

Колодка Анна Віталіївна,
аспірант кафедри маркетингу та УІД,
Сумський державний університет

КОМПЛЕКСНА СХЕМА УПРАВЛІННЯ ІМІДЖЕМ ПІДПРИЄМСТВА НА ЕТАПАХ ЙОГО ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ

У статті сформовано загальну схему управління іміджем на етапах життєвого циклу підприємства з урахуванням зовнішніх і внутрішніх умов господарювання. Виконано системний аналіз концепцій управління іміджем. Розкрито сильні та слабкі сторони підходів до формування та управління іміджем підприємства. Розроблено рекомендації щодо використання підходів до управління іміджем на етапах життєвого циклу підприємства.

Ключові слова: концепція управління іміджем, етапи життєвого циклу підприємства, іміджева політика, корпоративний імідж, іміджмейкінг.

Постановка проблеми. Імідж для підприємства, безсумнівно, – інструмент досягнення його стратегічних цілей. Стратегічними є цілі, які зачіпають основні сторони діяльності підприємства та орієнтовані на перспективу. Для управління іміджем необхідно спочатку сформулювати засади, на яких він будуватиметься, що вимагає цілеспрямованого систематичного аналізу діяльності підприємства на кожному етапі його життєвого циклу. Розв'язання цієї проблеми дозволить підвищити ефективність управління, забезпечить відповідність іміджевої політики зовнішнім і внутрішнім умовам ринкової діяльності підприємства.

Не вирішені раніше питання, що є частиною загальної проблеми. Ефективність управління іміджем підприємства залежить від багатьох факторів, у тому числі від концепції та методів, на основі яких відбувається весь процес іміджблдингу. Відсутність єдиного погляду на ці питання ставить під загрозу правильність вибору фахівцями вищих ланок конкретних управлінських дій щодо формування та посилення іміджу. Як відомо, на кожному етапі життєвого циклу підприємство використовує відповідну політику управління усіма аспектами своєї діяльності. Процес управління іміджем не є винятком [7]. Тому постає необхідність визначення адекватної системи управління іміджем з урахуванням етапу життєвого циклу та наявного стану іміджу, а також зовнішніх умов господарювання підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз робіт вітчизняних та зарубіжних фахівців у галузі управління іміджем підприємства та установ показав, що різні автори пропонують методики, які істотно відрізняються одна від одної. Так, наприклад, М. Вишнякова [3] пропонує застосовувати заходи щодо управління іміджем залежно від етапу його життєвого циклу, І.В. Альошина [1] процес формування іміджу розглядає з позицій розвитку його чотирьох аспектів (бачення та корпоративна місія, корпоративна індивідуальність, корпоративна ідентичність та корпоративний імідж), О. Ситніков [11] наголошує на розділенні зовнішнього та внутрішнього іміджу, а Б. Джі [5] у своїх працях пропонує застосовувати такий метод управління іміджем, як майстер-планування. Відсутність концепції, яка б ґрунтувалася на багатоваріантності підходів до управління іміджем та враховувала особливості його управління на різних етапах життєвого циклу підприємства, знижує його дієвість та ефективність.

Метою статті є формування загальної комплексної схеми управління іміджем на етапах життєвого циклу підприємства з урахуванням зовнішніх і внутрішніх умов господарювання.

Викладення основного матеріалу. Концепції управління іміджем підприємства відрізняються у різних авторів. Тому проаналізуємо найбільш відомі з них.

Концепція управління корпоративним іміджем М. Вишнякової. Експерт компанії «Бізнес Консалтинг Груп» М. Вишнякова [3] свої висновки обґрунтовує на принципі відповідності, згідно з яким імідж підприємства визначається як результат кореляції між уявленням, яке підприємство хоче створити про себе у потенційного клієнта, і уявленням про підприємство, яке вже існує. Отже, у цього визначення є дві виражені частини: перша – активні дії підприємства з формування й адекватного сприйняття свого «обличчя», друга – власне «відображення» образу підприємства в «дзеркалі» клієнта.

З принципу відповідності М. Вишнякова виділяє декілька наслідків, необхідних для формування даної концепції. Імідж підприємства повинен відповідати:

- стратегії його розвитку, що спирається на задоволення певних потреб всього ринку або його сегмента;
- рівню / етапу його розвитку;
- сучасному етапу розвитку суспільства, в якому існує підприємство, однак усередині підприємства повинна постійно проводитися робота з можливими трансформаціями іміджу відповідно до потенційних змін умов ринку;
- внутрішній імідж підприємства повинен відповідати зовнішньому іміджу.

Відомо, що будь-яке підприємство проходить протягом свого життя чотири основних етапи (табл. 1).

Таблиця 1 – Основні завдання іміджевої політики на етапах життєвого циклу підприємства, (розроблено автором на основі [3])

Іміджева політика	Етапи життєвого циклу підприємства			
	Становлення	Розвиток	Стабільність	Спад / Відродження
	Формування підприємства з прицілом на певний сегмент ринку	Затвердження підприємства на захоплених позиціях і стабільна діяльність	Інноваційна діяльність підприємства з метою розширення ринку при стабільно міцному положенні на займаних позиціях (кульмінація існування підприємства – «золотий вік»)	Трансформація підприємства, що приводить або до його відмирання, або до чергового інноваційного витка і відродження

Очевидно, що кожному етапові повинна відповідати своя іміджева політика – як внутрішня, так і зовнішня, покликана забезпечити максимальний прибуток на даному етапі розвитку і підготувати «плацдарм» для благополучного проходження наступного етапу. Для забезпечення успішності проходження кожного наступного етапу іміджевої політики М. Вишнякова пропонує такі кроки з формування та управління іміджем підприємства залежно від етапу його життєвого циклу (табл. 2).

Таблиця 2 – Формування та управління іміджем залежно від етапу розвитку підприємства [3]

Етап розвитку підприємства	Заходи з формування внутрішнього іміджу	Заходи з формування зовнішнього іміджу
Стадія становлення	<ul style="list-style-type: none"> - визначення оперативних та перспективних цілей функціонування підприємства і складання планів діяльності; - сегментація ринку відповідно до планів; - створення товарного знаку, логотипу підприємства; - підбір персоналу; - розроблення загального стилю підприємства, концепції зовнішнього оформлення офісу; - проведення маркетингових досліджень і складання прогнозів розвитку підприємства за допомогою разових залучень експертів; - створення початкової бази даних реальних і потенційних клієнтів 	<ul style="list-style-type: none"> - розсилання інформаційних листів про створення, цілі і загальну стратегію підприємства потенційним партнерам і клієнтам; - зовнішня реклама робить акцент на унікальності пропонуваного підприємством послуг або товарів
Захоплення певної ніші на ринку	<ul style="list-style-type: none"> - упровадження і зміцнення традицій підприємства серед співробітників для створення корпоративного духу; - створення загального стилю офісу підприємства відповідно до його традицій; - активізація маркетингових досліджень, створення прогнозувальних та інноваційних дослідницьких структур на підприємстві 	<ul style="list-style-type: none"> - підкреслення в рекламі стабільної діяльності підприємства; - постійний зв'язок (у т.ч. зворотний) з існуючими клієнтами; - реклама технологій підприємства в рекламних виданнях; - застосування соціальної реклами, що одночасно може використовуватися для апробації інноваційної діяльності підприємства; - активне використання товарного знаку, логотипу, слоганів підприємства у всіх видах іміджевої діяльності; - початок діяльності з PR
«Золотий вік підприємства»	<ul style="list-style-type: none"> - стимулюванням інноваційної діяльності: персонал бере участь у курсах підвищення кваліфікації, перепрофілюванні тощо; - відкриття філій підприємства в регіонах; - створення пробних нових напрямів діяльності; - постійна підтримка прямого і зворотного зв'язку з клієнтами 	<ul style="list-style-type: none"> - початок рекламної кампанії інноваційних проектів підприємства; - активна участь в суспільному житті: публічні заходи різного рівня; - розширення соціальної реклами, благодійність

У табл. 2 розглянуті три етапи, а четвертий етап трансформації підприємства приводить або до його стагнації та банкрутства, або до чергового інноваційного витка і відродження. Якщо підприємство вийшло на інноваційний шлях розвитку, то весь цикл запускається знову, але набагато швидше, адже вже існує база – опора на колишні традиції.

Концепція управління корпоративним іміджем І.В. Альошиної. І.В. Альошина [1] пропонує починати роботу над управлінням іміджем підприємства з визначення понятійного апарату. Процес формування корпоративного іміджу супроводжується трансформацією понять, що характеризують сутність поетапного наповнення його змісту (рис. 1).



Рисунок 1 – Наповнення змісту корпоративного іміджу на етапах його формування

Імідж – це не лише засіб, інструмент управління, а й об'єкт управління. Формування іміджу підприємства в ринковому середовищі відбувається на основі стратегічного підходу за допомогою інтегрованих маркетингових комунікацій (паблік рілейшнз, реклама, прямий маркетинг, стимулювання збуту, пропаганда), які мають свої сильні і слабкі сторони. Для великих підприємства особливо важлива робота з засобами масової інформації, оскільки великий масштаб операцій потребує досить широкої популярності [2]

Побудова моделі іміджу, її наповнення конкретною інформацією про підприємство, чітка ідентифікація «цільового» іміджу для цільових груп громадськості необхідні для результативності іміджевої політики. Лише на основі і в результаті моделювання іміджу може проводитися успішна робота над створенням та оптимізацією матеріальних і віртуальних носіїв іміджу. Отже, моделювання іміджу та процесу управління корпоративним іміджем – основа професійного іміджмейкінгу.

Концепція управління корпоративним іміджем О. Ситнікова. Президент Консалтингової групи «ІМІДЖ-Контакт» О. Ситніков [11] пропонує розділяти внутрішній і зовнішній імідж підприємства. Формуванню ідеального іміджу сприяють маркетингова стратегія розвитку підприємства, завдання поточного етапу розвитку підприємства, конкретизація завдань розвитку підприємства стосовно переліку бажаних дій цільових груп щодо підприємства, існуючі уявлення цільових груп про підприємство.

Таким чином, робота над формуванням позитивного іміджу підприємства – не один або кілька окремих заходів, а вся система діяльності підприємства. У кінцевому результаті імідж визначається якістю, ціною, доступністю товару, надійністю його післяпродажного обслуговування, історією підприємства і, звичайно, рекламою, яка хоч і не може вплинути на якість продукції, її ціноутворення, проте спочатку створює уявлення про підприємство та його товар для кінцевого споживача. Витрати на формування іміджу підприємства однозначно виправдані негативним ефектом стихійного формування іміджу. Цілеспрямоване, продумане створення образу

А.В. Колодка. Комплексна схема управління іміджем підприємства на етапах його життєвого циклу

приводить, навпаки, до позитивного результату, оскільки імідж повинен працювати, виконувати певні функції.

Майстер-планування як концепція формування іміджу фірми Б. Джі. Цей метод [5] використовується для створення алгоритму формування іміджу та подальшої характеристики маркетингової діяльності фірми з формування іміджу на ринку. Це обумовлено найбільш чітким трактуванням і зручністю використання цього методу. Майстер-планування чітко розмежовує зовнішній і внутрішній імідж підприємства (рис. 2).



Рисунок 2 – Майстер-план та складові управління іміджем підприємства [5]

Майстер-план іміджу складається з чотирьох основних частин:

- створення фундаменту;
- створення зовнішнього іміджу;
- створення внутрішнього іміджу;
- створення невідчутного іміджу.

Кожна з цих частин спрямована на досягнення трьох головних завдань: досягнення високого рівня компетенції та ефективна робота зі споживачем; підтримка іміджу успішної підприємства, який змушує споживача йому повірити; встановлення емоційного зв'язку зі споживачем і суспільством.

Перейдемо до аналізу підходів до управління іміджем підприємства. Серед загальних підходів до формування іміджу підприємства виокремлюють [6]:

- виробничий (акцент на якість товарів та послуг, рівень соціальної відповідальності бізнесу);
- іміджмейкерський (акцент на маркетингові дослідження, ефективну рекламну кампанію, PR-заходи);
- менеджерський (гармонічне поєднання виробничого та іміджмейкерського підходів).

Д. Горбаткін [4] виділяє чотири підходи, які були сформовані 5000 керівниками підприємств Європи та Росії під час ділової гри «Імідж організації», яка проводилася в рамках програми «Підвищення ефективності менеджменту» (*Productivity Initiative (PI)*) проекту Європейського Союзу *TACIS* [12]:

- виробничо-економічний;
- маркетинговий;
- клієнтський;
- кадровий.

На основі критичного аналізу та узагальнення підходів до управління іміджем автором виконана їх систематизація, виділено слабкі та сильні сторони (табл. 3).

Проаналізувавши ці підходи, ми знайшли деякі спільні характеристики і прийшли до висновку, що виробничо-економічний підхід є аналогом загального виробничого підходу, а іміджмейкерський подібний до маркетингового підходу.

На нашу думку, назва «іміджмейкерський» не є коректною, адже усі вищевказані підходи використовуються в управлінні іміджем, а «маркетинговий» – дуже комплексна назва, тому ми пропонуємо об'єднати ці підходи та дати йому нову назву – комунікаційний. Можна сказати, що «кадровий» і «клієнтський» підходи вдало взаємно доповнюють один одного як у зовнішньому, так і у внутрішньому середовищі підприємства.

Окреме виділення менеджерського підходу не є доцільним у цій ситуації. Адже існування підходів має на меті розмежування різних сфер діяльності підприємства, які задіяні в управлінні іміджем.

Менеджерський згідно із загальною класифікацією об'єднує характеристики виробничого та іміджмейкерського, які є різнорідними. Тому виділення комплексного підходу не вирішує управлінських завдань у процесі іміджбідінгу. Використання кадрового підходу дозволить сформуванню внутрішній імідж за допомогою підбору високого рівня персоналу та його навчання [10]. Характеристика підходів до управління іміджем підприємством наведена в табл. 3.

Таблиця 3 – Характеристика підходів до управління іміджем підприємства, (сформовано на основі [1; 6] з доповненнями автора)

Підхід	Сутність	Характеристика	
		позитивна	негативна
Виробничий	акцент на якість продукції, соціальна відповідальність, турбота про споживачів та клієнтів	залучення фінансових інвестицій та підвищення економічної ефективності виробництва; заходи з професійного розвитку персоналу; постійне підвищення якості продукції	незначна увага до формування корпоративної культури та створенню внутрішнього іміджу компанії; недооцінка важливості використання ЗМІ та роботи з контактними аудиторіями
Комунікаційний	ядро «маркетингових» програм складають заходи з планування конкурентної боротьби, просуванню продажів, проведення PR-кампаній	встановлення оптимальної цінової політики та налагодження стійких зв'язків зі споживачами продукції; проведення маркетингових досліджень, інтенсивних рекламних кампаній, PR-акцій, спрямованих на формування емоційного іміджу	рідко використовуються заходи, спрямовані на формування іміджу персоналу та керівництва підприємства; побудова іміджу організації майже цілком зводиться до формування іміджу товару
Клієнтський	формування певної культури взаємовідносин з клієнтами та партнерами, налагодження зворотного зв'язку	диференціація заходів налагодження зв'язку із зовнішнім середовищем підприємства; упровадження сервісного обслуговування	рідко використовуються заходи з формування внутрішнього іміджу
Кадровий	заходи, спрямовані на формування внутрішнього іміджу	використання засобів стимулювання виробничого процесу, мотивації персоналу і забезпечення соціальних гарантій	недостатнє використання засобів формування зовнішнього іміджу підприємства

Проаналізувавши вищенаведені концепції, ми прийшли до висновку, що у працях науковців прослідковується використання зазначених у табл. 3 підходів до управління іміджем, але вони не мають систематичного упорядкованого характеру. Тому ми вважаємо, що заходи з формування та управління іміджем підприємства повинні використовуватися спираючись на аналіз наявного стану його іміджу та етапу його життєвого циклу (рис. 3).

Розглянемо особливості використання виділених підходів до управління іміджем залежно від етапу життєвого циклу підприємства.

Для сприяння підвищенню ефективності та забезпеченню економічної безпеки підприємства [8] необхідне використання усіх підходів на кожному етапі ЖЦП, лише завдання для кожної окремої сфери будуть різними.

На першому етапі життєвого циклу відбувається формування підприємства, спираючись на певний сегмент ринку. Для формування іміджу використовується кадровий, комунікаційний та виробничо-економічний підходи. На другому етапі

Розділ 2 Інновації у маркетингу

підприємство затверджується на захоплених позиціях та стабільно веде свою діяльність. Для управління іміджем використовуються комунікаційний та клієнтський підходи.

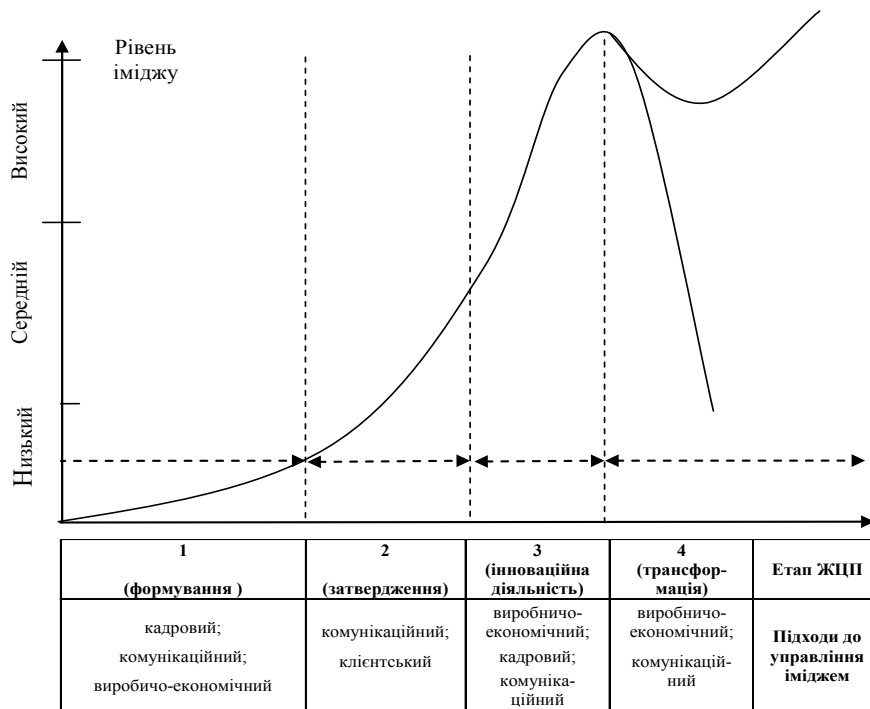


Рисунок 3 – Концептуальна схема управління іміджем підприємства залежно від етапу його життєвого циклу

Третій етап життєвого циклу – це інноваційна діяльність підприємства з метою розширення ринку при стабільно міцному положенні на займаних позиціях. Для управління іміджем використовуються виробничо-економічний, кадровий та комунікаційний підходи. На четвертому етапі відбувається трансформація підприємства, що приводить до відмирання підприємства або до чергового інноваційного витка, у цьому випадку застосовуються виробничо-економічний та маркетинговий підходи.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Підбиваючи підсумки, можна зробити такі висновки. Відповідно по поставленій меті, виконано такі завдання:

1. Виконано системний аналіз концепцій та підходів до формування та управління іміджем підприємства, розкрито їх сильні та слабкі сторони.
2. Розроблено концептуальну схему цілеспрямованого управління іміджем на етапах його життєвого циклу.

Отримані результати надають змогу сформуванню іміджевої політики, яка є адекватною існуючому і перспективному стану розвитку підприємства. А це, у свою чергу дозволяє перейти до розроблення теоретико-методичних засад цілеспрямованого управління іміджем на етапах життєвого циклу підприємства, що підвищить ефективність управління.

Подальші дослідження повинні бути спрямовані на розробку методичних засад оцінки іміджу підприємства, відповідності його стану та етапу життєвого циклу з метою розроблення адекватних управлінських заходів.

1. Алешина И.В. Корпоративный имидж: стратегический аспект / И.В. Алешина // Маркетинг. – 2003 – № 7. – С. 24.
2. Викентьев И.Л. Приемы рекламы и паблик рилейшнз / И.Л. Викентьев. – Киев : Наукова думка, 1997. – 254 с.
3. Вишнякова М. Концепция формирования имиджа компании (общий подход и рекомендации) / М. Вишнякова // Маркетинг. – 2003. – № 5. – С. 29.
4. Горбаткин Д. Подходы к формированию имиджа организации в среде современных менеджеров [Электронный ресурс] / Д. Горбаткин // Корпоративная имиджология. – 2007. – № 1. – Режим доступа: http://www.ci-journal.ru/article/82/200701image_organization.
5. Джи Б. Имидж фирмы. Планирование, формирование, продвижение / Б. Джи. – СПб. : Питер, 2000.
6. Жданова Т.С. «Ленивый маркетинг». Принципы пассивных продаж / Т.С. Жданова. – Дашков и К, 2009. – 148 с.
7. Колодка А.В. Стратегічне управління іміджем промислового підприємства / А.В. Колодка // Економічна наука ХХІ століття: реалії та перспективи : збірник наукових праць з актуальних проблем економічних наук: у 2 ч. / Наукова організація «Перспектива». – Дніпропетровськ : Видавничий дім «Гельветика», 2013. Ч. 1. – С. 224-228.
8. Ілляшенко С.М. Роль іміджу у забезпеченні економічної безпеки підприємства / С.М. Ілляшенко, А.В. Колодка // Економічна безпека держави: міждисциплінарний підхід : колективна монографія / за науковою редакцією д-ра екон. наук, професора Хлобистова Є.В. – Черкаси : видавець Чабаненко Ю.А., 2013. – 642 с.
9. Ламбен Ж.-Ж. Стратегический маркетинг / Ж.-Ж. Ламбен. – М. : Высшая школа , 1995. – С. 72.
10. Родионова Е.В. Инновационный подход к управлению персоналом / Е.В. Родионова // Современная экономика: проблемы, тенденции, перспективы. – 2011. – № 5.
11. Сытников А. Репутация компании и управление персоналом / А. Сытников // Имидж контакт. – 2003. – № 7. – С. 31.
12. TACIS: The European Union's Tacis Programm [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.rsci.ru/grants/fonds/100.php>.

А.В. Колодка, аспирант кафедры маркетинга и УИД, Сумский государственный университет
Комплексная схема управления имиджем предприятия на этапах его жизненного цикла
В статье сформировано общую схему управления имиджем на этапах жизненного цикла предприятия с учетом внешних и внутренних условий хозяйствования. Выполнен системный анализ концепций и подходов к формированию и управлению имиджем предприятия, раскрыто их сильные и слабые стороны. Разработаны рекомендации по использованию подходов к управлению имиджем на этапах жизненного цикла предприятия.

Ключевые слова: концепция управления имиджем, этапы жизненного цикла предприятия, имиджевая политика, корпоративный имидж, имиджмейкинг.

A.V. Kolodka, PhD Student of the Department of Marketing and MIA, Sumy State University

Complex scheme of company image management on the stages of its life cycle

The aim of the article. The aim of the article is to create a common integrated circuit image management during a life-cycle of enterprise based on internal and external economic conditions.

The results of the analysis. In the article the general scheme of image management during a life-cycle of enterprise based on internal and external economic conditions is formed. There is no single view on the question of forming general concepts and approaches to image building. That threatens making the correct management actions in developing and strengthening the image by top professionals. In the

article several tasks were accomplished for achieving the main goal. The basic concepts of formation and management of the company image are analyzed. According to this the main tasks of image policy on company life-cycle, the activities on the formation of internal and external image were defined. The approaches of the formation and company image management are analyzed. The features and the necessity of using different approaches to image management at each stage of the company life cycle are highlighted. Research results of modern approaches to the company image formation serve the goals of reconstruction a coherent picture of this management problem were developed. The author proved that measures for formation and management of company image should be based on the analysis of existing conditions of its image and stages of its life cycle, which will increase the efficiency of management.

Conclusions and directions of further researches. Completed the system analysis of the concepts and approaches to the formation and the company image management, revealed their strengths and weaknesses. The conceptual scheme of the purposeful control of company image on the stages of its life cycle was developed. Recommendations how to use the approaches to manage company image on its life-cycle were proposed. The results obtained allow forming the image policy, which is adequate to the existing and prospective state of development of an enterprise. And this, in turn, allows developing theoretical and methodological foundations of the purposeful control of the image on the enterprise life-cycle of, increase management efficiency. Further research should be aimed at the development of a methodological framework for assessing the image of enterprise, its compliance status and life cycle stage to the development of adequate management measures.

Keywords: concept of image management, stages of enterprise life cycle, image policy, corporate image, image-making.

1. Aleshina, I.V. (2003). Korporativnyi imidzh: strateshicheskii aspect [Corporat image: strategic aspect]. *Marketinh – Marketing*, 7 [in Russian].
2. Vikentev, I.L. (1997). *Priemy reklamy i pablik rileyshnz [The methods of advertising and public relations]*. Kiev: Naukova dumka, 254 [in Russian].
3. Vishniakova, M. (2003). Kontseptsiiia formirovaniia imidzha kompanii (obshchii podkhod i rekomendatsii) [The concept of formation the company image (the general approach and recommendations)]. *Marketinh – Marketing*, 5 [in Russian].
4. Horbatkin, D. (2007). Podkhody k formirovaniuu imidzha organizatsii v srede sovremennykh menezherov [Approaches to company image formation in the sphere of modern managers]. *Korporativnaia imidzhelohiia – Corporate image studies*, 1 [in Russian].
5. Dzhi, B.(2000). *Imidzh firmy. Planirovanie, formirovanie, prodvizhenie [The company image. Planning, formation, advancement]*. SPb.: Piter [in Russian].
6. Zhdanova, T.S. (2009). «Lenivyi marketinh». *Printsipy passivnykh prodazh [«Lazy marketing». The principles of passive sales]*. Dashkov i K [in Russian].
7. Illiashenko, S.M., & Kolodka, A.V. (2013). Strateshichne upravlinnia imidzhem promysloвого pidpriemstva [Strategic management of the industrial enterprise image]. *Ekonomichna nauka XXI stolittia: realii ta perspektyvy – The economic science of the XXI century: realities and perspectives*, 224-228 [in Ukrainian]
8. Kolodka, A.V. (2013). Rol imidzhu u zabezpechenni ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva [The importance of image in ensuring economic safety of the enterprise]. *Ekonomichna bezpeka derzhavy – Economic security of the state* [in Ukrainian].
9. Lamben, Zh.-Zh. (1995). *Strateshicheskii marketinh [Strategic marketing]*. M.: Vysshiaia shkola [in Russian].
10. Rodionova, Ye. V. (2011). Innovatsionnii podhod k upravleniiu personalom [Innovative approach to personnel management]. *Sovremennaya ekonomika: problemy, tendentsii, perspektivy – Modern economics: problems, trends, prospects*, 5 [in Russian].
11. Sytnikov, A. (2003). Reputatsiia kompanii i upravlenie personalom [Company reputation and personnel management]. *Imidzh kontakt – Image contact*, 7 [in Russian].
12. TACIS: The European Union's Tacis Programm. (n.d.). *www.rsci.ru*. Retrieved from <http://www.rsci.ru/grants/fonds/100.php> [in Russian].

Отримано 09.01.2014 р.