до клієнтів — пропозиції. Усі подібні зв'язки повинні відстежуватись на сонові моделей архітектури підприємства.

Зв'язки залежності задають:

- упорядковану послідовність переходів між моделями та їх елементами, утворюючи логічні ланцюжки на зразок «Чому — Хто — Що — Як — Чим»;
- хронологічну послідовність планів заходів і проектів з переведення архітектури з поточного стану до запланованого, окремих фаз та етапів життєвого циклу архітектури;
- шляхи відстеження зв'язків між рішеннями, їх обґрунтуванням, зацікавленими особами, заходами з їх реалізації, виконавцями, задіяними елементами моделей, планами та результатами дій. З цією метою можуть встановлюватись зв'язки «походить», «відповідає», «уточнює», «перевіряє», «конфліктує», «залучає», «є альтернативою», «має за наслідок» тощо.

Описаний комплекс зв'язків забезпечує інтегрованість архітектури підприємства, узгодження її окремих елементів і поліпшення процесів їх розроблення та удосконалення.

### **Література**

1. Minoli D. Enterprise Architecture A to Z: Frameworks, Business Process Modeling, SOA, and Infrastructure Technology. Auerbach Publications. — 2008. — 512 p.
2. Schekkerman Ja. How to Survive in the Jungle of Enterprise Architecture Frameworks: Creating or Choosing an Enterprise Architecture Framework. Trafford Publishing. — 2004. — 195 p.

УДК 659.1.012

y.derevyanko@pr-service.com.ua

**Дерев'янка Олена Георгіївна**  
Національний університет харчових технологій,  
Україна

**Derevianko Olena G.**  
National University of Food Technologies, Kyiv,  
Ukraine

### **ІНСТИТУЦІОНАЛІЗАЦІЯ ТА ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ РЕПУТАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ**

### **INSTITUTIONALIZATION AND IMPLEMENTATION OF REPUTATION MANAGEMENT IN COMPANIES**

**Анотація.** Статтю присвячено розвитку фундаментальних засад управління репутацією підприємств і розробці його методологічного забезпечення. За результатами дослідження обґрунтовано концептуальний підхід до формування системи репутаційного менеджменту шляхом децен-

**Summary.** This article is devoted to the fundamental principles of reputation management in companies, and the development of its methodological and quality assurance. Thanks to the results of the research, a conceptual approach was developed to build reputation management systems through

тралізації управління репутацією підприємств і активізації співпраці з ключовими стейкхолдерами.

**Ключові слова:** імідж, репутація, довіра, стейкхолдери, нематеріальні активи, система управління підприємством.

decentralization of enterprises' reputation management and stepping up cooperation with key stakeholders.

**Key words:** image, reputation, trust, stakeholders, intangible assets, company management system.

Економічне зростання неможливе без упровадження високих сучасних стандартів управління, одним із яких є інституціоналізація та імплементація нового напрямку в системі управління — репутаційного менеджменту. У світлі євроінтеграційних пріоритетів підприємствам України нагально необхідні системи управління на рівні найкращих світових стандартів, що здатні забезпечити конкурентоспроможність вітчизняних підприємств як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. Використання системного підходу до управління репутацією на українських підприємства є невід'ємною складовою розвитку продуктивних і корпоративних брендів, управління знаннями, забезпечення економічної безпеки та безперервності ведення бізнесу. І завдання вітчизняної економічної науки — стимулювати впровадження репутаційного менеджменту у практику діяльності підприємств в Україні, систематизуючи і розвиваючи його теорію.

Грунтуючись на розумінні репутації як довіри стейкхолдерів до підприємства, процес управління репутацією автор розглядає як формування зазначеної довіри. Довіра, у свою чергу, забезпечується сучасними бізнес-процесами, підсилюється засобами інформаційного впливу і обумовлює форму дій стейкхолдерів, спрямованих на підтримку розвитку підприємства, «переломлюючись» через систему їх цінностей.

З позиції автора цього дослідження, економічна категорія «управління репутацією підприємства» або «репутаційний менеджмент» за економічною ознакою відтворює процес, який характеризує якість управління підприємством у динаміці через досягнення ним певного рівня розвитку і суспільного визнання та підтримки його діяльності стейкхолдерами (через купівлю товарів, надання кредитів, підписання ділових контрактів, інвестування тощо).

Відповідно, розглядаємо процес формування довіри до підприємства як системну взаємодію трьох напрямів репутаційного менеджменту: репутаційний менеджмент інформаційних комунікацій, репутаційний менеджмент бізнес-процесів, вплив підприємства на цінності стейкхолдерів. При обґрунтуванні певного напрямку як пріоритетного необхідно враховувати його особливості: часовий лаг між управлінським впливом й отриманням результату (дій стейкхолдерів щодо підтримки розвитку підприємства) та вимоги щодо стійкості (чутливості) сформованої репутації.

Логіка побудови системи репутаційного менеджменту підприємства відповідає забезпеченню довіри до підприємства згідно з визначеними векторами управління репутацією — щодо ключових стейкхолдерських аудиторій через канали комунікації. Комплекси інструментів комунікації та формування репутації з певними стейкхолдерськими аудиторіями як векторами в СРМ є такими: щодо стейкхолдерської групи споживачів застосовують продуктивний PR (PR-підтримка продажів, брендинг), у тому числі у складі інтегрованих маркетингових комунікацій; за напрямом роботи з так званою внутрішньою громадськістю — персоналом підприємства — внутрішній PR; задля поліпшення/оптимізації відносин із владою — GR (Government Relations); за вектором вибудовування/оптимізації відносин з інвесторами — IR (Investor Relations); підтримка відносин із суспільством у широкому значенні — CSR (Corporate social responsibility).

Формування системи репутаційного менеджменту (СРМ) підприємства (компанії) — це процес стратегічного рівня управління. Репутація «працює на підприємство» у довгостроковій перспективі, спираючись на довіру стейкхолдерів, що стає важливим фактором підтримки і розвитку бізнесу в періоди економічної кризи: завдяки активному РМ формується запас антикрихкості репутації та антикризової стійкості, що дозволяє швидше та з меншими витратами ресурсів відновити довіру стейкхолдерів, якщо вона похитнулася через кризові явища.

Актуальною проблемою формування репутаційного потенціалу вітчизняних підприємств є брак кваліфікованих кадрів, здатних здійснювати ефективне управління репутацією. Управління репутацією є основною функцією фахівців у галузі зв'язків із громадськістю, які мають бути, насамперед, управлінцями, вже потім — авторами текстів. У той же час, в українських ВНЗ на концептуальному рівні відсутня спрямованість спеціальності «фахівець

у галузі зв'язків із громадськістю» на управління репутацією. Отже, необхідні зміни на рівні формування світогляду майбутніх фахівців зі зв'язків із громадськістю.

У контексті євроінтеграційних пріоритетів України обґрунтованою є необхідність приведення теорії і практики дослідження репутаційного менеджменту вітчизняних підприємств у відповідність із «барселонськими принципами» як сучасними європейськими стандартами об'єктивності досліджень, професійними орієнтирами для фахівців з управління репутацією. Застосування концепції контролінгу у сфері репутаційного менеджменту підприємств ґрунтується на широті методичного інструментарію, що дозволяє вимірювати й оптимізувати нематеріальні ресурси. Для цілей репутаційного контролінгу можуть бути рекомендовані: 1) короткострокова модель PR-діяльності, розрахована на нетривалий період часу і як така, що включає заходи, здатні забезпечити швидкі результати; 2) довгострокова модель діяльності, розрахована на тривалий період часу, заснована на поступальній стратегії «маленьких кроків», результати якої можуть бути отримані через рік або більше.

У контексті розвитку методології автором розроблено тривимірну модель системи репутаційного менеджменту. Перший вимір — площина взаємодії зі стейкхолдерами (споживачами, персоналом підприємства, суспільством, у т. ч. в особі органів влади, інвесторами, власниками та партнерами) та рівень зворотного зв'язку з ними: «меседжування», «інформування», «переконання» та «залучення»; другий вимір — активність використовуваних інструментів репутаційного менеджменту, регулярність/інтенсивність і кількісні показники їх застосування в межах напрямів продуктового PR, корпоративного PR та IR, внутрішнього PR, GR і PR&CSR; третій вимір — наявність і рівень організаційних передумов (функціональний, системний і стратегічний) системи репутаційного менеджменту. Управлінські зусилля щодо формування необхідної антикрихічої репутації доцільно представити у вигляді шкали: мінімальні зусилля відповідатимуть такому цільовому ставленню стейкхолдерів до підприємства як «поінформованість», максимальні — такому, як «довіра, заснована на підтримці і намірах щодо довгострокової співпраці».

Далі необхідно застосовувати методичний підхід до ідентифікації моделі репутаційного менеджменту підприємства, що дозволяє оцінити наявні організаційні передумови управління репутацією (організаційний профіль системи репутаційного менеджменту підприємства) і їх здатність забезпечувати необхідну репутаційну активність, а також розвиток і самовідновлення системи репутаційного менеджменту, що дає можливість підвищити гнучкість управління репутацією та її антикрихічність, успішно розвиватися на міжнародних ринках і швидко нарощувати масштаби діяльності без загрози втрати або деформації репутації.

Для оцінювання системи репутаційного менеджменту у площині взаємодії із ключовими стейкхолдерами необхідно: по-перше, проводити опитування представників кожної групи стейкхолдерів (споживачів, персоналу, представників громадськості, інвесторів, партнерів); по-друге, досліджувати систему підтримки двостороннього зв'язку зі стейкхолдерами шляхом опитування менеджменту підприємств і PR-експертів галузі. Ідентифікація моделі репутаційного менеджменту підприємства відбувається на основі підрахунку набраних балів за кожним із трьох напрямів оцінювання системи репутаційного менеджменту. За результатами дослідження охарактеризовано типові моделі репутаційного менеджменту підприємства, серед яких виокремлено такі: «збалансована», «безфундаментна» або «літній будинок», «сховище» або «айсберг», «широка» модель, «пірамідальна», «воронка», «гребінець». Відповідно до ідентифікованої моделі репутаційного менеджменту слід здійснювати розробку пропозицій щодо вдосконалення системи РМ, розвитку репутаційного потенціалу підприємства. Ми стоїмо на позиціях, що ідеальної моделі не існує: модель РМ має відповідати цілям бенефіціарів підприємства і потенціалу конкретного підприємства.

Згідно із прогнозами автора, уже найближчим часом під впливом політичних факторів, що змушують до переорієнтації основного потоку українського експорту з російського на інші спрямування, відповідно до теперішнього геополітичного вектору України, репутаційний менеджмент підприємств зобов'язаний удосконалюватися. Західні стандарти ведення бізнесу, наявність у підприємств, з якими доведеться конкурувати вітчизняним виробникам, виокремлених підрозділів з управління репутацією, затверджених стратегії її розвитку та плану антикризових дій, вимагатимуть від вітчизняних підприємств удосконалення моделей репутаційного менеджменту та децентралізації управлінських процесів щодо формування і підтримки репутації.

## Література

1. Derevianko O.H. Building stakeholders' trust through key directions of company's reputation management / O. H. Derevianko // *Економічний часопис* — XXI : наук. журн. — К., 2013. — № 9–10 (1). — С. 50–52.
2. Derevianko O. H. System of enterprise reputation management / O. H. Derevianko // *Бізнес інформ* : наук. журн. / ХНЕУ; Науково-дослідний центр індустріальних проблем розвитку НАН України. — Х., 2014. — № 3. — С. 381–386.
3. Derevianko O.H. Identification of a company reputation management model / O. H. Derevianko // *Економічний часопис* — XXI : наук. журн. — К., 2014. — № 7–8. — С. 92–94.

УДК: 330.1: 658

**Галица Игорь Александрович**,  
доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой Университета экономики и права «КРОК», Киев,  
**Копьяк Наталья Павловна**,  
главный врач санатория «Хорол», Миргород

e-mail: igalica@ukr.net

**Halytza Igor O.**,  
Doctor, Professor, department chair  
of the University of Economy and Law named  
«KROK», Kyiv,  
**Kopyak Nataliia P.**,  
head physician of the resort named «Khorol»,  
Myrhorod

### СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ НА ПОСТИНДУСТРИАЛЬНО-БИФУРКАЦИОННОМ ЭТАПЕ<sup>1</sup>

### THE STRATEGICAL PECULIARITIES OF THE ENTERPRISE MANAGEMENT IN THE INDUSTRIAL AND BIFURCATIONAL STAGE

**Аннотация.** Рассмотрены особенности «экономики стресса» и исследовано как изменяется характер управления предприятием в ее условиях. Доказано, что в условиях «экономики стресса» здоровье превращается в один из важнейших конкурентных ресурсов менеджера.

**Ключевые слова:** «экономики стресса», изменение характера управления, здоровье менеджера как конкурентный ресурс.

**Abstract.** The peculiarities of the «stress economy» have been considered and the kind of enterprise management changes has been investigated in its conditions. It has been proved that a health has been turning out to be the one of the most important competitive resource of the manager in the conditions of the «stress economy».

**Keywords:** «stress economies», changes of the kind of management, manager's health as the competitive resources.

Мы живем в эпоху значительных изменений и кардинальных трансформаций. Человечество в своем развитии прошло три основных этапа: доиндустриальный, индустриальный и постиндустриальный. Можно много говорить об отличиях этих этапов. Но основное их отличие заключается в темпе общественной жизни и, в частности, хозяйственной жизни.

На доиндустриальном этапе качественные скачки в общественной и хозяйственной жизни практически не происходили. Между двумя последовательными качественными скачками проходили столетия и даже тысячелетия. Например, до появления пороха Европа почти тысячу лет не знала технического прогресса. На индустриальном этапе период замены технических нововведений составлял десятилетия. На современном глобально-постиндустриальном этапе качественные скачки в экономике приобретают перманентный характер и происходят практически постоянно. Например, на современном этапе период замены технологий нововведениями составляет, в зависимости от отрасли, годы и месяцы.

Качественный скачок (иначе говоря, бифуркация или «экономический стресс») — это такой период в развитии, когда одна и та же задача при прочих равных условиях может быть выполнена значительно быстрее и значительно более эффективными методами.

«Экономика стресса» изменяет кардинально всю жизнь. Например, еще полтора века тому назад даже в сказке невозможно было представить, что человек, находясь в любой точке мира, сможет разговаривать с человеком, который находится в любой другой точке мира по устройству, которое по объему равняется двум спичечным коробкам.

Но наиболее коренные изменения под воздействием «экономики стресса» происходят в системах управления. Эти изменения происходят на всех уровнях: макро-, мезо- и микроуровне. Но, в первую очередь, они касаются субъектов хозяйствования.

<sup>1</sup> Приоритет на данное научное направление и авторские права на данную статью подтверждены регистрацией в Государственной службе интеллектуальной собственности Украины от 07.09.2016 №14038.