

ЕКОНОМІЧНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ

УДК 339.1

doi: 10.20998/2227-6890.2020.1.16

П. В. БРИНЬ, А. В. ГРИЦОВЕЦЬ, Н. М. МЕЧЕНКОВА

ОСОБЛИВОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ ЗВ'ЯЗКІВ З ГРОМАДСЬКІСТЮ ДЛЯ ДИВЕРСИФІКОВАНОЇ КОМПАНІЇ

У статті розглянуто теоретико-методичні засади зв'язків з громадськістю та використання цього інструменту стратегічного маркетингу менеджменту для підвищення ефективності діяльності підприємства. Основною метою статті є дослідження організації зв'язків з громадськістю для диверсифікованої компанії на рівні корпоративної стратегії. У статті авторами доведено, що функції зв'язків з громадськістю розрізняються в залежності від рівня стратегії підприємства; традиційні підходи до зв'язків з громадськістю, як правило, зосереджуються на підтримці загального позитивного ставлення до компанії або її підрозділів, в той же час корпоративна стратегія диверсифікованої компанії повинна включати в себе окреме специфічне коло завдань зв'язків з громадськістю.

У статті проведено аналіз позитивних та негативних рис диверсифікації. У якості позитивних рис диверсифікації виділено те, що при втіленні стратегії диверсифікації, по-перше, може існувати стратегічна відповідність між існуючим і новим різновидами бізнесу фірми, що є джерелом додаткової конкурентної переваги, по-друге, з'являється можливість маневрування інвестиціями в межах портфеля бізнесу фірми, по-третє, зменшується залежність фірми від діяльності на одному цільовому ринку. До недоліків стратегії диверсифікації можна віднести: складність пошуку резервного капіталу для освоєння нового виробництва, потреба у отриманні нових знань і навичок управлінського персоналу.

Диверсифікована компанія потребує включення специфічних елементів зв'язків з громадськістю до власної корпоративної стратегії, а саме інформаційної підтримки дій щодо поглинання інших компаній, отримання синергійного ефекту та переливу ресурсів корпорації в найбільш перспективні галузі. У статті обґрунтовано, що основними елементами зв'язків з громадськістю на рівні корпоративної стратегії повинні є подолання опору з боку персоналу та суспільства щодо поглинання інших компаній; використання позитивного іміджу компанії для розвитку нового бізнесу та зменшення негативних наслідків закриття неефективних підрозділів компанії.

Ключові слова: корпоративна стратегія, стратегічний менеджмент, зв'язки з громадськістю, диверсифікація, комунікації.

П. В. БРИНЬ, А. В. ГРИЦОВЕЦЬ, Н. М. МЕЧЕНКОВА

К ОСОБЕННОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ СВЯЗЕЙ С ОБЩЕСТВЕННОСТЬЮ ДЛЯ ДИВЕРСИФИЦИРОВАННОЙ КОМПАНИИ

В статье рассмотрены теоретико-методические основы связей с общественностью и использования этого инструмента стратегического маркетинга менеджмента для повышения эффективности деятельности предприятия. Основной целью статьи является исследование организации связей с общественностью для диверсифицированной компании на уровне корпоративной стратегии. В статье авторами доказано, что функции связей с общественностью различаются в зависимости от уровня стратегии предприятия; традиционные подходы к связям с общественностью, как правило, сосредотачиваются на поддержке общего положительного отношения к компании или ее подразделениям, в то же время корпоративная стратегия диверсифицированной компании должна включать в себя отдельный специфический круг задач связей с общественностью.

В статье проведен анализ положительных и отрицательных свойств диверсификации. В качестве положительных свойств диверсификации выделено то, что при реализации стратегии диверсификации, во-первых, может существовать стратегическое соответствие между существующим и новым направлением бизнеса, что является источником дополнительного конкурентного преимущества, во-вторых, появляется возможность маневрирования инвестициями в пределах портфеля бизнеса фирмы, в-третьих, уменьшается зависимость фирмы от деятельности на одном целевом рынке. К недостаткам стратегии диверсификации можно отнести: сложность поиска резервного капитала для освоения нового производства, потребность в получении новых знаний и навыков управленческого персонала.

Диверсифицированная компания требует включения специфических элементов связей с общественностью в корпоративную стратегию, а именно информационную поддержку действий по поглощению других компаний, получение синергетического эффекта и перенаправления ресурсов корпорации в наиболее перспективные отрасли. В статье обосновано, что основными элементами связей с общественностью на уровне корпоративной стратегии должны быть преодоление сопротивления со стороны персонала и общества по поглощению других компаний; использование положительного имиджа компании для развития нового бизнеса и уменьшения негативных последствий закрытия неефективных подразделений компании.

Ключевые слова: корпоративная стратегия, стратегический менеджмент, связи с общественностью, диверсификация, коммуникации.

P. V. BRIN, A. V. HRYTSOVETS, N. M. MECHENKOVA

SPECIAL ASPECTS OF PUBLIC RELATIONS ORGANIZING IN A DIVERSIFIED COMPANY

The article discusses the theoretical and methodological principles of public relations and its using as a strategic marketing management tool for improving the efficiency of an enterprise. The main purpose of the article is to investigate the organization of public relations for a diversified company at the corporate strategy level. The authors argue that functions of public relations vary depending on the level of company strategy; traditional approaches to public relations tend to focus on maintaining an overall positive attitude towards the company or its subsidiaries, while at the same time a corporate

© П. В. Брін, А. В. Грицовець, Н. М. Меченкова, 2020

strategy for a diversified company must include a set of specific public relations tasks.

The article analyzes the positive and negative features of diversification. The positive features of diversification are connected with the following: it may be a strategic correspondence between the existing and new types of business of the company, which is a source of additional competitive advantage; it can be an opportunity to shift investments within the company; dependence of the firm from one target market can be decreased. The disadvantages of the diversification strategy can be defined as: the difficulty to find the capital which the company needs for development of new production, the need to acquire new knowledge and skills for personnel.

A diversified company requires the inclusion of specific elements of public relations in its corporate strategy, such as informational support for actions to merging other companies, gain synergies and spill over the corporation's resources into the most promising areas. The article argues that the main elements of public relations at the corporate strategy level must be connected with overcoming resistance from the staff and the public to merging other companies; using of positive image of the company for development of new business and reduction of negative consequences of closing of inefficient units of the company.

Keywords: corporate strategy, strategic management, public relations, diversification, communications.

Актуальність теми дослідження. В сучасному світі менеджмент будь-якої компанії повинен завжди пам'ятати, що його підприємство знаходиться не у вакуумі. Тому зараз невід'ємною частиною управління підприємством є діяльність, яка спрямована на створення атмосфери взаєморозуміння між організацією і громадськістю як між партнерами в усіх сферах суспільного життя на основі повної і правдивої інформації та з урахуванням принципів прозорості та соціальної відповідальності. Враховуючи викладене вважаємо, що тематика дослідження є актуальною.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблемам маркетингових комунікацій підприємств взагалі та зв'язкам з громадськістю зокрема присвячено значну кількість наукових та методичних робіт зарубіжних та вітчизняних дослідників, серед яких найбільш вагомим внеском у розвиток теоретико-методичних засад зв'язків з громадськістю, на нашу думку, відзначилися: Армстронг Г., Балабанова Л.В., Гаркавенко С.С., Ілляшенко С.М., Котлер Ф., Ламбен Ж.-Ж. та інші. Втім спостерігається брак досліджень, які присвячено стратегічним завданням зв'язків з громадськістю (далі-PR) для диверсифікованої компанії, що і обумовило ціль даного дослідження.

Метою статті є дослідження організації зв'язків з громадськістю для диверсифікованої компанії на рівні корпоративної стратегії.

Виклад основного матеріалу. Історично скалося, що методологічні засади зв'язків з громадськістю формувалися у контексті маркетинг-менеджменту. Так, Ф.Котлер визначає, що зв'язки з громадськістю – це пропаганда, спрямована на просування товарів, на організацію громадської думки, забезпечення фірмі доброзичливої популярності, формування уявлення про неї як про організацію з високою громадянською відповідальністю та протидію поширенню несприятливих чуток і відомостей [1]. С. Катліп, А. Сентер, Г. Брум надають найбільш відоме визначення цього феномена: “PR – це функція менеджменту, яка встановлює і підтримує взаємокорисні відносини між організацією та громадськістю, від якої залежить її успіх чи невдача” [2]. Близький підхід наведено у визначенні М. Менчера: “PR – це функція менеджменту, яка оцінює відносини громадськості, координує політику та дії індивідуума чи організації із суспільними інтересами й реалізує програму дій для досягнення суспільного розуміння та сприйняття” [3]. Марконі визначає PR як систему, що виконує безліч

завдань і функцій: комунікацію, суспільні взаємини, виробничі відносини, взаємини між співробітниками, контакти з споживачами, відносини з замовниками, міжнародні відносини, відносини з інвесторами, процес управління проблемами, зв'язку з мас-медіа, контакти з пресою, просування, відносини з акціонерами, підготовка текстів публічних виступів і відносини з відвідувачами [4]. В.Г. Королько визначає PR як спеціальну систему управління інформацією, поширення готової інформаційної продукції засобами комунікації для цілеспрямованого формування бажаного громадської думки [5].

Як видно з наданих визначень, автори зосереджуються завданнях PR, пов'язаних з формуванням загального позитивного іміджу компанії або з інформаційною підтримкою певної товарної групи, тобто формують завдання на рівні бізнес-стратегії. Розглянемо основні особливості PR для диверсифікованої компанії на рівні корпоративної стратегії.

Взагалі термін «диверсифікація» (від латин, *diversus* – різний, *fasere* – робити) означає: 1) різноманіття, різнобічний розвиток; 2) проникнення спеціалізованих фірм (промислових, транспортних, будівельних) до інших галузей виробництва, сфери послуг тощо; у процесі диверсифікації виникають багатогалузеві комплекси; 3) розширення асортименту виготовлення виробів, надання послуг [10]. Є два головних типи диверсифікації: пов'язана, яка представляє собою нову галузь діяльності компанії, пов'язану з існуючими областями бізнесу; незв'язана диверсифікація – це нова сфера діяльності, яка не має очевидних зв'язків з існуючими сферами бізнесу [11]. Що стосується основних позитивних рис диверсифікації, то при втіленні стратегії диверсифікації, по-перше, може існувати стратегічна відповідність між існуючим і новим різновидами бізнесу фірми, що є джерелом додаткової конкурентної переваги (наприклад, зменшення витрат), по-друге, з'являється можливість маневрування інвестиціями в межах портфеля бізнесу фірми, по-третє, зменшується залежність фірми від діяльності на одному цільовому ринку. Таким чином, диверсифікація служить страховим механізмом і підсилює конкурентні позиції підприємства [12]. Стратегія диверсифікації окрім переваг має також певні недоліки, а саме: складність пошуку резервного капіталу для освоєння нового виробництва, потреба у отриманні нових знань і

навичок управлінського персоналу.

З урахуванням викладеного, на нашу думку, варто розрізнити функції зв'язків з громадськістю в залежності від рівня стратегії підприємства (рисунок 1). Як було зазначено вище, традиційні підходи до PR, як правило, зосереджуються на підтримці загального позитивного ставлення до компанії або її підрозділів.

В той же час, на нашу думку, корпоративна стратегія диверсифікованої компанії повинна включати

в себе окреме специфічне коло завдань PR, які будуть розглянуто нижче. Стратегія корпоративного рівня визначає диверсифіковане підприємство у цілому, зв'язує усі стратегічні зони господарювання у єдине ціле.

Як відомо, корпоративна стратегія є загальним планом управління для диверсифікованої компанії, вона поширюється на всю компанію, охоплюючи всі напрями діяльності, якими вона займається.

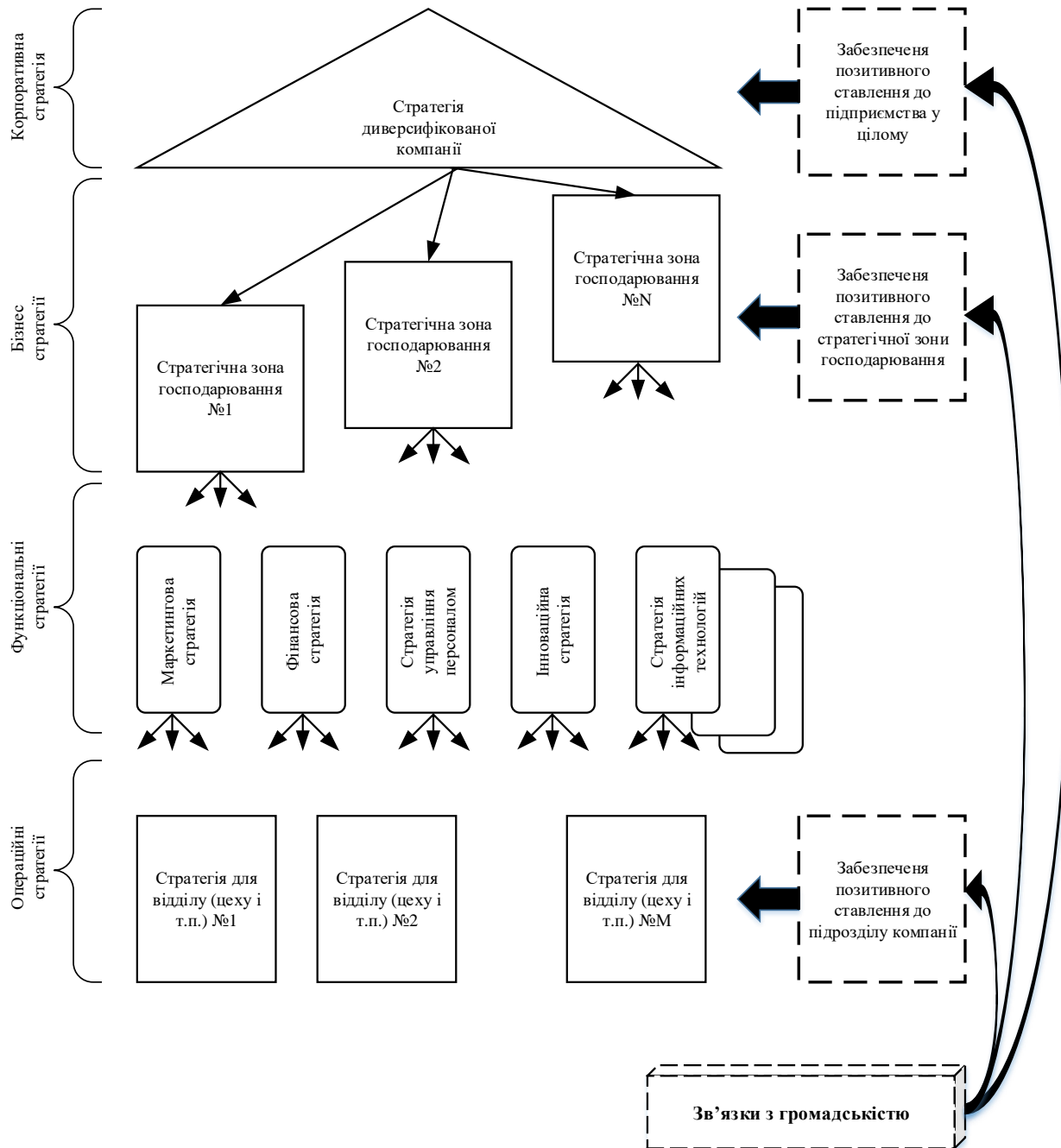


Рис. 1. Цілі PR відповідно до різних рівней стратегії підприємства

На нашу думку існує три основних кола питань, які мають бути розглянуті на рівні корпоративної стратегії:

- дії по досягненню диверсифікації, вибір шляхів досягнення диверсифікації;
- знаходження шляхів отримання синергічного ефекту серед споріднених стратегічних зон

господарювання і перетворення його в конкурентну перевагу;

- створення інвестиційних пріоритетів і перелив ресурсів корпорації в найбільш перспективні галузі.

Кожне з цих питань у сучасних вимогах вимагає PR підтримки (рисунок 2).

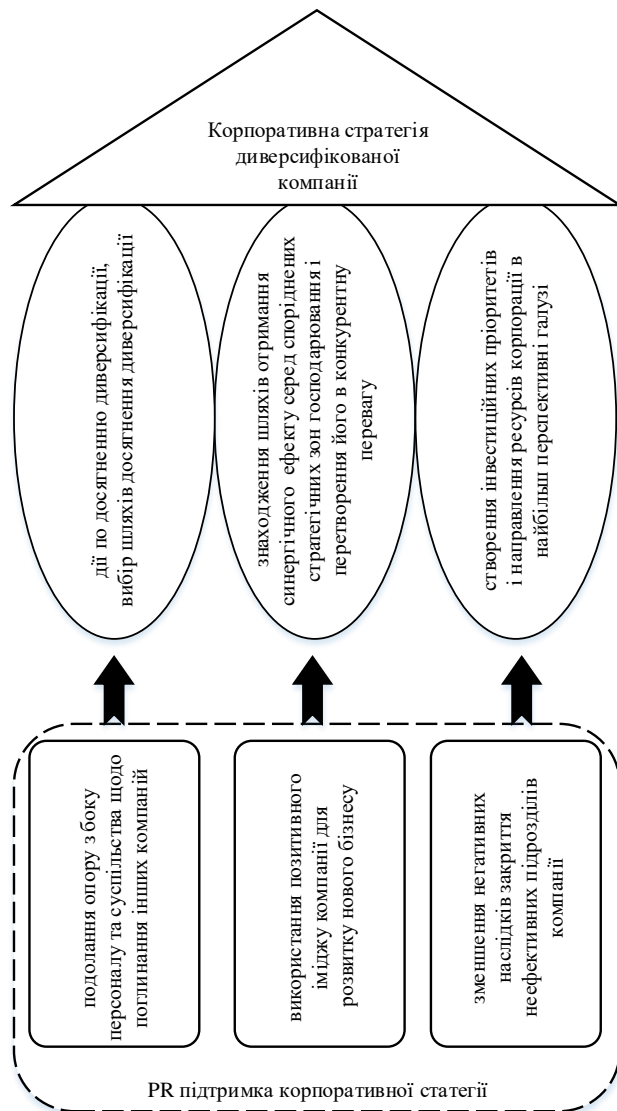


Рис. 2. Основні завдання PR на рівні корпоративної стратегії

На етапі формування дій по досягненню диверсифікації топ менеджмент компанії повинен визначитися з тими сферами діяльності, в яких буде діяти компанія і яким чином, а саме шляхом відкриття нової компанії або придбання існуючої компанії (наприклад, стійкого лідера, новоствореної компанії, проблемної фірми, але з хорошими потенційними можливостями). Цей аспект корпоративної стратегії спрямований на визначення, чи буде диверсифікація обмежуватися декількома галузями промисловості або буде поширюватися на багато галузей. На цьому етапі основні задачі PR пов'язані з подоланням опору з боку персоналу та суспільства щодо поглинання інших компаній.

На етапі розробки корпоративної стратегії щодо визначення шляхів досягнення синергійного ефекту

серед споріднених господарських підрозділів розглядається можливість отримання додаткових конкурентну переваг. Розширюючи свою господарську діяльність за рахунок відкриття нової стратегічної зони господарювання зі схожими технологіями, каналами збуту, одним сегментом покупців або іншими схожими умовами, компанія досягає переваги перед фірмами, які займаються цією діяльністю незалежно одна від іншої. При спорідненій диверсифікації компанія має можливість здійснювати передачу досвіду, спільно використовувати потужності, тим самим знижуючи загальні витрати, підвищуючи загальну конкурентоспроможність, покращуючи можливості певних підрозділів, які можуть забезпечити конкурентну перевагу. Чим сильніше зв'язок між різними напрямками діяльності компанії, тим більше можливість для спільних зусиль і досягнення конкурентних переваг. На цьому етапі основні задачі PR пов'язані з використанням позитивного іміджу компанії для розвитку нового бізнесу.

Найбільш складною частиною корпоративної стратегії є створення інвестиційних пріоритетів і перенаправлення ресурсів корпорації в найбільш перспективні галузі. Різні стратегічні зони господарювання диверсифікованої компанії відрізняються одна від іншої з точки зору інвестиційної привабливості. Керівництву компанії необхідно ранжувати привабливість інвестування в різні сфери діяльності для розподілу коштів в найбільш перспективні напрямки. Диверсифіковане підприємство може включати підрозділи, які мають низький прибуток або знаходяться в непривабливих галузях. Звичайним рішенням у такій ситуації є використання методичного апарату портфельного аналізу для визначення серед усіх стратегічних зон господарювання кандидатів на ліквідації з метою отримання додаткового інвестиційного капіталу для розвитку. Але керівництву компанії не слід забувати, що рішення про ліквідацію будь якого підрозділу підприємства зумовить негативні наслідки для великої кількості працівників, що у свою чергу загострить відносини з оточенням компанії. Тому, на цьому етапі основні задачі PR пов'язані зі зменшенням негативних наслідків закриття неефективних підрозділів компанії.

Висновки. У статті проведено аналіз позитивних та негативних рис диверсифікації. У якості позитивних рис диверсифікації виділено те, що при втіленні стратегії диверсифікації, по-перше, може існувати стратегічна відповідність між існуючим і новим різновидами бізнесу фірми, що є джерелом додаткової конкурентної переваги, по-друге, з'являється можливість маневрування інвестиціями в межах портфеля бізнесу фірми, по-третє, зменшується залежність фірми від діяльності на одному цільовому ринку. До недоліків стратегії диверсифікації можна віднести: складність пошуку резервного капіталу для освоєння нового виробництва, потреба у отриманні нових знань і навичок управлінського персоналу. Невід'ємною частиною ефективною стратегії підприємства є елементи, які передбачають використання зв'язків з громадськістю, а саме

діяльності, спрямованої на просування товарів, та забезпечення фірмі доброзичливої популярності, формування уявлення про неї як про організацію з високою громадянською відповідальністю та протидію поширенню несприятливих чуток і відомостей.

Диверсифікована компанія потребує включення специфічних елементів PR до власної корпоративної стратегії, а саме інформаційної підтримки дій щодо поглинання інших компаній, отримання синергійного ефекту та переливу ресурсів корпорації в найбільш перспективні галузі.

Основні елементи PR діяльності на рівні корпоративної стратегії повинні бути пов'язані з подоланням опору з боку персоналу та суспільства щодо поглинання інших компаній; використанням позитивного іміджу компанії для розвитку нового бізнесу та зменшення негативних наслідків закриття неефективних підрозділів компанії.

Список літератури

1. Котлер Ф. *Основы маркетинга. Краткий курс*. М.: Вильямс, 2015. 486 с.
2. Катлип М. С. *Паблік рилейшенз. Теория и практика: учеб. пособ.* М.: Вильямс, 2003. 624 с.
3. Гапоненко В.А. *Зв'язки з громадськістю*. К.: КНЕУ, 2015. 238 с.
4. Джо Маркони. *PR: полное руководство*. М.: Вершина, 2006. 256 с.
5. Королько В. Г. *Основы публік рилейшенз*. К.: Ваклер 2000. 528 с.
6. Игнатов О. О., Трушина Н. Н. PR как инструмент маркетинга. *Elektronnyi nauchnyi zhurnal*. 2019. С. 42.
7. Чернобровкіна С.В. Маркетингові комунікації промислових підприємств: теоретичні аспекти. *Вісник НТУ «ХПІ»*. 2019. №23. С. 172–175.
8. Кондратьев Д. А. PR-деятельность как активный инструмент маркетинга. *Экономика и бизнес: теория и практика*. 2019. № 3–1. С.160–162.
9. Golan G. J. New Perspectives on International Public Relations: Engaging Foreign Stakeholders. *American Behavioral Scientist*. 2019. pp.5
10. Бринь П. В., Драмарецька І. Г. Основні види диверсифікації господарської діяльності. *Збірник наукових праць. Тематичний випуск: Актуальні проблеми розвитку українського суспільства. Харків: НТУ «ХПІ», 2012. № 31 С. 128–132.*
11. Бринь П.В. Переходова Л. О. Диверсифікація господарської діяльності підприємства. *Вісник НТУ «ХПІ». Серія: Актуальні проблеми розвитку українського суспільства*. 2013. №69 (1042). С. 172–175.
12. Бринь П. В., Прохоренко О. В., Васильченко М. С. Оцінка конкурентоспроможності стратегічної зони господарювання диверсифікованого підприємства. *Приазовський економічний вісник*. 2018. № 6 (11). С.103–106.

References

1. Kotler, Ph. *Osnovy marketynha* [Fundamentals of marketing]. Moscow, Vyliams, 2015, 486 p.
2. Katlyp M. S. *Pablyk ryleishenz. Teoryia y praktyka*. [Public Relations. Theory and practice]. Moscow, Vyliams, 2003, 624 p.
3. Haponenko V.A. *Zv'iazky z hromadskistiu: navch. posibnyk* [Public Relations: educ. manual]. Kyiv, KNEU, 2015, 238 p.
4. Jo Markony *PR: polnoe rukovodstvo* [PR: complete guide]. Moscow, Vershyna, 2006, 256 p.
5. Korolko V.H. *Osnovy pablyk ryleishnz* [Fundamentals of public relations]. Kyiv, Vakler 2000, 528 p.
6. Yhnatov O. O., Trushyna N. N. PR kak ynstrument marketynha [PR as a marketing tool] *Elektronnyi nauchnyi zhurnal* [Electronic scientific journal]. 2019, p. 42.
7. Chernobrovkina S.V. *Marketynhovi komunikatsii promyslovykh pidpriemstv: teoretychni aspekty* [Marketing communications of industrial enterprises: theoretical aspects] *Visnyk NTU «KhPI»* [Bulletin of NTU "KPI"]. 2019, no. 23, pp. 172–175.
8. Kondratev D. A. PR-deiatelnost kak aktyvnyi ynstrument marketynha. [PR-activity as an active marketing tool] *Ekonomyka y byznes: teoryia y praktyka* [Economics and business: theory and practice]. 2019, no. 3-1, pp. 160–162.
9. Golan G. J. New Perspectives on International Public Relations: Engaging Foreign Stakeholders. *American Behavioral Scientist*. 2019.
10. Brin P. V., Dramaretska I. H. *Osnovni vydy dyversyfikatsii hospodarskoi diialnosti*. [The main types of diversification of economic activity] *Visnyk NTU «KhPI»* [Bulletin of NTU "KPI"]. 2012, no. 31, pp. 128–132.
11. Brin P.V. *Perekhodova L. O. Dyversifikatsiia hospodarskoi diialnosti pidpriemstva* [Diversification of business activity of an enterprise] *Visnyk NTU «KhPI»* [Bulletin of NTU "KPI"]. 2013, no. 69 (1042), pp. 172–175.
12. Brin P.V., Prokhorenko O.V., Vasylychenko M.S. *Otsinka konkurentospromozhnosti stratehichnoi zony hospodariuvannia dyversifikovanoho pidpriemstva*. [Determination of competitiveness of strategic business unit of a diversified company] *Pryazovskiy ekonomichnyi visnyk* [Azov Economic Bulletin]. 2018. no. 6 (11), pp.103–106.

Поступила (received) 22.11.2019

Відомості про авторів / Сведения об авторах / About the Authors

Бринь Павло Володимирович (Бринь Павел Владимирович, Brin Pavlo Volodymyrovych) – кандидат економічних наук, доцент, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», доцент кафедри менеджменту та оподаткування; м. Харків, Україна; ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7374-3727>; e-mail: pavelbrin@ukr.net

Грицовець Альона Валентинівна (Грицовец Алёна Валентиновна, Hrytsovets Alona Valentynivna) – Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», магістрант; м. Харків, Україна; e-mail: alona.grytsovets@gmail.com

Меченкова Наталія Михайлівна (Меченкова Наталья Михайловна, Mechenkova Nataliia Mykhailivna) – Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», викладач кафедри міжкультурної комунікації та іноземної мови; м. Харків, Україна; ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6893-8754>; e-mail: nataforbusiness@gmail.com