

БИЗНЕС-ПРОЦЕСС «УПРАВЛЕНИЯ РЕПУТАЦИЕЙ» ПРЕДПРИЯТИЙ ПИЩЕВОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ

© 2014 ДЕРЕВЯНКО Е. Г.

УДК 658:659.3:659.4

Деревянко Е. Г. Бизнес-процесс «управления репутацией» предприятий пищевой промышленности

Целью статьи является развитие методической базы репутационного менеджмента, направленное на формализацию теоретических положений, и объяснение, как именно организовать репутационный менеджмент на предприятиях пищевой промышленности. В статье доказана перспективность использования концепции менеджмента бизнес-процессов (Business Process Management) в управлении репутацией. На основе построения диаграммы окружения бизнес-процесса «Управление репутацией» наглядно показаны его ключевые участники (поставщики и клиенты бизнес-процесса), определено их место в формировании репутации предприятия. Также в результате исследования доказано, что репутационный менеджмент необходимо считать бизнес-процессом высшего уровня управления. Построение потоковой структуры бизнес-процесса «Управление репутацией» позволило раскрыть логику взаимосвязи входов и выходов в рамках выделенных основных этапов бизнес-процесса: оценки текущего состояния репутации, сбора информации о стейкхолдерах, определения целей PR-стратегии, разработки PR-стратегии, планирования необходимых ресурсов, реализации PR-стратегии, оценки эффективности и мониторинга процесса. Предложены потоковая, функциональная и организационная структуры бизнес-процесса «Управление репутацией» для предприятий пищевой промышленности. При этом обоснование сначала функциональной, а затем организационной структур бизнес-процесса «Управление репутацией» дает возможность распределить функции репутационного менеджмента между конкретными исполнителями, установить ответственность за каждый этап бизнес-процесса.

Ключевые слова: репутация, репутационный менеджмент, бизнес-процесс, стейкхолдеры, пищевая промышленность

Рис.: 3. **Табл.:** 5. **Библ.:** 9.

Деревянко Елена Георгиевна – кандидат экономических наук, доцент, докторант, Национальный университет пищевых технологий (ул. Владимирская, 68, Киев, 1601, Украина)

Email: y.derevyanko@pr-service.com.ua

УДК 658:659.3:659.4

UDC 658:659.3:659.4

Дерев'яно О. Г. Бізнес-процес «управління репутацією» підприємств харчової промисловості

Метою статті є розвиток методичної бази менеджменту репутації, спрямований на формалізацію теоретичних положень, і пояснення, як саме організувати репутаційний менеджмент на підприємствах харчової промисловості. У статті доведено перспективність використання концепції менеджменту бізнес-процесів (Business Process Management) в управлінні репутацією. На основі побудови діаграми оточення бізнес-процесу «Управління репутацією» наочно показано його ключових учасників (постачальників і клієнтів бізнес-процесу), визначено їх місце у формуванні репутації підприємства. Також у результаті дослідження доведено, що репутаційний менеджмент необхідно вважати бізнес-процесом вищого рівня управління. Побудова потокової структури бізнес-процесу «Управління репутацією» дозволила розкрити логіку взаємозв'язку входів і виходів у рамках виокремлених основних етапів бізнес-процесу: оцінки поточного стану репутації, збору інформації про стейкхолдерів, визначення цілей PR-стратегії, розробки PR-стратегії, планування необхідних ресурсів, реалізації PR-стратегії, оцінки ефективності та моніторингу процесу. Запропоновано потокову, функціональну та організаційну структури бізнес-процесу «Управління репутацією» для підприємств харчової промисловості. При цьому обґрунтування спочатку функціональної, а потім організаційної структур бізнес-процесу «Управління репутацією» дає можливість розподілити функції менеджменту репутації між конкретними виконавцями, встановити відповідальність за кожен етап бізнес-процесу.

Ключові слова: репутация, репутационный менеджмент, бизнес-процес, стейкхолдеры, харчова промисловість

Рис.: 3. **Табл.:** 5. **Библ.:** 9.

Дерев'яно Олена Георгіївна – кандидат економічних наук, доцент, докторант, Національний університет харчових технологій (вул. Володимирська, 68, Київ, 1601, Україна)

Email: y.derevyanko@pr-service.com.ua

Derevianko O. H. Business process of reputation management of food industry enterprises

The goal of the article is development of the methodical base of reputation management directed at formalisation of theoretical provisions and explanation how to organise reputation management at food industry enterprises. The article shows prospectiveness of use of the Business Process Management concept in reputation management. Using the diagram of the Reputation Management business process environment the article shows its key participants (suppliers and clients of the business process) and identifies their place in formation of the enterprise reputation. It also shows that the reputation management should be considered a business process of the highest level of management. Construction of the flow structure of the Reputation Management business process allows uncovering the logic of interrelation of inlets and outlets within the framework of the specified main stages of the business process: assessment of the current state of reputation, collection of information about stakeholders, identification of PR strategy goals, planning of necessary resources, realisation of the PR strategy, assessment of efficiency and process monitoring. The article offers the flow, functional and organisational structures of the Reputation Management business process for food industry enterprises. Moreover, justification of functional and organisational structures of the Reputation Management business process gives a possibility to distribute functions of reputation management between specific executors and establish responsibility for each stage of the business process.

Key words: reputation, reputation management, business process, stakeholders, food industry

Pic.: 3. **Tabl.:** 5. **Bibl.:** 9.

Derevianko Olena. H. – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Candidate on Doctor Degree, National University of Food Technology (vul. Volodymyrska, 68, Kyiv, 1601, Ukraine)

Email: y.derevyanko@pr-service.com.ua

Вступление. Значение репутации в современной динамичной конкурентной бизнес-среде сложно переоценить: именно она определяет возможность быстрого установления взаимовыгодных связей между субъектами

экономики, способствуя тем самым снижению трансакционных затрат и достижению высокой капитализации бизнеса. Управлению репутацией посвящены труды таких современных исследователей, как Грехем Даулинг [2], Чарльз

Фомбран [3], Лесли Гаинес [4], Ким Харрисон [5], Френк Джефкинс [6], Даниэль Ядин [7] и др.

Многие признают необходимость управления репутацией предприятия, однако не достаточно публикаций методического направления, объясняющих, как именно организовать репутационный менеджмент. Исходя из того, что управление репутацией является одним из перспективных направлений в менеджменте, но при этом не имеет собственной развитой методической базы, можно предложить использовать для формализации теоретических положений и внедрения репутационного менеджмента в практику предприятий уже зарекомендовавшую себя концепцию организации управления. Лидером среди таковых в последнее десятилетие стала концепция менеджмента бизнес-процессов (Business Process Management), тесно связанная с современными информационными технологиями управления предприятием. Согласно определению консалтинговой компании Gartner, «Business Process Management – концепция процессного управления организацией, рассматривающая бизнес-процессы как особые ресурсы предприятия, непрерывно адаптируемые к постоянным изменениям, и полагающаяся на такие принципы, как понятность и видимость бизнес-процессов в организации за счёт моделирования бизнес-процессов с использованием формальных нотаций, использования программного обеспечения моделирования, симуляции, мониторинга и анализа бизнес-процессов, возможность динамического перестроения моделей бизнес-процессов силами участников и средствами программных систем» [1].

Исходя из вышесказанного, цель данной публикации состоит в доказательстве перспективности использования концепции менеджмента бизнес-процессов для формализации управления репутацией на предприятиях пищевой промышленности. Выбор именно этой отрасли для апробации теоретико-методических положений обусловлен, в первую очередь, повышенной зависимостью результатов деятельности пищевых предприятий от репутации.

Результаты исследования позволяют утверждать, что:

- во-первых, репутационный менеджмент необходимо считать бизнес-процессом высшего уровня управления для предприятий, экономические результаты деятельности которых проявляют повышенную чувствительность к изменениям репутации. К таким относятся предприятия пищевой промышленности, причиной повышенной репутационной чувствительности являются особенности их деятельности, на которых мы остановимся ниже более подробно;
- во-вторых, построение диаграммы окружения бизнес-процесса «Управление репутацией» позволяет наглядно показать его ключевых участников (поставщиков и клиентов бизнес-процесса), определить их место в формировании и повышении репутации предприятия;
- в-третьих, использование концепции цепочки ценности в управлении репутацией позволяет структурировать управленческие мероприятия для каждого из процессов цепочки, в т. ч. с целью последующего использования их в качестве «точек контроля» эффективности репутационного менеджмента;

- в-четвертых, построение потоковой структуры бизнес-процесса «Управление репутацией» раскрывает логику взаимосвязи входов и выходов в рамках выделенных основных этапов бизнес-процесса: оценка текущего состояния репутации, сбор информации о стейкхолдерах, определение целей PR-стратегии, разработка PR-стратегии, планирование необходимых ресурсов, реализация PR-стратегии, оценка эффективности и мониторинг процесса;
- в-пятых, обоснование сначала функциональной, а затем – организационной структуры бизнес-процесса «Управление репутацией» позволяет распределить функции репутационного менеджмента между конкретными исполнителями, установить ответственность за каждый этап бизнес-процесса; ниже полученные результаты будут раскрыты более подробно.

Предприятия пищевой промышленности характеризуют такие особенности процесса управления репутацией:

- сложность внутренних и внешних коммуникаций, необходимость быстрого реагирования и разнообразие используемых для поддержки репутации коммуникационных инструментов;
- выход на конечного потребителя – население, характеризующий информационное поле деятельности компании как наиболее широкое из всех существующих;
- постоянное внимание масс-медиа, информационное давление со стороны конкурентов и противодействующая ему агрессивность в продвижении товаров, а также мощная рекламная поддержка брендов и использование услуг PR-агентств;
- высокий риск потери капитала из-за резонансного освещения проблем, способных нанести вред репутации компании;
- потенциальная инвестиционная привлекательность отрасли, требующая при этом производительной работы с инвесторами;
- высокий уровень зависимости от качества сырья поставщиков, необходимость налаживания тесного сотрудничества;
- особенное внимание к процессам охраны окружающей среды и экологичности продукции;
- необходимость контроля качества продукции на всех уровнях (собственные стандарты, государственные, международные), контроль содержания вредных для здоровья веществ, в т. ч. использования ГМО и связанная со всем перечисленным необходимость тесного сотрудничества со структурами власти.

Означенные особенности определяют необходимость описания, регламентации и постоянного мониторинга на предприятиях пищевой промышленности процесса управления репутацией как ключевым элементом интеллектуального капитала и основой его рыночной капитализации. Значимость репутационного менеджмента является тем достаточным условием, которое позволяет считать управление репутацией бизнес-процессом высшего уровня управления для предприятий пищевой промышленности (рис. 1).

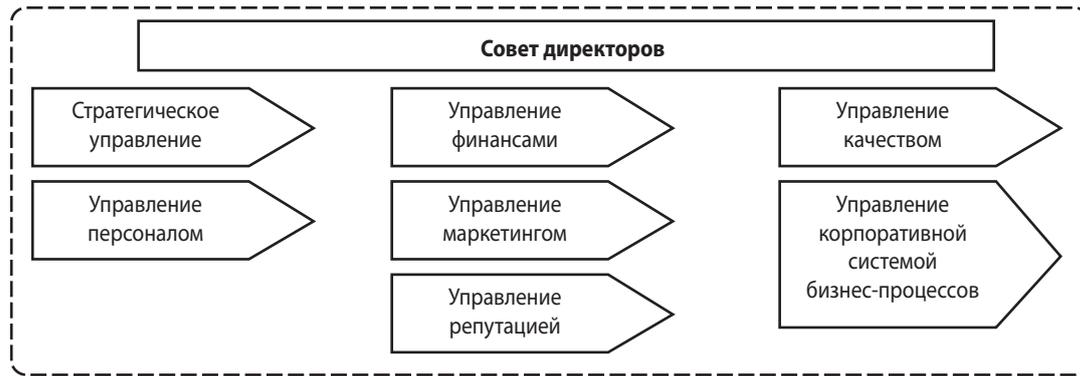


Рис. 1. Бизнес-процессы высшего уровня управления предприятий пищевой промышленности

В числе основных целей бизнес-процесса «Управление репутацией»: обеспечить высокий уровень репутации предприятия на основе интеграции и целевого направления внутренних и внешних информационных потоков, разработка PR-стратегии, информирование о деятельности компании и поддержка выполнения имиджевых заявлений, что позволит расширить круг стейкхолдеров и повысить уровень капитализации компании.

В развитие идеи, что управление репутацией относится к бизнес-процессам высшего уровня, была составлена и проанализирована диаграмма окружения. Диаграмма окружения бизнес-процесса демонстрирует характер взаимосвязей со стейкхолдерами (внешней средой бизнес-процесса), которые непосредственно влияют на формирование репутации, получают результаты в виде экономических и социальных эффектов, кого прямо или

косвенно касаются действия, связанные с ходом процесса (рис. 2).

Драйвером репутации пищевых предприятий в современной глобальной среде является потребитель с его стремлением получить питательные и экологически безопасные продукты в любой точке мира, где продается продукция компании. Это требует от последней привлекать все новых и новых партнеров ради уменьшения собственных расходов. При этом необходимо поддерживать контроль всей обеспечивающей цепочки: фермеры, сельские хозяйства, производители продукции, упаковщики, дистрибьюторы и др. Ненадежные поставщики или мерчандайзеры могут быстро испортить качество продукции и, как следствие, репутацию предприятия; неурядицы одного звена отражаются на всей цепочке. Потребитель ищет ответственные бренды, которые гарантируют поддержку

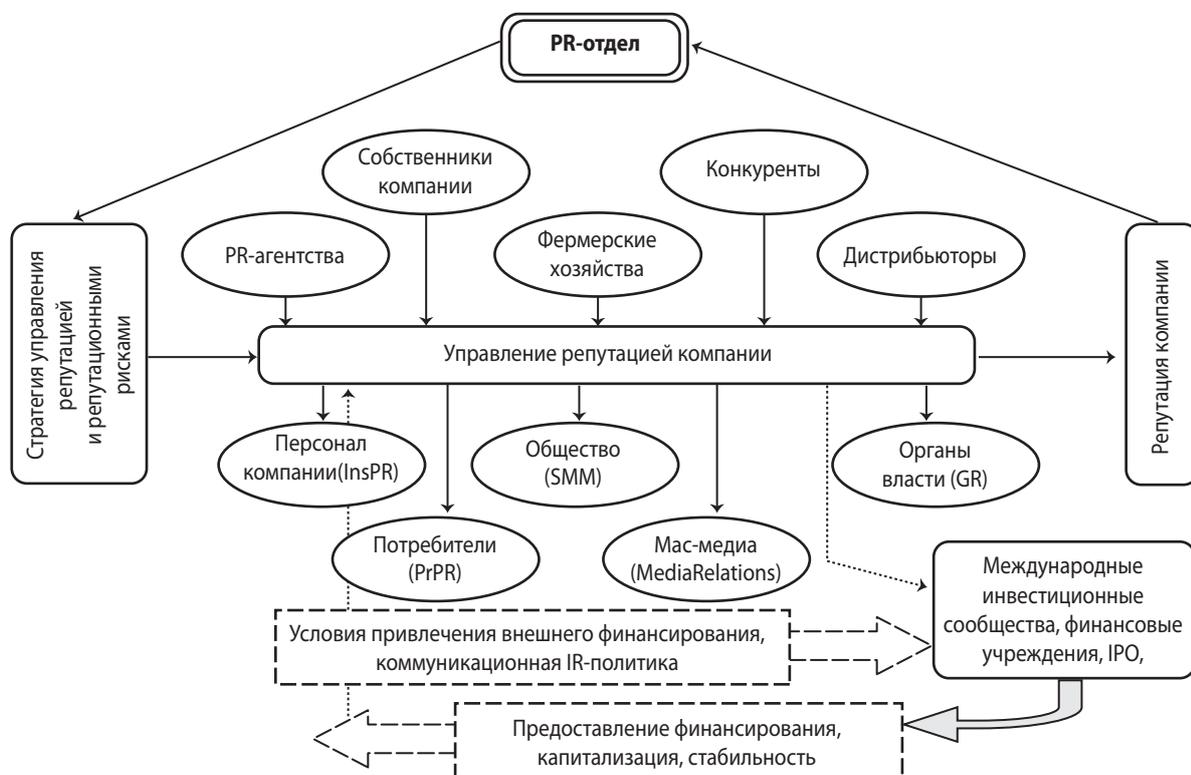


Рис. 2. Взаимодействие основных стейкхолдеров пищевых предприятий в рамках бизнес-процесса «Управления репутацией»

социальных и экологических стандартов, предоставляют прозрачную информацию относительно того, как и из чего изготовлена продукция. В противовес унификации продуктов питания преимуществом, позволяющим повысить ценность бренда, является рост внимания к местной продукции, которая подсознательно воспринимается как более полезная по причине ее органического происхождения (в т. ч. без ГМО) и отсутствия необходимости ее транспортировки на далекие расстояния. Эти факторы могут рассматриваться как риски, так и возможности для компании. Необходимо страховать риски вдоль всей обеспечивающей цепочки, изображенной на рис. 3, отрабатывать процедуры отзыва продукции с рынка и управления кризисами.

Именно вопрос безопасности и качества продуктов является ключевым вопросом в становлении конкурентоспособности предприятий отрасли и завоевании репутации среди потребителей. Как следствие, стремясь выпустить высококачественную, полезную и безопасную продукцию, которая была бы конкурентоспособной не только на внутреннем, но и на зарубежных рынках, предприятия пищевой отрасли получают международные сертификаты на систему управления качеством. Лидеры среди предприятий пищевой промышленности сертифицируют несколько систем управления сразу:

- системы управления качеством (ISO 9001:2008),
- системы управления безопасностью пищевых продуктов (ISO 22000:2005),
- системы экологического управления (ISO 14001:2004),
- системы управления гигиеной и безопасностью труда (OHSAS 18001:2007).

Все вышеперечисленные международные сертификаты подтверждаются внешним независимым аудитом и являются своеобразным пропуском на рынки сбыта стран-членов ВТО. В частности, большинство членов этой организации считают обязательным выполнение требований стандарта ISO 22000, иначе продукция просто запрещается для продажи. Таким образом, сертификация является необходимой составляющей репутационного менеджмента пищевых предприятий. В целях управления перечень стандартов целесообразно упорядочить в соответствии с процессами цепочки создания ценности «поставка – производство – хранение – реализация» (рис. 3).

Предложенное использование концепции цепочки ценности¹ в управлении репутацией позволяет структурировать управленческие мероприятия для каждого из процессов цепочки, в т. ч. с целью последующего использования их в качестве «точек контроля» эффективности репутационного менеджмента.

Возвращаясь к вопросу построения эффективного взаимодействия основных стейкхолдеров пищевых предприятий в рамках бизнес-процесса «Управления репутацией», необходимо начать с описания вовлеченных ресурсов (входов процесса) и задействованных в процессе стейкхолдеров (поставщиков бизнес-процесса), табл. 1.

При этом целью такого описания является обнаружение недостатков и «узких» мест процесса, искривлений и изменений восприятия компании стейкхолдерами и последующий поиск возможности для его (восприятия) усовершенствования. Лицом в организационной иерархии компании, возглавляющим управление репутацией, является

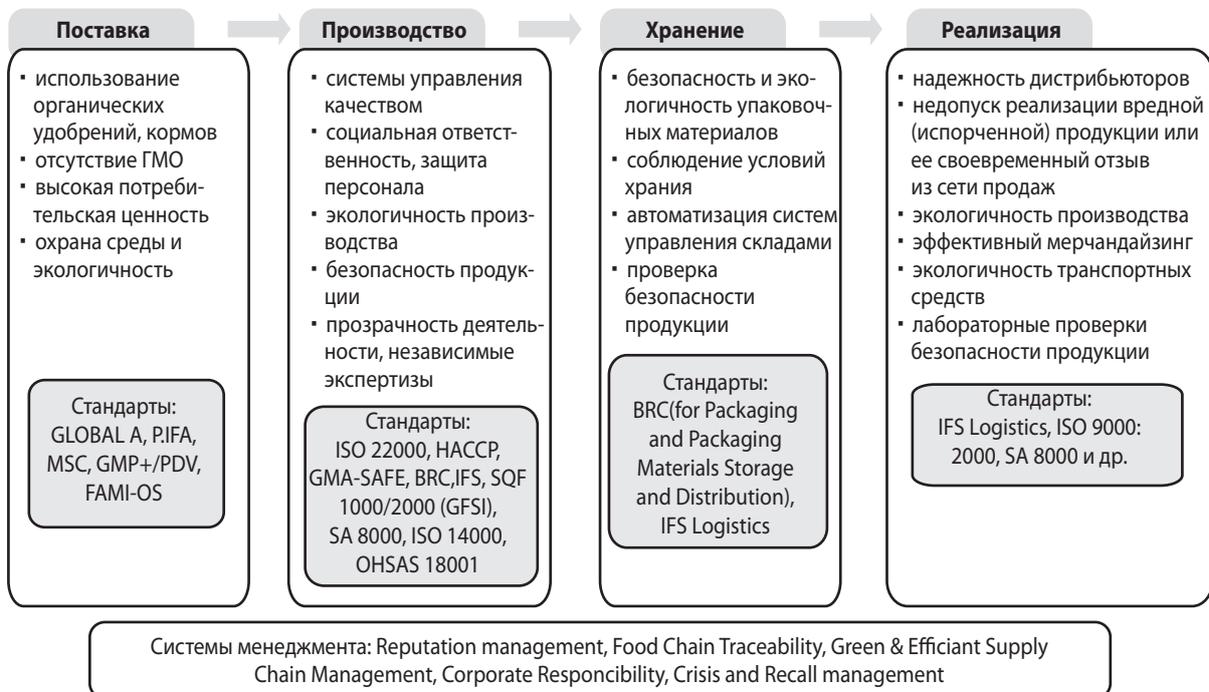


Рис. 3. Управление репутацией пищевых предприятий по цепочке создания ценности

¹ Идея цепочки ценности была предложена Майклом Портером в книге «Конкурентное преимущество» для выявления источников конкурентного преимущества с помощью анализа отдельных видов деятельности компании [9].

PR-директор, соответственно с его позиции (в терминологии процессного управления – «точки зрения») рассматривается взаимодействие потоков ресурсов и стейкхолдеров.

Таблица 1

Окружение бизнес-процесса «Управление репутацией»: входы и поставщики бизнес-процесса

Первичные входы	Первичные поставщики
Концепция PR-стратегии	PR-директор (PR-агентство)
Вторичные входы	Вторичные поставщики
Стратегия и цели компании	Акционеры, топ-менеджмент
Информация о стейкхолдерах	PR-отдел
Ресурсы: материальные (офисное и программное обеспечение); интеллектуальные (персонал PR-отдела); аналитические отчеты; денежные средства.	Предприятие: Отдел обеспечения Отдел кадров Маркетинговый отдел, отдел качества, инновационный отдел Финансовый отдел
Регламент процесса	PR-отдел
Информация о бюджете средств	Финансовый отдел

Открывают перечень поставщиков бизнес-процесса, безусловно, акционеры и топ-менеджеры, позиция которых является определяющей в признании необходимости управления репутацией как такового и соответствующего финансирования этого процесса. Далее следуют поставщики ресурсов интеллектуальных (отдел кадров, маркетинговый отдел, отдел качества, инновационный отдел), материальных (отдел обеспечения) и денежных (финансовый отдел). Определив поставщиков и входы бизнес-процесса, необходимо описать клиентов и выходы (табл. 2).

Таблица 2

Окружение бизнес-процесса «Управление репутацией»: выходы и клиенты бизнес-процесса

Первичные выходы	Первичные клиенты
PR-стратегия	PR-директор
Вторичные выходы	Вторичные клиенты
Информация о компании	Спикер, стейкхолдеры, конкуренты
Повышение квалификации персонала, эффект опыта	Персонал PR-отдела
Бюджет мероприятий	Финансовый отдел
Продуктовая стратегия	Маркетинговый отдел
Отчетная документация	Топ-менеджмент
Стандарты корпоративной культуры	HR-менеджер, персонал компании
Репутационные рейтинги	Стейкхолдеры, общество, конкуренты

Определяя входы и выходы, важно помнить о принципе взаимосвязи всех бизнес-процессов предприятия: выход одного процесса должен быть входом для другого. Соответствующее согласование должно наблюдаться и между этапами отдельно взятого бизнес-процесса «Управление репутацией». Учитывая уже доказанную принадлежность управления репутацией к бизнес-процессам высшего, т. е. стратегического, уровня управления предприятия, пределы данного бизнес-процесса могут быть определены как «постановка целей» (начало бизнес-процесса) и «оценка результатов реализации стратегии» (конец бизнес-процесса)². В означенных пределах нами выделено семь таких основных этапов:

- Этап 1 «Оценка текущего состояния репутации»;
- Этап 2 «Сбор информации о стейкхолдерах»;
- Этап 3 «Определение целей PR-стратегии»;
- Этап 4 «Разработка PR-стратегии»;
- Этап 5 «Планирование необходимых ресурсов»;
- Этап 6 «Реализация PR-стратегии»;
- Этап 7 «Оценка эффективности и мониторинг процесса».

Выполненное построение потоковой структуры бизнес-процесса «Управление репутацией» (табл. 3) раскрывает процесс взаимосвязи входов и выходов в рамках этих семи основных этапов. При этом учтены наиболее существенные вторичные входы и выходы, характерные для управления репутацией предприятия пищевой отрасли, а также требования к непрерывному совершенствованию бизнес-процессов и принципы обеспечения качества Е. Деминга³.

Комментируя структуру табл. 3, необходимо ещё раз подчеркнуть, что пищевая промышленность характеризуется высоким уровнем динамизма, инновационности и предрасположенностью к информационным корпоративным войнам. Поэтому распределение ресурсов должно происходить таким образом, чтобы обеспечить оперативность реагирования на изменения среды, и для этого может быть выделен дополнительно подпроцесс «Управления изменениями». Пищевым предприятиям необходимо также уметь быстро интегрировать сложные информационные потоки, потому целесообразной может быть организация соответствующей корпоративной информационной системы. Еще одной дополнительной функцией может являться предварительное «тестирование» PR-мероприятий на фокусных группах.

В ходе разработки и реализации стратегии управления репутацией необходимо учитывать уже упомянутые мировые тенденции популяризации органической продукции, принимать во внимание отраслевые стандарты, экологические требования и стандарты корпоративной ответственности (ISO 9001:2008, ISO 22000:2005, ISO 14001:2004, OHSAS 18001:2007). Также важно использовать возможности Интернет-технологий, определять

² Необходимо оговорить, что пределы бизнес-процесса во времени не являются статичными и могут варьировать в зависимости от сложности коммуникаций, общей стратегии развития компании, полноты выполняемого цикла управления (т. е. реализации отдельных проектов и антикризисных мероприятий в рамках общей стратегии).

³ 14 ключевых принципов Деминга, подробно изложены в книге: Нив Генри Р. Пространство доктора Деминга: Принципы построения устойчивого бизнеса [8].

Таблиця 3

Потоковая структура бизнес-процесса «Управление репутацией»

1	Вход	Подпроцесс	Выход	Собственник
2	Аналитические отчеты	Разработка PR-стратегии	Разработанная стратегия	PR-директор
3	Информация о бизнес-среде	Мониторинг внешней и внутренней среды	Идентифицированные целевые группы (стейкхолдеры)	PR-менеджер
4	Информация о состоянии СМИ	Медиа-менеджмент	График PR-активности в разрезе целевых СМИ	PR-менеджер
5	Информация о репутационных рисках	Управление репутационными рисками	Антикризисный план	PR-менеджер
6	Информация о стейкхолдерах	Управление отношениями	Стойкие взаимоотношения со стейкхолдерами	PR-менеджер/ спикер
7	Информация о внешних и внутренних коммуникациях	Коммуникационный аудит	Отчет об эффективности коммуникаций	PR-аналитик

целесообразность передачи процесса или отдельных его функций на аутсорсинг. При этом использование услуг аутсорсингового PR-агентства должно быть прописано дополнительно (например, на втором, четвертом и шестом этапах бизнес-процесса «Управление репутацией»).

Успешное протекание каждого этапа предполагает выполнение его участниками ряда функций, систематизированных в табл. 4. Направленность управления репутацией на стейкхолдеров (целевые аудитории информационного влияния) является стержневой линией, формирующей функциональную структуру бизнес-процесса.

Распределив функции между конкретными исполнителями, получим организационную структуру бизнес-процесса «Управление репутацией». Приведенный в табл. 5 пример рассчитан для применения компаниями с выделенным подразделением по связям с общественностью (PR-отделом), в состав которого входят специалисты, выполняющие разные функции.

Степень вовлеченности смежных подразделений (HR-службы, службы маркетинга, финансовой службы, ИТ-службы, отдела обеспечения) на разных этапах бизнес-процесса варьирует, поскольку она определяется компетентностью исполнителей в тех или иных вопросах репутационного менеджмента.

Для предприятий-лидеров пищевой отрасли с иностранными инвестициями и международным масштабом деятельности характерен тип PR-подразделения, в рамках которого выделены специальные подотделы (например, внутренних и внешних коммуникаций), или же сформирована децентрализованная PR-служба холдинга (PR-директор на уровне управляющей компании и подчиненные ему PR-специалисты на уровне бизнес-единиц).

Необходимо помнить, что распределение полномочий по управлению репутацией зависит от уже выстроенной организационной структуры компании, а также структуры портфеля брендов, разветвленности PR-отдела

Таблиця 4

Функциональная структура бизнес-процесса «Управление репутацией»

1. Оценка текущего состояния репутации	2. Сбор информации о стейкхолдерах	3. Определение целей PR-стратегии	4. Разработка PR-стратегии	5. Планирование необходимых ресурсов	6. Реализация PR-стратегии	7. Оценка эффективности и мониторинг процесса
1.1. Определение показателей эффективности 1.2. Коммуникационный аудит 1.3. Анализ соответствия восприятия компании ключевыми стейкхолдерами	2.1. Определение целевых аудиторий информационного влияния (ЦАИВ) 2.2. Сбор и обработка информации о ЦАИВ 2.3. Мониторинг бизнес-среды в разрезе ЦАИВ	3.1. Оформление ключевой идеи PR-деятельности 3.2. Определение доминант имиджа, который конструируется 3.3. Определение типа и целей PR-стратегии 3.4. Разработка концепции специальных PR-событий в разрезе ключевых стейкхолдеров	4.1. Определение инструментов информационного влияния 4.2. Определение перечня целевых СМИ 4.3. Разработка графика PR-активности 4.4. Разработка Key messages в разрезе ЦАИВ	5.1. Составление бюджета расходов 5.2. Утверждение бюджета 5.3. Распределение ресурсов между исполнителями	6.1. Организация внешних коммуникаций 6.2. Организация внутренних коммуникаций 6.3. Разработка антикризисных мероприятий 6.4. Координация выполнения стратегии	7.1. Составление отчета за результатами 7.2. Оценка эффективности стратегии 7.3. Разработка корректировочных мероприятий (обратная связь) 7.4. Постоянное совершенствование процесса

Организационная структура бизнес-процесса «Управление репутацией»

Основные этапы БП Орг. структура БП	Оценка текущего состояния репутации	Сбор информации о стейкхолдерах	Определение целей PR-стратегии	Разработка PR-стратегии	Планирование необходимых ресурсов	Реализация PR-стратегии	Оценка эффективности и мониторинг процесса
Президент компании	О		II	О			О
<i>PR-отдел</i>							
PR-директор	О	О	I	I	О	О	I
PR-менеджер	II	I	О	II	I	I	II
PR-аналитик	I	О	Е			Е	Е
<i>Смежные подразделения</i>							
HR-служба		Е			Е		
Служба маркетинга		Е		О		II	
Финансовая служба					О	Е	
ИТ-служба		Е				Е	
Отдел обеспечения					О	Е	
PR-агентство	Е	Е	О	Е	Е	Е	Е

и необходимости привлечения услуг аутсорсинговой компании – PR-агентства (при этом возможен как частичный, так и полный аутсорсинг). По тесноте взаимодействия топ-менеджмента с такой аутсорсинговой компанией можно приравнять к внутренним связям; основываясь на этом, PR-агентство включено в организационную структуру бизнес-процесса «Управление репутацией», табл.5.

В ходе построения организационной структуры учтено распределение ответственности между участниками бизнес-процесса; приведенные в табл. 5 обозначения соответствуют:

I – первый уровень ответственности;

II – второй уровень ответственности;

Е – непосредственные исполнители работ;

О – получатели информации.

Выводы. Таким образом, можно считать доказанным возможность использования концепции менеджмента бизнес-процессов для формализации управления репутацией на предприятиях пищевой промышленности. Это является основанием для продолжения изысканий в заданном направлении. В ходе дальнейших исследований по теме публикации планируется разработать регламенты отчетности, должностные инструкции, определять показатели эффективности бизнес-процесса «Управление репутацией».

ЛИТЕРАТУРА

1. Business Process Management [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.gartner.com/it-glossary/business-process-management-bpm/>
2. Dowling Grahame. *Creating Corporate Reputations*. – 2002. – Oxford University Press. – 320 p.
3. Fombrun C. J. *Reputation: Realizing Value from Corporate Image*. – Harvard Business School Press. – 1996. – 456 p.

4. Gaines Leslie. *Ross Corporate Reputation 12 Steps to Safeguarding and Recovering Reputation*. – 2008. – 208 p.

5. Griffin Andrew. *New Strategies for Reputation Management Gaining Control of Issues*. – 2008. – 176 p.

6. Harrison Kim. *Why a good corporate reputation is important to your organization* [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.cuttingedgepr.com/articles/corprepimportant.asp> – Дата доступа: 20.12.2012.

7. Jefkins Frank, Yadin Daniel. *Public Relations*. – Financial Times. – 1998. – 293 p.

8. Neave Henry R. *The Deming Dimension*. Publisher: SPC PRESS. – 1990. – 440 p.

9. Porter M. E. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. – New York: Free Press, 1985.

REFERENCES

- Business Process Management. <http://www.gartner.com/it-glossary/business-process-management-bpm/>
- Fombrun, C. J. *Reputation: Realizing Value from Corporate Image*: Harvard Business School Press., 1996.
- Grahame, D. *Creating Corporate Reputations*: Oxford University Press., 2002.
- Gaines, L. *Ross Corporate Reputation 12 Steps to Safeguarding and Recovering Reputation*, 2008.
- Griffin, A. *New Strategies for Reputation Management Gaining Control of Issues*, 2008.
- Harrison, K. "Why a good corporate reputation is important to your organization" <http://www.cuttingedgepr.com/articles/corprepimportant.asp>
- Jefkins, F., and Yadin, D. *Public Relations*: Financial Times, 1998.
- Neave, H. R. *The Deming Dimension*: SPC PRESS, 1990.
- Porter, M. E. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance* New York: Free Press, 1985.