

РЕФЕРАТ

Текст: 158 с., 23 табл., 27 рис.

Діагностика, евристичні методи прийняття управлінських рішень, метод аналізу ієрархій, ситуація, ситуаційна модель, розвиток, репутація підприємства у контрагентів.

У роботі надано стислий огляд методів ситуаційного управління, розглянуто різні погляди на поняття розвитку підприємства та репутації підприємства, розроблено рекомендації щодо поставленої мети – обґрунтування вибору методів і розробки моделей ситуаційного управління репутацією, що сприяє розвитку підприємства.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1 РЕПУТАЦІЯ ПІДПРИЄМСТВА У КОНТРАГЕНТІВ ЯК ОБ'ЄКТ УПРАВЛІННЯ	7
1.1. Репутації підприємства як специфічний виразник стосунків підприємства з контрагентами: поняття і специфіка як об'єкту управління .	7
1.2. Роль репутації підприємства в забезпеченні розвитку його стосунків з контрагентами	22
1.3. Характеристика ситуаційних моделей стосовно сприянню розвитку стосунків підприємства з контрагентами через підвищення репутації	34
Висновки до розділу 1	49
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНОЇ БАЗИ ОБ'ЄКТУ ПОБУДОВИ СИТУАЦІЙНОЇ МОДЕЛІ	53
2.1. Загальна характеристика підприємства та аналіз виробництва та реалізації продукції.....	53
2.2 Аналіз використання трудових ресурсів	62
2.3 Аналіз стану і використання основних фондів підприємства	65
2.4 Аналіз витрат на виробництво і собівартості продукції	70
Висновки до розділу 2	74
РОЗДІЛ 3 СИТУАЦІЙНЕ МОДЕЛЮВАННЯ СПРИЯННЯ РОЗВИТКУ СТОСУНКІВ ПІДПРИЄМСТВА З КОНТРАГЕНТАМИ ЧЕРЕЗ УПРАВЛІННЯ ЙОГО РЕПУТАЦІЄЮ	77
3.1. Місце ситуаційного інструментарію управління репутацією в сприянні розвитку стосунків підприємства з контрагентами	77
3.2. Загальна модель складання програм сприяння розвитку стосунків з контрагентами оза допомогою ситуаційного управління репутацією підприємства	86
ВИСНОВКИ.....	100
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	102

ВСТУП

Створення та управління репутації будь-якого підприємства починається з моменту заснування підприємства, а протягом усього життєвого циклу підприємства йде робота по удосконалюванню його репутації в суспільному й діловому середовищі. Неможливо визначити момент, коли репутація, а не конкретні фінансово-економічні показники вплинуть на рішення клієнтів і партнерів співробітничати саме із цим підприємством, тому думка про гарну репутацію даного підприємства повинна бути сформована завчасно.

Питаннями створення репутації й іміджу підприємств займалися багато відомих маркетологів і менеджерів: Г. Даулинг (професор маркетингу в Австралійській вищій школі менеджменту), П. В. Робертс і Г. Р. Даулинг ("Цінність корпоративної репутації"), Т. Питерс і Р. Уотерман ("У пошуках ефективного управління") [107]. Слід зазначити, що коло робіт цих вчених ширше, ніж коло робіт, присвячених саме «репутації підприємства» через неустояну термінологію поняття «репутація підприємства у контрагентів» та множинність суміжних предметних галузей застосування. Так сучасний розвиток агентської теорії, до якої відносять роботи Л. Гурвица, М. Йенсена й В. Меклінга, а також О. Вільямсона, показує, що інструментарій забезпечення довірчого ставлення до агентів розвинений ще недостатньо, але при цьому перспективний. «Підприємство виступає агентом, якому довіряють клієнти, партнери, співробітники» [69].

Метою даної роботи є обґрунтування вибору методів і розробки моделей ситуаційного управління репутацією для забезпечення розвитку підприємства.

Об'єктом дослідження є управлінська діяльність на підприємстві, яка керується критерієм розвитку стосунків підприємства з контрагентами. Предметом дослідження даної роботи виступають сучасні положення ситуацій-

ної методології менеджменту стосовно до управління репутацією з контрагентами в контексті забезпечення розвитку підприємства.

У роботі вирішувалися такі завдання:

огляд та аналіз поглядів на поняття "репутація підприємства у контрагентів";

виявлення відмінних характеристик управління на підприємстві, яке керується критерієм розвитку підприємства;

виявлення й опис складових репутації підприємства, її чинників;

визначення ступеня важливості й побудова ієрархічної структури ситуаційних чинників репутації підприємства;

експериментування з ситуаційною моделлю складових репутації підприємства та виявлення програм, що сприяють розвитку підприємства (на прикладі ТОВ „Інтерсплав”).

Менеджмент репутації синтезована галузь знань і містить у собі різні економічні й управлінські дисциплін. До таких дисциплін можна віднести менеджмент організацій, фінансовий менеджмент, управління персоналом, економічний аналіз, психологія, PR, етика ділового спілкування та ін. Таким чином, можна сказати, що інструментарій, який використовується в інших галузях управління, може застосовуватися й застосовується в управлінні репутацією підприємства [69].

Управління репутацією підприємства в умовах зростаючої конкурентної боротьби відіграє важливу роль в управлінні бізнесом. Тільки великі підприємства можуть дозволити собі створення окремого підрозділу з питань управління репутацією й іміджем підприємства, але відсутність подібного відділу не свідчить про відсутність даної діяльності на підприємстві.

РОЗДІЛ 1

РЕПУТАЦІЯ ПІДПРИЄМСТВА У КОНТРАГЕНТІВ

ЯК ОБ'ЄКТ УПРАВЛІННЯ

1.1. Репутації підприємства як специфічний виразник стосунків підприємства з контрагентами: поняття і специфіка як об'єкту управління

Репутація підприємства у контрагентів – один з безперечно необхідних атрибутів підприємства і об'єктів управління. Жодне навіть найблагополучніше підприємство не застраховане від втрати престижного статусу із-за негативної думки, що склалася про нього. Будь-яка негативна інформація, будь то претензії споживачів, пов'язані з низькою якістю товару або недостатнім рівнем кваліфікації персоналу, підступи конкурентів, помилки контролюючих структур або наслідку природних катаклізмів, здатні завдати істотної шкоди компанії. Одним з ефективних способів захисту власного бізнесу є формування позитивної репутації фірми. Проте спори про єство і необхідність управління репутацією підприємства не припиняються до цих пір в кругах менеджерів вищої ланки. Однозначного визначення, що таке репутація підприємства у контрагентів, яка її роль в управлінні підприємством і якими методами і способами можливо управління нею ще немає, хоча і йде активна робота по пошуку відповідей на ці питання.

Для визначення поняття «Репутація підприємства у контрагентів» виправдано звернутися до значення ширшого поняття – репутації. У різних джерелах представлений ряд визначень поняття «Репутація підприємства у контрагентів». Перерахуємо деякі з них.

Репутація (франц. reputation), загальна думка, що створилася, про якості, достоїнства і недоліки чого-небудь або кого-небудь [89].

Репутація (франц.), слава людини, добра і погана, як і чим хто славиться, загальна думка про кого-небудь [96].

Репутація, -ї, ж., ким – чим – н, що набуває суспільна оцінка, загальна думка про якості, достоїнства і недоліки кого – чого – н. [96].

З цих загальніших визначень повинно бути виведено і частное – репутація підприємства у контрагентів. Але у визначенні вужчого поняття «Ділова репутація» вже помітні не стільки звужуючі характеристики, скільки розширюване значення, але що даються, виходячи із специфіки економічної методології. Так, наприклад, в ст. 150 Цивільного кодексу Російської Федерації сказано: «Ділова репутація – одне з нематеріальних благ. Є оцінкою професійних якостей конкретної особи. Ділова репутація може володіти будь-який громадянин, у тому числі що займається підприємницькою діяльністю, а також будь-яка юридична особа: комерційна і некомерційна організація, державні і муніципальні підприємства, установи і др.» [28]. Як видимий, мова нормативно-правового документа додала визначенню атрибути мови права і мови економіки, використовуючи категорії: благо, громадянин, підприємницька діяльність, юридична особа, підприємство і установа. При цьому слід визнати, що приведені визначення віднесені як до людини, так і неживому предмету і відображають значення репутації в загальному сенсі цього слова. Також виходитимемо і того, що «ділова репутація» так само як і «репутація підприємства у контрагентів» звужує поняття «репутацію» і також відносно до сфери господарської діяльності, але через цю нетотожність можна передбачити як ширше значення ділової репутації, так і ширше значення репутації підприємства. Виходячи з того, що терміни повинні, вірно, орієнтувати, то вважатимемо, що це пересічні терміни: ділова репутація може бути і окремих осіб, що займають керівні пости на підприємстві, але окрім ділової репутації може бути і репутація, визначувана господарським потенціалом або іншими характеристиками, визначеними не «діловитістю».

Як бачимо, наочна область управління репутацією підприємства має множинні зв'язки з вужчими або ширшими, але дуже тісно зв'язаними наочними областями управління. Але і конкретно питаннями репутації підприєм-

ства займалися багато учених і своє бачення поняття «Репутація підприємства у контрагентів» представлено в різних наукових працях.

Показане різноманіття трактувань категорії «репутація підприємства у контрагентів» пояснюється з одного боку, складністю вивчення і виміру, а з іншою, вживанням і використанням категорії «репутація підприємства у контрагентів» в різних наочних областях менеджменту.

Репутація є довгостроковим активом підприємства. Під довгостроковістю розуміється не лише тривалість використання репутації на благо компанії, але і період часу необхідний для створення і формування сприятливої репутації підприємства. З цієї позиції розгляду репутація підприємства у контрагентів є предметом дослідження стратегічного позиціонування, як підприємства, так і вироблюваної продукції або послуг, що надаються. Категорією стратегічного позиціонування є імідж підприємства, направлений на проектування ефективних образів продукту (послуги) і підприємства в цілому на довгострокову перспективу [40].

Стратегічне управління створює конкурентні переваги, які забезпечують успішне існування і розвиток підприємства в довгостроковій перспективі. Маркетингове стратегічне управління виходить з того, що створити стійку конкурентну перевагу – це означає запропонувати велику сприйману цінність споживачам і іншим зацікавленим групам. Ці переваги можуть бути пов'язані як з характеристиками вироблюваних товарів і послуг, так і з характеристиками самого підприємства і його положення на ринку. В цьому випадку стратегію можна визначити як комплекс рішень по досягненню довготривалих конкурентних переваг на цільових ринках.

Аналізуючи сприйняття, можливо, виявити відношення зацікавлених груп до підприємства і його товарів, яке включає оцінку і схильність до дії. Визначення реакції суб'єктів ринку дає можливість ідентифікувати структуру ринку і передбачати поведінку учасників ринку, як показує досвід багаточисленних маркетингових досліджень.

Стає очевидним, чому в стратегічному аналізі все більше уваги приділяється виміру відношення як оцінній реакції, що включає відчуття, переваги, наміри і думки (оцінки) [60].

Сильний імідж підприємства і його товарів є підтвердженням того, що підприємство володіє унікальними діловими здібностями (спеціальними навиками, уміннями), що дозволяють підвищувати пропоновану споживачам сприйману ними цінність товарів і послуг. Імідж підприємства – загальна вистава (що складається з набору переконань і відчуттів), яка складається у людини про підприємство [31]. Імідж підприємства є загальною категорією стратегічного позиціонування. Ефективне управління іміджем підприємства передбачає його деталізацію: інтелектуальний капітал, інтелектуальна власність, нематеріальні активи.

Для маркетингу «репутація підприємства у контрагентів» виявляється у вигляді лояльності клієнтів, на основі якої досліджується ринок, тлумачиться поведінка споживачів. Лояльність клієнтів допомагає споживачам здійснити вибір між функціонально схожими в їх свідомості товарами і послугами: освіта, юридичні послуги, консалтинг. Лояльність споживачів (customer loyalty) визначається як їх схвальне відношення до продуктів, послуг, сервісу, торгівельних марок, логотипу, зовнішнього вигляду, персоналу, місцю продажу і так далі певній компанії. Схвальне відношення, або тенденція вибирати (продукт, компанію і ін.), виявляється в діях споживачів. Під лояльним споживачем розуміють такого, який: регулярно здійснює повторні покупки; купує широкий спектр продукції компанії; залучає інших покупців; не реагує на пропозиції конкурентів [91].

Наявність лояльності, тобто сприятливого відношення споживачів до даної компанії, продукту і є основою для стабільного об'єму продажів. Що у свою чергу є стратегічним показником успішності компанії.

Кажучи про лояльність можна також передбачити, що лояльними можна назвати тих споживачів, які достатньо довго (в порівнянні з терміном фу-

нкціонування товару) залишаються з компанією і здійснюють при цьому повторні покупки.

Однією з основ лояльності є позитивний досвід, який отримав споживач в процесі покупки/споживання даного продукту або послуги. Також лояльність споживачів можливо визначити на основі довіри клієнтів, що надається, яка може дати шанс підприємству вийти з кризисної ситуації, зберігши своїх клієнтів [37].

Репутація з предмету інтересу маркетингу стає усе більш значимою матерією для фінансистів. Якщо допустити, що матеріальні активи компанії постійні, саме капітал репутації нарощує продажі і піднімає вартість бізнесу. Репутація частенько сприймається лише як фінансово-економічна складова: згідно статті 150 Цивільного кодексу, це один з нематеріальних активів компанії. Розраховується він як різниця між балансовою вартістю всіх активів і зобов'язань компанії і її купувальною вартістю. Виходить, вартість репутації – це перевищення ціни, яку готові заплатити за компанію, над ціною її активів. Але репутація – складний феномен. Це образ компанії, який історично складається в процесі її діяльності в очах широкої аудиторії: такий підхід властивий більшою мірою західним компаніям. При цьому необхідно розуміти, що аудиторія – це не лише сьогоденні споживачі і клієнти, але і майбутні, а також держава, партнери, акціонери, співробітники. Тобто весь соціум, в якому живе компанія [113].

У фінансовому менеджменті категорія «репутація підприємства у контрагентів» виражається у вигляді гудвилла (англ. goodwill) – вартість ділової репутації фірми. У професійній оцінці під гудвиллом розуміється величина, на яку вартість бізнесу перевищує ринкову вартість матеріальних активів підприємства і нематеріальних активів, що відбиваються в бухгалтерській звітності.

Гудвіл є майбутні економічні вигоди від використання активів, які неможливо індивідуально ідентифікувати і визнати окремо. При переході на Міжнародні стандарти фінансової звітності українські підприємства можуть

зіткнутися з ширшим використанням в обліку і аналізі нового для української практики учбового об'єкту "ділова репутація", або "гудвіл" [32].

Гудвіл є різницею в певний момент часу між оцінкою компанії Фондовою біржею і сумою чистих, нетто-активів, зареєстрованих в балансі компанії. Якщо інше підприємство бажає придбати компанію, гудвіл представляє премію, яку має бути готовий виплатити покупець понад вартість активів компанії, тому що торгівельні зв'язки компанії, репутацію, відомі торгівельні марки, досвід керівників і загальні технології неможливо виразити в точних сумах. Якщо компанія має поганий торгівельний послужний список, її ринкова вартість як підприємства, що діє, для потенційного покупця може виявитися нижче, ніж загальна вартість активів по балансу компанії, в цьому випадку гудвіл є негативним. Гудвіл є невідчутним основним капіталом і може відбиватися в балансі компанії. Проте багато компаній списують премію гудвіл, яку вони платять при придбанні нової дочірньої компанії, з поточних прибутків за рік, таким чином, гудвіл не з'являється в їх балансі [70].

Окрім зовнішньої аудиторії, на яку направлена дія репутації підприємства, існує великий клас внутрішньої аудиторії, яка виявляється в прихильності корпоративним цінностям працівників даного підприємства. Таким чином, репутація підприємства у контрагентів є складеною категорією управління персоналом. Ефективна репутація підприємства у контрагентів допомагає залучити більш кваліфікованих співробітників, збільшує задоволення, яке співробітники отримують від роботи. Залучення на роботу висококваліфікованих співробітників, здібних до творчого і неординарного підходу, співпраця з серйозними постачальниками, укладення вигідних договорів з різними організаціями зараз грає важливу роль для кожного підприємства. Однієї високої заробітної плати для працівників і високих показників діяльності підприємства вже стає недостатньо. Тому важливу роль грає репутація підприємства у контрагентів, яка склалася до конкретного моменту. Соціальна значущість і гарна репутація підприємства у контрагентів вигідно виділить підприємство з ряду інших і зробить його привабливим для співробітників і контра-

гентів. Показники результативності роботи, здійснюваної на підприємстві з гарною репутацією, буде набагато ефективніше і результативніше, психологічний клімат – сприятливіший, оскільки кожен співробітник і партнер даного підприємства відчуває відчуття гордості за підприємство і за самого себе, відчуття причетності до успішного і престижного підвищує особисту самооцінку, а, отже, зростає прагнення до досягнення нових більш прогресивних цілей. Що, природно, позитивним чином позначиться на діяльності підприємства в цілому.

Прихильність корпоративним цінностям дозволяє створити корпоративну культуру, традиції, соціально-психологічні принципи роботи і так далі [87].

Зростання значущості репутації і необхідності управління репутацією наводить до організації різного роду обговорень, конференцій, форумів, на яких обговорюються питання поняття «репутації» і чи піддається репутація грамотній фінансовій оцінці. Провідні фахівці російських компаній намагаються прийти до єдиної думки і дати своє трактування поняттю «Репутація підприємства у контрагентів».

Борис Фірсов, партнер компанії "Міхайлов і партнери": «По стандартах фінансової звітності, вартість репутації компанії можна взяти лише в той момент, коли компанія продається або купується. Формується вона дуже просто: як різниця між вартістю покупки або продажу компанії і вартістю всіх її матеріальних і вимірюваних нематеріальних активів» [106].

Тобто, репутація підприємства у контрагентів – це відношення клієнтів, партнерів, співробітників, конкурентів до підприємства, до його фінансових і нефінансових показників. Гарне відношення і, отже, гарна репутація дозволяє вірити, що підприємство може через рік, три, п'ять або десять років акумулювати великі гроші, великий прибуток. І це дозволяє купувати або продавати підприємство дешевше або дорожче.

Олена Санарова, керівник департаменту суспільних зв'язків АФК "Система": «Репутація в компанії існує в будь-якому разі. Навіть незалежно від

бажань акціонерів або менеджменту вона починає складатися з моменту виходу компанії на ринок. Репутація крупної компанії – це не лише відношення, що склалося, до власне цій компанії, але і до пакету бреднів, якими вона володіє і управляє» [106].

Антон Попов, президент Фінансового клубу Санкт-Петербурга: «Безумовно, репутація – це ресурс. Строго кажучи – нематеріальний актив. Правда, на відміну від, що нескладно піддаються оцінці ліцензій і кадрового потенціалу репутацію "виміряти" важко. Мова не про вартість, виражену в рублях або доларах. Проблема в тому, як точно і об'єктивно визначити силу, вагу репутації. При затвердженні бюджетів буває дуже складно переконати фінансових директорів в тому, що вкладення в репутацію – це не витрати, а інвестиції в нематеріальні активи» [42].

Однозначного визначення, що таке репутація, яка її роль в управлінні підприємством і якими методами і способами, можливо, її управління ще немає, але йде активна робота над цими питаннями. Різні трактування категорії «репутація підприємства у контрагентів» має сенс сформулювати в групі, які відображають схожі точки зору окремих економістів відносно єства терміну «репутація підприємства у контрагентів». Певний напрям учених і економістів рахують, що репутація підприємства у контрагентів – це відношення клієнтів, партнерів, співробітників, конкурентів до підприємства, до його фінансових і нефінансових показників. Інший напрям трактування категорії «репутація підприємства у контрагентів» зводиться до наступного: репутація підприємства у контрагентів – це не лише відношення до власне цій компанії, але і до пакету бреднів, якими вона володіє і управляє. Ще одна течія в трактуванні поняття «Репутація підприємства у контрагентів» полягає в тому, що репутація підприємства у контрагентів – один з нематеріальних активів компанії. Розраховується він як різниця між балансовою вартістю всіх активів і зобов'язань компанії і її купувальною вартістю.

Репутація компанії – це рівень довіри до неї її цільових аудиторій, лідерів думок і суспільства в цілому. Оскільки представниками цих аудиторій є

живі люди, значить, їх думка про компанію, рівень лояльності і довіри до компанії може змінюватися залежно від ситуації, що склалася. Отже, репутацією необхідно управляти на підприємстві. З цією метою можливе створення відділу по роботі над репутацією підприємства або призначить відповідальну групу осіб за розробку і проведення заходів щодо вдосконалення і координації репутації підприємства, але в будь-якому разі репутація підприємства у контрагентів не може випадати з потоку управлінських процесів на підприємстві. Робота по вибудовуванню і підтримці репутації є функцією менеджменту репутації [82]. Сучасний менеджмент має потребу у підсистемі управління репутацією.

Репутація – моральна категорія, але в сфері бізнесу за нею стоять великі гроші у вигляді понад прибутки й конкурентних переваг. Аби дістати доступ особливого роду привілеям, які забезпечуються гарною репутацією підприємства, необхідно освоїти особливу технологію управління [75].

В ході розгляду питання різноманіття тлумачень категорії «репутація підприємства у контрагентів» було виявлено, що репутація підприємства у контрагентів виявляється в кожній наочній області своєрідно, і аби досягти хорошої репутації необхідно проводити послідовну, цілеспрямовану роботу у всіх сферах менеджменту підприємства.

Результати аналізу поняття «Репутація підприємства у контрагентів» і впливу даного явища на положення підприємства свідчить, що компанії з гарною діловою репутацією можуть отримувати конкурентну перевагу перед останніми – наприклад, на вигідніших умовах укладати контракти і залучати інвестиції, швидше і з меншими витратами нарощувати об'єми продажів.

Такі найважливіші загальносвітові процеси як глобалізація ринків, розвиток телекомунікацій, інформаційна революція, зміна галузевих структур, привели до того, що головною проблемою сучасного бізнесу стає його здатність адаптуватися до зовнішнього середовища, що нестримно змінюється. Чим краще компанія готова до змін і ніж стабільніше її положення на ринку, тим вище її акціонерна вартість. Вижити і розвиватися підприємству в пос-

тійно змінному економічному і діловому середовищі допомагає репутація. Репутація допомагає економити в соціальній взаємодії, оскільки як суспільне явище репутація функціонально пов'язана з таким поняттям як довіра, що дозволяє скорочувати в часі процес формування цієї довіри. Підприємству з гарною репутацією довіряють за визначенням, оскільки за цим стоїть поручництво минулого. Відповідно, погана репутація допомагає скорочувати до мінімуму взаємодію з небажаним підприємством [101].

У ринкових умовах ділова репутація наповнюється економічним вмістом, оскільки саме вона вселяє довіру і додає додаткову психологічну цінність продукції і послугам організації, збільшує задоволення, яке співробітники компанії отримують від роботи, допомагає залучити в компанію більш кваліфікованих співробітників, збільшує ефективність реклами і продажів, протидіє конкурентам, рятує під час кризи, залучає інвесторів і партнерів.

Ділова репутація є головним нематеріальним активом будь-якого бізнесу, причому активом, який на відміну від украй нестійких матеріальних активів має тенденцію накопичуватися і зростати, підвищуючи тим самим акціонерну вартість бізнесу.

На відміну від іміджу, який нерідко є віртуальним, репутація – реальний результат діяльності організації. Аби позитивна репутація сформувалася, потрібно досить багато часу, але як тільки добре ім'я завойоване, воно починає приносити реальну віддачу. Для того, щоб організація могла якнайповніше і ефективно використовувати цей найважливіший стратегічний ресурс, необхідно постійно працювати над зміцненням і розвитком репутації. При цьому важливо розуміти, що не існує репутації «взагалі». Слід казати про репутацію конкретного продукту і репутації підприємства, що склалася на певному сегменті ринку. При цьому для різних соціальних груп вона буде різноманітною, тому при побудові репутації необхідно сегментувати цільові аудиторії й обумовити різні набори індивідуальних цінностей і авторитетів, властивих кожній групі [27].

Для побудови ефективних зовнішніх і внутрішніх комунікацій необхідно виділити і проаналізувати різні компоненти репутації, аби надалі визначити міру їх впливу на ті або інші цільові аудиторії. Так, фінансові компоненти репутації важливі для тих цільових аудиторій, які приділяють підвищену увагу таким показникам, як масштаби діяльності і темпи зростання підприємства, оскільки велике підприємство підсвідомо сприймається як сильне. Не менш важлива фінансова стабільність, що включає рентабельність, платоспроможність, надійність.

Найважливішою умовою гарної репутації при оцінці західними діловими партнерами є публічність підприємства. На жаль, бар'єри, характерні для ринків, що розвиваються, перешкоджають тому, аби публічність бізнесу стала загальноприйнятим явищем. В результаті західні підприємці доки не дуже схильні інвестувати в українську економіку [68].

Не менш важлива для зовнішніх інвесторів і репутація країни в цілому. Такі соціальні явища як корупція, залежність бізнесу від влади, нерівні умови конкуренції, недосконалість законодавства, криміналізація, відсутність політичної і економічної стабільності негативно позначаються на авторитеті України.

Корпоративні елементи репутації важливі для співробітників підприємства. Персонал, з одного боку, є творцем і носієм репутації організації, з іншої – її активним користувачем [100]. Кожна людина має свою соціально схвалювану систему авторитетів і норм і йому поважно розуміти, де і в ім'я чого він працює, яка міра його особистої причетності до того, що відбувається. Такі елементи корпоративної культури як місія підприємства, його корпоративний кодекс і фірмовий стиль, ділова етика, соціальна захищеність співробітників, багато в чому визначають репутацію підприємства, причому не лише в очах співробітників, але і у ділових партнерів, всього бізнес-співтовариства.

Підприємство, як правило, стикається з широкими суспільними кругами: акціонерами, партнерами, клієнтами, муніципальними і федеральними

органами влади, представниками ЗМІ. Участь в соціальних проектах дозволяє укріпити свою репутацію в очах широкої громадськості. Останніми роками у всьому світі спостерігається зростання уваги до соціальної відповідальності бізнесу, що обумовлене зростанням соціальної активності населення, яке виступає з вимогами, аби всі рішення, інтереси, що зачіпають їх, приймалися з їх участю, а також державним регулювання ділової активності крупного бізнесу в суспільних інтересах. У зв'язку з цим підприємства, що демонструють соціальну орієнтованість бізнесу, помітно нарощують свою ділову репутацію. Крупні підприємства України традиційно є одними з лідерів у сфері спонсорства і добродійності [31].

Для національних підприємців це спонсорство і добродійність – новий етап в розвитку ділової свідомості і філософії ведення бізнесу. Масштаби цієї діяльності в порівнянні з іншими розвиненими країнами доки вельми скромні, проте перспективи розвитку таких соціальних комунікацій між бізнесом і суспільством для нашої країни вельми великі. При виборі напрямів добродійної діяльності підприємству дуже поважно знайти свою нішу, яка б гармонійно поєднувалася з тим чином, який він транслює суспільству. Не менше важливий, вибираючи ті або інші форми спонсорства і добродійності, співвідносити їх з чеканнями суспільства.

Опитування, що проводилися в 2014 році, показали, що переважними напрямками участі бізнесу у вирішенні соціальних проблем українці назвали створення робочих місць (65%), надання додаткового соціального пакету працівникам (33%), будівництво соціальних об'єктів (24%), благоустрій міст і селищ (19%). У свою чергу меценатство, участь, в культурних і спортивних акціях, яким віддають перевагу більшість вітчизняних компаній, вважають важливими всього 2% -3% опитаних. Дані опитуванню представлені на рис. 1.1. Якщо ж проаналізувати добродійну діяльність більшості підприємств України, то картина буде зворотною [99].

Важливо розуміти, що репутація підприємства у контрагентів – найважливіший канал інформації про нього, оскільки в основі репутації лежить ін-

формація, яка постійно продукується самим підприємством, його клієнтами, конкурентами, партнерами. Неконтрольовані потоки інформації стихійно формують репутацію, яка в такому разі може мати непередбачуваний вплив на акціонерну вартість підприємства. Саме тому виникає потреба в грамотному менеджменті репутації підприємства, суть якого у відборі, структуризації і грамотному використанні інформації в цілях нарощування акціонерної вартості підприємства. У цьому контексті витрати на підтримку і розвиток репутації починають розглядатися як інвестиції, що приносять реальну віддачу.

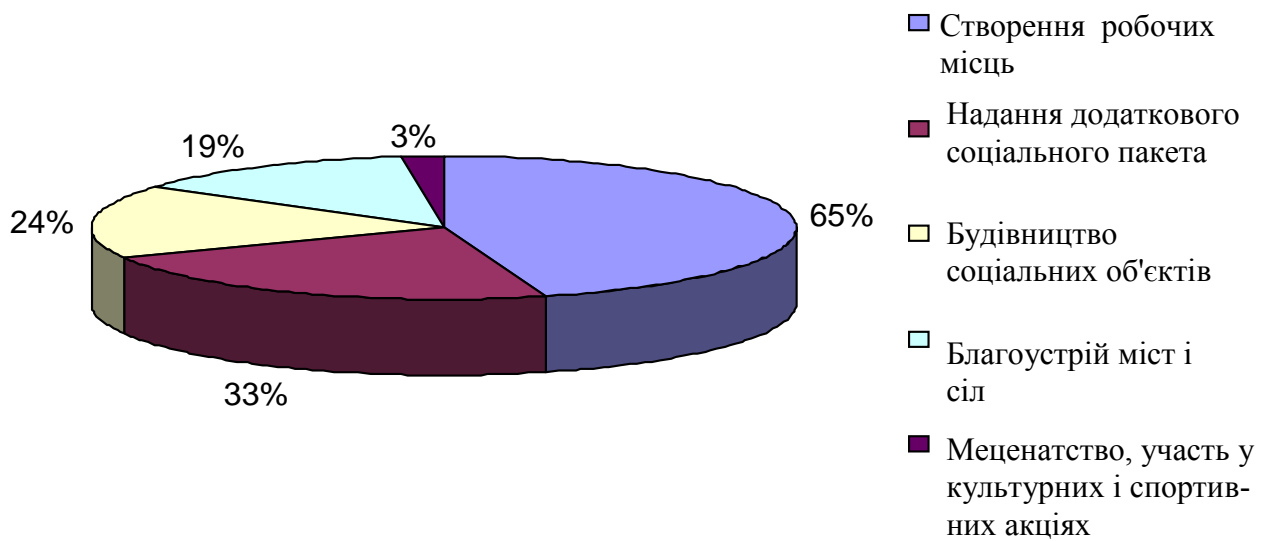


Рис. 1.1. Результати опитування про позитивні соціальної аспекти бізнесу

Нові пріоритети у сфері управління і маркетингу, орієнтовані не на поточні показники, а на доходи майбутніх періодів, заставляють фахівців в області менеджменту репутації мислити категоріями економічної ефективності, при цьому ділова репутація підприємства у контрагентів стає найважливішим чинником зростання його капіталізації, а разом і реальним активом, яким можна управляти. У сучасному бізнесі управління репутацією, тобто інформацією і комунікаціями, повинне стати повноправною функцією менеджменту, що впливає на ухвалення стратегічних рішень [85].

Важливість ділової репутації усвідомлюється більшою мірою, чим 10-15 років тому. Для кожної компанії існує «поворотна крапка», коли стає по-

важно, що про неї думають ключові аудиторії. Ряд крупних компаній в Росії досягли того рівня, на якому репутація стає дуже значимим чинником. Незалежно від бажання вищого керівництва управляти репутацією підприємства, само підприємство в процесі своєї діяльності буде нею володіти. Аби скористатися перевагами позитивної репутації, необхідно такою репутацією володіти. А для цього потрібно мати чітке уявлення, які саме характеристики компанії, бренду, топ-менеджменту необхідно розвивати. Також слід враховувати, що при складанні створюючих репутацію характеристик потрібно враховувати і різноманітність цільових аудиторій, з якими доводиться стикатися компанії. Для кожної з них ключові чинники можуть бути різними.

Можна розділити процес побудови репутації компанії на декілька етапів. Вивчення і виявлення цільової аудиторії – перший і один з основних етапів підготовки до формування репутації. Підгруп цієї аудиторії, як правило, буває 10-15 (споживачі, чиновники, співробітники компанії, журналісти, інвестори, фінансові аналітики, представники екологічних організацій і т. д.). Потім на основі фокус-груп, анкетування і опитування виявляється, як представники цих підгруп відносяться до компанії. І одночасно компанія визначає, яким би їй хотілося бачити відношення до себе кожній з підгруп. Усунення розриву між реальністю і бажаним і є завданням, яке належить виконати в процесі зміни іміджу компанії. Після цього залишається визначити інструменти виконання завдання, за допомогою яких інформація про компанію доноситиметься до цільових аудиторій (це і PR, і реклама, і презентації, і міжособове спілкування – наприклад, з потенційними інвесторами або чиновниками) [84].

Багато літературних джерел пропонують дороги етапи формування репутації підприємства, але у зв'язку з наявністю всіляких видів діяльності і форм організаційно-правової власності підприємств, з'являється питання про неможливість вживання формалізованої схеми побудови і управління репутацією підприємства.

Залежно від вибраного виду діяльності, перед підприємством стоїть конкретне завдання, досягнення якого передбачає використання ряду специфічних методів і напрямів менеджменту. Керівникам прекрасно відомо, наскільки важлива репутація компанії. Фірми з сильною позитивною репутацією залучають кращих людей. Вважається, що вони забезпечують велику цінність, і це часто дозволяє їм підвищувати ціну. У них лояльніші клієнти, які також купують ширший асортимент товарів і послуг [22]. Торгівельні, промислові, посередницькі, неприбуткові організації мають свою цільову аудиторію, кінцеву мету функціонування, а отже і різні ситуації і міра важливості формування репутації підприємства для кожного окремо господарюючого суб'єкта.

Для крупних підприємств виробничого сектора управління діловою репутацією як комплекс заходів, що включає формування позитивного іміджу і брендинг, має первинне значення. Для компаній, що виробляють споживчі товари, більше значимий бренд: людей цікавить репутація товару, а не виробника. Дуже часто таку компанію «Не видно» за торговельною маркою, яку вона просуває [25].

Фінансові продукти і послуги є найбільш складними незалежно від їх цільової аудиторії, будь то приватні особи, підприємці або корпоративні клієнти. Український фінансовий ринок відносно молодий. Він володіє величезним потенціалом зростання у всіх секторах: кредитування, інвестування, страхування, пенсійні накопичення і так далі. Проте на практиці фінансові продукти і послуги можуть втілюватися лише при ефективній взаємодії сторін, яка залежить від довіри і наявності достатньої інформації.

Таким чином, розглянувши ряд складових репутації, як банку, так і акціонерного суспільства легкої промисловості, необхідно відзначити, що деякі складові властиві як банківській установі, так і підприємству легкої промисловості. Але існують складові як гудвіл, бренд не властиві банку.

Принцип Ю.І. Черняка – “принцип кішки” свідчить: якщо для кішки, жінки і морського флоту це справедливо, то означає справедливо для будь-

якого об'єкту [23]. Виходячи з даного принципу витікає, що ті складові, які властиві банку будуть властиві всім фінансовим установам, а ті складові, які властиві промислового підприємству – всім підприємствам, що виробляють продукцію широкого вжитку.

Таким чином, з вищесказаного виходить, що не існує єдиного набору складових репутації для підприємств з різними видами господарської діяльності. Складові репутації підприємств розрізняються не лише специфікою господарської діяльності, але і самим набором складових репутації.

1.2. Роль репутації підприємства в забезпеченні розвитку його стосунків з контрагентами

Виходячи з визначення С. В. Царевой, представленого в п. 1.2 [109, с. 687], стійкість розвитку підприємства означає здатність системи в умовах зміни зовнішнього і внутрішнього середовища зберігати такий стан, який при позитивній тенденції до здобуття необхідного підприємницького доходу забезпечує на тривалий період утримання і розширення контрольованої частки цільового ринку. Аби підтримувати стійкість розвитку система повинна реагувати на зміни зовнішнього і внутрішнього середовища, які слід розглядати як чинники стійкого розвитку. Розглянемо дані чинники детальніше.

До зовнішніх чинників стійкого розвитку відносяться: екологічні, соціально-економічні чинники, науково-технічний прогрес, правове регулювання, міжнародна співпраця, ринкова позиція конкурентів і поведінка споживачів. Виходячи з визначення стійкого розвитку на Конференції ООН в Ріо-де-Жанейро цей термін розглянутий з позиції екологічного підходу [94, с. 166]. Тому вплив екологічних чинників на стійкий розвиток вочевидь. Охорона природного довкілля, раціональне використання природних ресурсів, забезпечення екологічної безпеки життєдіяльності людини є невід'ємними умовами стійкого розвитку.

До соціально-економічних чинників відносяться: стан економіки, темпи інфляції або дефляції, рівні зайнятості, стабільність валюти, податкова ставка, чекання, стосунки і вдачі суспільства, переважаючі в товаристві відчуття по відношенню до підприємництва, роль жінок і національних меншин в суспільстві, зміни соціальних установок менеджерів і рух в захист інтересів споживачів, соціальна напруженість в суспільстві, рівень пропозиції на ринку робочої сили, умови життя різних соціальних груп і так далі [69, 60, с. 404-407]. Забезпечення економічного зростання, що гарантує високий рівень зайнятості і що задовольняє суспільні чекання, не повинне здійснюватися за рахунок виснаження матеріальних ресурсів і забруднення довкілля. Інакше неможливо добитися стійкого розвитку. Тут просліджується зв'язок між соціально-економічними і екологічними чинниками. Імператив соціально-економічної стійкості полягає в тому, аби жити по справедливості: ослабляти руйнівні конфлікти усередині і між поколіннями, породжені величезною соціальною і економічною нерівністю; жити по економічних засобах [74].

Чинник НТП підштовхує підприємства до здійснення технологічної досконалості. Як пише М. Мескон, в 70-х роках Елвін Тоффлер ввів в обіг термін «футурошок» – шок майбутнього», який визначає як руйнівний стрес і дезорієнтацію, що виникають в індивідах із-за дії на них дуже великих змін за дуже короткий час [69]. Зміни в технологічному зовнішньому середовищі можуть поставити організацію в безнадійне, програшне конкурентне положення. Аби стійко розвиватися підприємство повинне реагувати на такі зміни і мінятися самому.

Стійкий розвиток залежить від стану законодавчої бази, яка або обмежує діяльність, або надає можливості для підприємств. Можливість стійкого розвитку обмежена рамками правового регулювання. Наприклад, підтримка малого бізнесу шляхом спрощення процедури державної реєстрації сприяє розвитку малих фірм. І навпаки, підвищення митних тарифів при імпорті або експорті певного вигляду продукції знижує можливість стійкого розвитку. Податкове регулювання, антимонопольне законодавство, правове регулю-

вання зовнішньоекономічної діяльності – всі ці чинники слід враховувати, розглядаючи можливості стійкого розвитку.

Чинник «міжнародну співпрацю» слід розглядати в наступних площинах: співпраця в області освіти, права, обмін інноваційними ідеями і науково-технічними розробками і т. д. Наприклад, співпраця в області права можливо дорогою ратифікації міжнародних документів. Україна в 1996 році ратифікувала наступні міжнародні акти: Конвенція про охорону озонового шару 1985 року, протокол Монреаля до неї 1987 року і Поправки до протоколу про речовини, що отруюють озоновий шар 1990 року. Відповідно до даних актів, країни, що приєдналися, зобов'язані забезпечити перехід промислових підприємств, розташованих на їх території, до використання нових, озоноохоронні технологій і речовин, які не руйнують озон. Вказаний документ дав транснаціональним корпораціям можливість здійснити реконструкцію своїх підприємств, розташованих в розвинених країнах, залучаючи засоби світової спільноти. До країн, що приєдналися, не мають засобів для переходу до нових технологій, застосовуються дискримінаційні заходи у сфері інвестиційної політики з метою витіснення конкурентів з ряду ринків виробництва і збуту [114]. Чинник міжнародної співпраці пов'язаний з екологічними і соціально-економічними чинниками, чинником правового регулювання діяльності підприємств і науково-технічного прогресу.

Конкуренти і споживачі знаходяться в тісному взаємозв'язку з підприємством. Ринкова позиція конкурентів як чинник стійкого розвитку не може бути залишений без уваги. Ринкова доля, дії конкурентів безпосередньо впливають на дії і ринкову частку підприємства. Продукція, що випускається підприємством, направлена на споживачів, тому від того, хто виступає як споживач і як він поводить себе залежить успіх підприємства. С. Даулінг вважає, що різні типи споживачів бажають отримати від організації різні набори переваг і вирішення їх проблем. Це означає, що для того, щоб задовольнити потреби, організація повинна буде запропонувати для кожного окремого типа

споживачів специфічний набір елементів маркетингу (товар, ціна, стимулювання, дистрибуція, якість обслуговування і т. д.) [33, с. 38].

До внутрішніх чинників стійкого розвитку відносяться потенціал і репутація підприємства у контрагентів. Розвиток не може бути безмежним, воно знаходиться в певних рамках, які обумовлені потенціалом організації. Потенціал (від лат. *šotentia* – сила) є джерелами, можливостями, засобами, запасами, які можуть бути використані для вирішення якого-небудь завдання, досягнення певної мети; можливості окремої особи, обставини, держави в певної області [89, с. 1043]. Гончарук висунув концепцію нарощування потенціалу, в основу якої покладена ідея, що перспективні можливості відкриваються для будь-якого підприємства в будь-якій ситуації, але, для того, щоб ними скористатися, підприємство повинне володіти певним потенціалом [26, с. 55]. Потенціал підприємства обумовлено наступними чинниками, які представлені в табл. 1.1 [26, с. 58]. На думку Гончарука зміни в організації мають бути направлені на посилення певного чинника потенціалу підприємства, при цьому останні чинники не мають бути ослаблені. На основі даної концепції керівник може самостійно вибирати, які чинники він може і готовий міняти. Від того, який в підприємства є потенціал, залежить його інвестиційна привабливість.

Репутація підприємства у контрагентів сприяє досягненню підприємством стійкого і тривалого ділового успіху: сильна ділова репутація дає ефект певної ринкової сили, тобто призводить до зниження чутливості до ціни; зменшує замінюваність товарів, а отже, захищає виробника від атак конкурентів; полегшує доступ підприємства до фінансових, інформаційних, трудових і іншим ресурсам; сприяє розвитку позитивних зв'язків з партнерами, постачальниками, клієнтами [79, с. 15]. Зазвичай для оцінки репутації підприємства складаються рейтинги. Наприклад, журнал *Fortune* щорік публікує результати оцінки компаній по восьми параметрах: якість менеджменту, якість продукту, здатність залучити і утримати кваліфіковані кадри, фінансова міцність, ефективне використання активів, інвестиційна привабливість, схиль-

ність до використання нових технологій і соціальна відповідальність, захист довкілля [33, с. 56]. Отже, якщо репутація підприємства у контрагентів оцінена позитивно, то перераховані параметри знаходяться на високому рівні.

Таблиця 1.1

Чинники потенціалу підприємства по В. А. Гончарука [26, рис. 5, с. 58]

Найменування чинника	Характеристика
Система управління	Швидкість і обґрунтованість ухвалення рішень; рівень делегування повноважень; рівень планування; прохідність інформації; система стимулювання і оплати праці.
Фінанси	Об'єм власних засобів; можливість залучення кредитів; об'єм заборгованості.
Персонал	Рівень кваліфікації; рівень мотивації; перспективи кар'єрного зростання.
Стиль керівництва	Лідерська влада, влада посади, влада примусу.
Маркетинг	Рівень прив'язки до реальності; основні покупці; частка ринку; конкурентна перевага; імідж.
Товар/послуга	Рівень співвідношення ціна/якість, наявність впізнаних власних марок.
Виробництво	Технологічний рівень і гнучкість ліній; можливість розширення; якість управління товарними запасами.
Збут	Наявність власної збутової мережі; реальні об'єми продажів; пропускна спроможність збутової структури.
Постачання	Наявність альтернативних постачальників; кредит довіри у постачальників; власне забезпечення постачань.
Ексклюзивні можливості	Ексклюзивний доступ до сировини; доступ до ексклюзивної інформації; ексклюзивне право на частину ринку.
Загальна ефективність	Рівень ефективності вище середнього по галузі.

Репутація підприємства у контрагентів має декілька інтерпретацій: імідж, бренд, лояльність, прихильність, гудвилл. Різноманіття трактувань категорії «репутація підприємства у контрагентів» пояснюється з одного боку, складністю виміру і вивчення, а з іншою, вживанням і використанням в різних наочних областях менеджменту [20, с. 150-151]. Так для маркетингу репутація підприємства у контрагентів виявляється в ідеї лояльності клієнтів, на основі якої досліджується ринок, тлумачиться поведінка споживачів. Категорією стратегічного позиціонування є імідж підприємства, направлений на

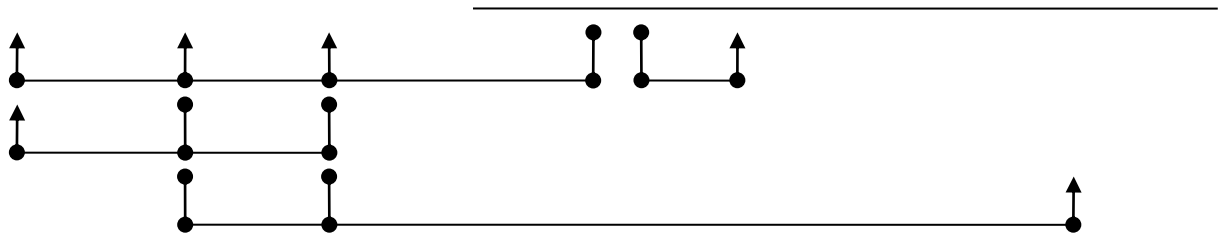


Рис. 1.3. Місце репутації підприємства в системі чинників стійкого розвитку за Н. В. Козловою [53]

Оскільки репутація підприємства у контрагентів має найбільшу кількість зв'язків з іншими чинниками, то є найбільш значимим чинником стійкого розвитку. Розглянемо чинники, які роблять вплив на репутацію підприємства, згрупувавши їх по відношенню до довкілля (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Чинники репутації підприємства у контрагентів

Ознака	Вміст чинника
Чинники внутрішнього середовища	
Організаційна культура	Цінності, установки, традиції, норми, правила, звичаї, символи
Кадрова політика	Підбір, навчання, розставлення, оцінка персоналу, стимулювання
Стратегія	Бачення, дерево цілей, тактика, політика
Характеристики продукції	Якість, асортимент, ціна, зовнішній вигляд
Схильність до інновацій	Розробка, освоєння, впровадження продуктових технологічних, маркетингових, управлінських інновацій
Фінансовий стан	
Інвестиції	Інвестиції в природоохоронні, ресурсозберігаючі технології
Маркетинг	Дослідження ринку, продукції, реклама, ринкова позиція підприємства, стан збутової мережі
Особливості виробництва	Технологія, технічна база, технологічний процес, виробнича структура
Якість управління	Організаційна структура, комунікації
Вид діяльності і організаційно-правова форма	
Вік і розмір підприємства	
Соціальна відповідальність	Відповідальність компанії у взаєминах з партнерами, відповідальність відносно споживачів, відповідальна політика відносно працівників, екологічна відповідальність, відповідальність компанії перед суспільством в цілому
Чинники зовнішнього середовища	
Споживачі	Репутація споживачів, запити, купівельна спромож-

	ність
Постачальники	Репутація постачальників, якість продукції і послуг, своєчасність виконання зобов'язань
Конкуренти	Репутація конкурентів, ринкова позиція конкурентів
ЗМІ	Думки, чутки
Держава	Участь в органах управління підприємством, правове регулювання діяльності підприємств, оподаткування
Економічний, політичний, соціальний стан	
Міжнародна співпраця	Співпраця в області освіти, права, обмін інноваційними ідеями і науково-технічними розробками

До чинників внутрішнього середовища, що роблять вплив на репутацію, відносяться: організаційна культура, кадрова політика, стратегія, характеристики продукції, схильність до інновацій, фінансовий стан, інвестиції, маркетинг, особливості виробництва, якість управління, вид діяльності і організаційно-правова форма, вік і розмір підприємства, соціальна відповідальність.

Підприємство здійснює взаємодію із споживачами за допомогою продукції. Споживач формує свою думку про підприємство на основі характеристик продукції: якості, асортименту, ціни, зовнішнього вигляду і ін. Якщо дані характеристики відповідають його запитам, то у споживача складається позитивне враження про організацію. Продукція є результатом виробничого процесу і від того, наскільки ефективно організовано виробництво залежать характеристики продукції, про які згодом судить споживач. Тому, такі чинники як виробництво і якість управління слід брати до уваги при формуванні репутації підприємства.

Споживач, як вже було сказано в параграфі 1.2, набуває не просто продукції, а набір споживчих властивостей, які задовольняють його потреби. Задовольняючи одні потреби, з'являються нові. Якщо виробник споживчих товарів не схильний до інновацій, він не зможе задовольнити нові потреби, що негативно позначиться на репутації підприємства. Існують різні види інновацій: продуктові, технологічні, маркетингові, управлінські. Розробка, освоєння і впровадження інновацій обходиться підприємству недешево, для здійснення яких нерідко удаються до позики засобів. Тому підприємству слід піклува-

тися про інвестиційну привабливість, що дозволить сформуванню позитивне враження про нього з боку потенційних інвесторів і партнерів.

Від того, якої стратегії дотримується керівництво підприємства, залежить майбутнє підприємства. Стратегія є детальним усестороннім комплексним планом, призначеним для того, щоб забезпечити здійснення місії організації і досягнення її цілей [69]. При визначенні місії і цілей підприємства велику роль грає репутація вищого керівництва. Проте С. Даулінг вважає, що використання керівника як головна характеристика організації може виявитися досить ризикованою стратегією під час зміни керівництва, тому доцільно письмово закріпити принципи бачення компанії [33, с. 63-64]. Стратегія підприємства дає можливість зрозуміти в якому напрямі воно рухається і яким чином розвивається.

Організаційна культура і кадрова політика грають важливу роль у формуванні репутації підприємства. С. Даулінг наводить наступний приклад: «... менеджери по кадрах часто помічають, що по тому, як організація відноситься до своїх співробітників, можна побачити, як вона відноситься до своїх клієнтів. Таким чином, кадрова політика безпосередньо впливає на імідж, що створюється у співробітників, і побічно на імідж, що створюється у споживачів» [33, с. 64]. Наведемо і інший приклад: «згідно з результатами аудиту ділової репутації, проведеного в Санкт – Петербурзі і Ленінградської області в 2011 – 2013 рр. за участю 273 підприємств було виявлено, що на формування ділової репутації організації найбільшою мірою починає робити вплив рівень управління персоналом, випереджаючи по ваговитості показник якості продукції, що випускається» [47, с. 130]. Це говорить про те, що якість трудового життя співробітників, їх задоволеність працею є важливим внутрішнім ресурсом організації, який грає в процесі формування ділової репутації компанії одну з важливих ролей. Насправді, створення сприятливих умов праці сприятиме залученню найбільш кваліфікованих і коштовних співробітників, що володіють позитивною діловою репутацією, що у свою чергу позитивно впливатиме на зміцнення ділової репутації компанії в цілому. М. В.

Дулясова вважає, що дуже важливе, аби внутрішня ділова репутація була позитивною, що свідчить про лояльне відношення персоналу до менеджерів компанії, про високу якість менеджменту персоналу і ділова репутація компанії – це синтез двох її складових: внутрішньокорпоративній і зовнішній діловій репутації [36, с. 13].

Соціальна відповідальність організації є досить високим чинником підвищення ділової репутації компаній. Корпоративна соціальна відповідальність по О. Алексєєвой є відповідальністю компанії перед всіма людьми і організаціями, з якими вона стикається в процесі діяльності, і перед суспільством в цілому і включає такі складові: відповідальність компанії у взаєминах з партнерами, відповідальність відносно споживачів, відповідальну політику відносно працівників, екологічну відповідальність, відповідальність компанії перед суспільством в цілому [Алексєєва]. М. В. Дулясова вважає, що в результаті впровадження соціальної відповідальності збільшується конкурентоспроможність і прибутковість компаній, підвищується продуктивність праці і мотивація співробітників, що соціальне відповідальна поведінка в бізнесі робить істотний вплив на лояльність споживачів і клієнтів. Так, за результатами дослідження, проведеного кілька років тому групою крупних західних компаній і асоціацій, було виявлено, що 40% респондентів негативно відносяться до компаній, які не відповідають вимогам соціальної відповідальності, а 17% опитаних свідомо уникають продукції подібних компаній. Більш того, на Заході встановлені вельми суворі правила, що забороняють укладати контракти з компаніями з поганою репутацією, в яких немає системи управління корпоративною етикою і немає соціальних програм [36, с. 11-12].

Такі чинники внутрішнього середовища як вид діяльності, організаційно-правова форма, вік і розмір підприємства опосередковано впливають на репутацію підприємства. Наприклад, від виду діяльності залежать особливості продукції, що випускається, а, отже, і аудиторія, яка набуває даної продукції. Вплив віку на репутацію підприємства виявляється в тому, що молоде підприємство не володіє сталою репутацією, оскільки багато хто ще не знає

про його існування. Дії такого підприємства мають бути направлені на формування впізнанності в очах зовнішньої аудиторії.

До чинників зовнішнього середовища, що роблять вплив на репутацію підприємства, відносяться: споживачі, конкуренти, постачальники, засоби масової інформації, держава, економічне, політичне і соціальне полягання в країні і міжнародна співпраця. С. Даулінг вважає, що в організації немає єдиного іміджу або репутації, у неї їх багато, оскільки в різних груп корпоративної аудиторії формується інше уявлення про організацію [33, с. 29]. Підприємство, як відкрита складна система, здійснює взаємодію з різними групами аудиторії і від того, які стосунки складаються між ними і хто виступає як аудиторія, залежить репутація підприємства у контрагентів. С. Даулінг пише: «тип стосунків, які компанія хоче встановити зі своєю аудиторією, важливий тому, що він може зробити великий вплив на переконання і відчуття (імідж), які організація викликає у людей, і на відповідність між ними і індивідуальними цінностями особи, а отже, і на репутацію» [33, с. 33].

Представлені чинники не є рівноцінними. Значущість тих або інших чинників визначається метою, як яка виступає обґрунтування складу програми підвищення репутації підприємства як складовій забезпечення стійкого розвитку. Для досягнення даної мети чинники репутації підприємства слід упорядкувати по пріоритетності, розташували їх по рівнях впливу. Крім того, слід враховувати наявність зв'язків між самими чинниками. Спостереження за станом чинників і організація дії на них дозволить підтримувати заданий стан підприємства і здійснити переклад в нове, бажаніший стан.

У параграфі 1.3 репутація підприємства у контрагентів розглянута як чинник стійкого розвитку підприємства, тобто вона виступає як рушійна сила розвитку. Деякі автори розглядають ділову репутацію підприємства з точки зору комплексної економічної категорії і визначають як один з нематеріальних активів підприємства, який забезпечує йому конкурентну перевагу завдяки сприянню фінансовій стійкості і економічному розвитку підприємства шляхом збільшення кількості клієнтів і розміру ринку, зростання вартості ак-

цій, сприяння залучення інвестицій [79, с. 15]. Л. Е. Федоткина вважає, що позитивна репутація стає необхідною умовою досягнення фірмою стійкого і тривалого ділового успіху [105].

Позитивна репутація підприємства у контрагентів створює ряд переваг, які сприяють розвитку підприємству. С. Даулінг наводить перелік переваг хорошої репутації компанії: допомагає залучити в компанію більш кваліфікованих співробітників, збільшує ефективність реклами і продажів, сприяє популярності нових товарів, дає шанс зробити повторну спробу в разі кризи і ін. [33, с. 7-9]. Крім того, репутація має і фінансову цінність для підприємства. В рамках дослідження, що проводилося журналом Fortune з 1984 по 1995 р. були встановлені наступні взаємозв'язки: хороша корпоративна репутація збільшує тривалість часу здобуття максимального доходу; хороша корпоративна репутація може скоротити час, який буде потрібно фірмі, аби досягти фінансових показників, порівнянних з середнім рівнем [33, с. 13].

Таким чином, володіння хорошою репутацією створює передумови для реалізації можливості стійкого розвитку підприємства. У свою чергу, стійкий розвиток сприяє формуванню репутації підприємства. Наприклад, схильність до інновацій, інвестиції в природоохоронні технології, навчання і розвиток персоналу, які виступають як вимірники розвитку [77], впливають на репутацію підприємства. До того ж для формування позитивної репутації необхідні вільні фінансові кошти. З одного боку репутація підприємства у контрагентів сприяє збільшенню періоду здобуття максимального доходу, а з іншої – вимагає фінансових витрат. Підприємство, репутація якого ще не сформувалася, прагне показати себе з хорошого боку, аби завоювати прихильність своїй аудиторії. Якщо підприємство нестійкий розвивається, а навпаки погіршуються показники його діяльності, то чи навряд воно зможе сформувати позитивну репутацію.

Якщо розглядати дві категорії «репутація підприємства у контрагентів» і «стійкий розвиток», то первинним і прагматично значимішим поняттям є «стійкий розвиток», без якого неможливо сформувати позитивну репутацію

підприємства. Хоча негативна репутація може бути сформована без стійкого розвитку, яка, на думку С. Даулінга [33], стане тяжким тягарем для підприємства. Репутація підприємства у контрагентів є або довгостроковим стратегічним активом, або серйозною перешкодою залежно від того, чи є вона хорошою або поганою [33]. Таким чином, репутація підприємства у контрагентів і стійкий розвиток взаємно впливають один на одного. З одного боку репутація виступає як чинник стійкого розвитку, а з іншого боку є результатом стійкого розвитку.

1.3. Характеристика ситуаційних моделей стосовно сприянню розвитку стосунків підприємства з контрагентами через підвищення репутації

Згідно до визначення терміну «ситуаційне управління», яке дає Л. І. Лопатніков, – це «метод вирішення складних завдань дослідження операцій, що відносяться до класу задач упорядкування; полягає в тому, що детальний опис неозорої безлічі ситуацій, що складаються в процесі функціонування реального об'єкту, по певних правилах замінюють укрупненими «макроописами» узагальнених ситуацій, кожна з яких з достатньою вірогідністю визначає одне з можливих рішень задачі» [59, с. 375]. Визначення Л. Лопатникова має на увазі під «методом» ситуаційного управління широкий клас методів, включаючи і власне метод «ситуаційного управління» Д. Поспелова і Ю. Кликова. Відповідає поняттю ситуаційного підходу і весь інструментарій ризик-менеджменту і стратегічного менеджменту.

Всі ситуаційні моделі використовують якісні описи, подібно тим, що розвинені в моделі Л. Заді, але і не обов'язково в тому ж вигляді, оскільки метод Т. Сааті, хоча і використовує якісні описи, але вони не спираються і не породжують нечіткі розрахунки – жодних вимірників окрім експертних оцінок ТРАВЕНЬ не використовує, а тому і нечіткі змінні як проміжна ланка між лінгвістичною змінною і чіткою змінною в цьому методі не з'являються,

а вся ідентифікація, яка поза сумнівом має бути властива ситуаційній моделі як що діагностує реальну ситуацію, направлена на розпізнавання значимішого сценарію розвитку ситуації, а не на розпізнавання найреальнішої ситуації. Слід зазначити, що і метод Д. Поспелова і Ю. Кликова також не використовуює нечітких розрахунків безпосередньо в тому вигляді, який запропонований Л. Заді, а декларуючи роль розробок Л. Заді, підміняє нечіткі змінні інтервальними, що значно спрощує модель, що вишиковується. Інші ситуаційні моделі також використовують інтервальні моделі для ідентифікації реальної ситуації, не декларуючи використання нечітких розрахунків (м'яких обчислень, розмитої множини, нечіткої логіки, фаззі-обчислювань тощо) і не проявляючи використання характеристичних функцій приналежності нечітких змінних інтервалам універсальної безлічі (хоча можливо, розробники деяких ситуаційних моделей і використовували нечіткі розрахунки – все-таки інтервальний зв'язок якісної оцінки і кількісних вимірників є приватним випадком характеристичної функції, а не альтернативним математичним інструментом). Але при цьому вся безліч ситуаційних моделей є вже завершальним етапом використання ситуаційного методологічного підходу і призначено для використання суто для певних типів проблемних ситуацій (вибір програми інвестування, вибір стилю керівництва, вибір ділової стратегії і т. д.), а сам метод ситуаційного управління, яким би він не був, в них вже не помітний – він прихований в процесі розробки цих моделей.

Оскільки словосполучення «ситуаційне управління» вживається двозначно: і як назву одну з методологічних напрямів менеджменту, об'єднуючого моделі і методи, автори яких в більшості своїй не використали терміну «ситуаційний», і як назва власне моделі і методу «ситуаційного управління» Д. А. Поспелова і Ю. І. Кликова, то сповна було б виправданим змінити термінологію, що частково склала, або у випадках одночасного використання в тексті обох понять для першого значення використовувати детальніше позначення «ухвалення рішень в неоднозначних системах управління», а для другого значення – «логіко-лінгвістический метод ситуаційного управління».

Причому під «ухваленням рішень» маємо на увазі не наочну область, а реальні об'єктивні процеси. Тобто ситуаційним управлінням схильні називати саму об'єктивно існуючу діяльність, оскільки окрім цієї словосполучки не менше активний використовуються та інші – ситуаційний підхід і ситуаційний менеджмент, – які більшою мірою звужуються на позначенні наочних галузей науки менеджменту. В той же час відповідність між названими словосполучками сповна однозначна. Під ситуаційним підходом в менеджменті розуміють методологічну концепцію, заперечливу достатність процесної і системною методологічних концепцій, і що затверджує або неадекватність можливостей пізнання дійсності цілям цього пізнання, або незорість дійсності, що впливає на результати діяльності; а тому що постулювала відсутність універсальних положень менеджменту, що реалізуються в точних рекомендаціях, і виправданим використання засобів управління, відповідних вирішуваній проблемі, лише приблизно. Для позначення такого приблизного, але сповна комплексного, щоб протиставити операційну систему середовищу дії, плану використання засобів управління зазвичай використовують слово «стратегія» (багатозначність цього слова сповна гідна самостійного дослідження). Поняття «стратегії» входить в безпосередній зв'язок з поняттями «політиками» і типом «організаційної структури»: політика виступає реальним процесом реалізації стратегії (у певному значенні ця повна дзеркальність планового і адміністративного явищ наводить до плутанини у використанні цих термінів і частому ототожненні), а тип організаційної структури виступає як організаційна відповідність поняттям планової і адміністративної проєкцій менеджменту (внаслідок того, що поняття організаційної структури широко використовується і за рамками ситуаційного підходу, то і плутанини з ним виникають зовсім інші – часто ототожнюють організаційну структуру з окремими її видами: виробничою структурою, організаційною структурою управління, генеральним планом підприємства, комунікативною структурою і іншими, менш поширеними видами). Ситуаційне ж управління є реальною політикою адміністрації підприємства, заснованої на класифікації типових

ситуацій і ним відповідних типів організаційної структури, до вибору і періодичному передивляється організаційної структури у зв'язку із зміною реальної ситуації. Третє близьке поняття – ситуаційний менеджмент в тому вигляді, в якому він почав виявлятися останнім часом, – це прикладна наука, що забезпечує раціональність ситуаційного управління в господарських системах різного масштабу, і заснована на створенні ситуаційних моделей, що дозволяють упереджено формувати заготовки рекомендацій для дозволу проблемних ситуацій. Такі ситуаційні моделі майже завжди пов'язують з поняттям діагностики, оскільки ситуаційна модель дає підказку дозволу проблемній ситуації, що стає можливим лише завдяки співвідношенню класів реальних ситуацій і класів прийнятних рекомендацій їх дозволу, що при настанні реальної ситуації дозволяє здійснювати лише розпізнавання (ідентифікацію) реальної ситуації в рамках розроблених класифікацій (саме тому в ситуаційних моделях отримали широке використання образні назви ситуацій).

Виходячи з узагальнення описаних понять, дамо визначення ситуаційної моделі – це модель вибору одного із заздалегідь обґрунтованих рішень за допомогою ідентифікації реальної ситуації як відповідною одній з нечітко описаних макроситуацій, міра узагальнення яких визначена кількістю прийнятих як допустимі вирішення дозволу цього типа проблемних ситуацій. Використовувані у визначенні поняття «Проблемна ситуація», «реальна ситуація» і «макроситуація» нетотожні: можливих реальних ситуацій проблемна ситуація може породити значно більше, чим прийнято макроситуацій. Ю. Кликов таке положення ситуаційного управління формулює так: «Іншими словами, безліч ситуацій великої системи є сукупністю родинних по управлінню класів, число яких відповідає числу рішень, що приймаються. У зв'язку з тим що число можливих ситуацій (мікроситуацій) великої системи величезне, а число рішень, що приймаються, невелике, практична реалізація принципу ситуаційного управління пов'язана з вирішенням проблеми розбиття безлічі мікроситуацій на класи по числу рішень, що приймаються» [59, с. 6]. Ситуаційне ж управління, що спирається на використання ситуаційних моделей,

зводиться до діагностики проблемних ситуацій, в ході якої більше часу приділяють ідентифікації проблемної ситуації. Саме через те, що часу на ухвалення рішення суб'єкт ситуаційного управління в реальній проблемній ситуації витрачати не передбачає, те рішення вже має бути прийняте для кожного класу проблемних ситуацій, що входить в ситуаційну модель, тобто цей час має бути згаяний заздалегідь, а в реальному часі розвитку проблемної ситуації тимчасові ресурси витрачають зі всього процесу ухвалення управлінського рішення лише на ідентифікацію макроситуації.

Затверджуючи неможливість використання точних математичних моделей стосовно великих систем із-за їх складності, що виявляється в складності складення формальних моделей, непостійності, багатокритеріальності і дії людського чинника [86, с. 4-5], Д. А. Поспелов переходить на моделювання семантичних стосунків, багато в чому повторюючи і розвиваючи логічні моделі Г. Саймона і нечіткі моделі Л. Заде (саме концепціям Г. Саймона и Л. Заде присвячені окремі параграфи книги «Моделювання міркувань» [ПОСПМР], – єдиним згаданим в цій роботі авторам ХХ століття, чії концепції відносно до теорії управління). Але Т. Сааті, що також займався ухваленням рішень в неоднозначних умовах управління, пропонує інший підхід до ухвалення рішень – метод аналізу ієрархій. Те, що народження цього методу зобов'язане роботі автора в області ситуаційного управління видно хоч би з наступного твердження: «Ця теорія почала зароджуватися осінню 1971 р., коли я працював над проблемами планування в непередбачених обставинах для Міністерства оборони США» [86, с. 5]. Сам автор не вказує в тексті своєї роботи свою причетність до напрямку «ситуаційного управління» (або ситуаційної методології, або ситуаційного менеджменту), що і зрозуміле, оскільки наявність такого напрямку швидше зараз вочевидь, да і то при великому масштабі огляду всієї існуючої літератури по питаннях організації, планування і адміністрування. Тим більше такій прямій самоідентифікації неможливо передбачити, оскільки в англійській мові якраз і поширена назва «Contingency approach», що на російську мову далеко не завжди переводять як

«ситуаційний підхід», а часто використовують і інші найменування: «теорія випадковості», «управління в непередбачених обставинах» і ін. Але цілком можна наводити і непрямі вказівки на ситуативність концепції Т. Сааті. Перше заслання, яке зустрічається в роботі «Аналітичне планування. Організація систем» – це заслання на Г. Саймона (хоча це швидше символічно, чим доказово), а сфера застосування свого методу Т. Сааті бачить в області стратегічного планування (одного з центральних напрямів ситуаційного підходу в менеджменті), причому розуміючи під стратегічним плануванням, швидше, концепцію адаптивного управління. Главу «Стратегічне планування» він починає так: «Для фахівця, який займається довгостроковим плануванням, важливе не те, що зробити завтра, а те, що слід зробити сьогодні, аби підготуватися до невизначеного майбутнього» [86, с. 141] і далі вже зовсім ототожнення стратегічне і адаптивне: «Стратегічне, адаптивне планування – процес навчання і еволюції» [86, с. 142]. Сама можливість привласнення різних значень терміну «стратегічне планування» не повинне дивувати. Так в роботі Р. Мінцберга, Б. Альстренда і Дж. Лемпела «Школи стратегій» [59] наводяться, аналізуються і порівнюються 10 шкіл стратегічного менеджменту, що додають цій назві ясно різні значення.

Словосполука «ситуаційна діагностика» вживається для позначення ширшого складу етапів, ніж власне «діагностика» – апостеріорне вживання ситуаційної моделі, інакше – останнього етапу ситуаційної діагностики. Ситуаційна діагностика дуже громіздка, аби її використовувати за фактом настання конкретної проблемної ситуації, та зате може бути виконана заздалегідь, залишивши за фактом настання конкретної проблемної ситуації що реалізовується (як своя частина) лише власне діагностику. Вміст ситуаційної діагностики, спираючись на досвід використання різних ситуаційних моделей, можна звести до певного простого набору етапів, на кожному з яких вирішується деяке апріорне або апостеріорне завдання ситуаційного управління – залежно від того чи передують рішенням задачі настанню факту неоднозначної проблемної ситуації, що вимагає дозволу. Надалі виходитимемо з того, що

ситуаційна діагностика слідує такому складу етапів: 1) зі всієї безлічі характеристик проблемної ситуації вибирають найбільш значимі, або ключові чинники, або детермінанти проблемної ситуації; 2) зі всієї безлічі можливих вимірників вибраних характеристик вибирають найбільш релевантні їм («ключові індикатори»); 3) визначивши склад можливих дієвих альтернативних програм дій («апріорних рішень»), задають число класів типових ситуацій («макроситуацій»), кожній з яких відповідатиме одна з програм; 4) використовуючи характеристичні функції, додають різним діапазнам ключових індикаторів якісні оцінки ключових характеристик (тобто квантують ключові чинники), дотримуючись такого рівня деталізації, щоб з врахуванням допустимих комбінацій цих оцінок був отриманий необхідний склад макроситуацій; 5) використовуючи якісні оцінки ключових характеристик проблемної ситуації, створюють класифікацію макроситуацій, прив'язуючи до кожної з них як рекомендована одну з програм дій; 6) на основі вимірів ключових показників ідентифікують конкретну проблемну ситуацію як типового представника однієї з макроситуацій і рекомендують ситуаційно адекватну програму дій. Візьмемо як приклад проходження етапів ситуаційної діагностики матрицю VCG – одну з ситуаційних моделей, що самих популяризували. Згідно представленим етапам ця матриця складена так: 1) визначені детермінанти вибору програми розвитку портфеля стратегічних зон господарювання: перспективність ринку і конкурентоспроможність окремих стратегічних зон господарювання; 2) визначені ключові індикатори для детермінант: займана питома вага ринку для конкурентоспроможності і темпи приросту ємкості ринку для перспективності; 3) встановлений склад апріорних рішень: ліквідація СЗХ, використання як інвестиційний донор, програма реінвестицій, програма підтримки СЗХ як інвестиційного реципієнта; 4) детермінанти отримують всього по дві якісні оцінки – висока і низька конкурентоспроможність СЗХ, висока і низька перспективність ринку, – оскільки перехресна класифікація макроситуацій за двома класифікаційними ознаками вже при двох класах в кожній ознаки дає чотири класи макроситуацій, а апріорних рішень встанов-

лено саме чотири (для досягнення ефекту швидкості діагностики цим макроситуаціям додають образні позначення: «зірки». «дійні корови» і так далі); 5) здійснена логічна (точніше – логічна продукційна модель «ЯКЩО..., ТО...») прив'язка програм дії до макроситуацій: якщо СЗХ неконкурентоспроможна і неперспективна, то її слід ліквідувати; якщо СЗХ і неконкурентоспроможна і перспективна, то отримуваний від її функціонування прибуток може бути реінвестований в її ж розвиток; і так далі. На цьому апіорна частина ситуаційної діагностики закінчена, ситуаційна модель складена і залишилося її застосувати для діагностики конкретного портфеля СЗХ.

Як було відмічено, яке прагне стійко розвиватися, слід випускати продукцію, відповідну запитам споживачів. Повнішому задоволенню потреб споживачів сприяє розширення асортименту. На користь даного твердження наведемо наступні приклади. На думку Л. Москаленко лідерами ринку сьогодні стають компанії, що в першу чергу задовольняють людське бажання новизни: що уміють грати асортиментом, вмить реагувати на емоційні запити і що поставляють актуальний товар в найкоротші терміни [72]. Л. Москаленко виділяє наступні причини частого оновлення асортименту в споживчих компаній: 1) змінився сам споживач, його поведінка на ринку, товари набуваються не стільки для задоволення вітальних потреб, скільки для емоційних запитів; 2) вдосконалення технологій виробництва дозволяє випускати більше товарів за коротший термін, а також глобальний розподіл праці привів до значного зниження витрат компаній-виробників, а значить, збільшило можливості максимально часто запускати новинки. Так, в 90-х роках автомобільні компанії на створення кожної моделі витрачали не менше одного, а то і двох мільярдів доларів (з врахуванням витрат на конструкторські розробки, створення прототипів, випробування, виготовлення оснащення і переобладнання виробництва під випуск нового авто). Тепер завдяки глобалізації їх витрати складають близько 300-400 млн. доларів, при цьому сучасні автомобілі забезпечені складною електронікою, що забезпечує високий рівень безпеки і комфорту.

Тенденції активного оновлення асортименту найгостріше виявляються на ринку швацьких виробів, мобільних телефонів, косметичної продукції і автомобілів [72]. На ринку швацьких виробів завойовують позиції молоді компанії, які залучають сучасних покупців прудкістю реагування, не дивлячись на використання дешевих тканин і відсутність геніальних дизайнерських ідей. Так протягом останніх років постійно знижуються об'єми і динаміка продажів глобальних одяжних марок, таких як Gap, Marks & Spencer, Benetton. Компанія Levi Strauss, що займала в 2011-м четверте місце в світі серед джинсових виробників, зараз виявилася на шостій позиції. Тоді як молоді компанії почали набирати темпи продажів по 20-25 % у рік, такі як: іспанська компанія Zara (холдинг Inditex), британська TopShop (холдинг Arcadia Group), шведський H&M, французький виробник молодіжного одягу Jennyfer, японська компанія Uniclo. Вони з'явилися на світовому одяжному ринку набагато пізніше, ніж Levi's або Gap, і зробили ставку на різноманітність і моментальну зміну колекцій.

Компанії мобільного зв'язку також динамічно міняють асортиментну політику, швидко виводять на ринок новинки. За останні п'ять-сім років нові моделі з'являються на цих ринках в два-три рази швидше. Одними з перших частоту виведення новинок збільшили виробники мобільних засобів зв'язку: в кінці 90-х фінський концерн Nokia оголосив про нову стратегію – різке розширення асортименту за рахунок однотипних з точки зору функціональності моделей, що відрізняються в основному дизайном і розміром. Саме ця стратегія багато в чому забезпечила компанії відривши від конкурентів і лідируючі позиції на світовому ринку, подавши приклад і таким гігантам, як Samsung і Ericsson. Останнім часом значно «прискорилося» і інша інноваційна галузь – косметична. За словами генерального директора компанії Avon Beauty Products Company в Східній Європі Ференц Дер доля інноваційного асортименту косметичних компаній зростає і вже складає не менше 20% [72].

Що стосується автомобільного ринку, то спостерігається тенденція скорочення часу на створення нової моделі. У 90-х роках, вважалось, що на

створення нової моделі повинно вирушати не менше п'яти років. Тепер, скажімо, компанія Citroen відводить на це близько трьох років. У преміум-сегменті, де застосовують більше складної електроніки і різних інновацій, час розробки ледве довший. Так, компанія Audi відводить на це 50 місяців (трохи більше чотирьох років), тоді як недавно це займало 60 місяців. При цьому графік роботи всіх підрозділів, починаючи з перших нарисів дизайнерів і закінчуючи датою запуску автомобіля в серію, розписаний буквально по тижнях (а деколи навіть по днях). Тобто вже через 25 місяців після початку роботи має бути відібраний остаточний варіант, а десь на 33-м місяці виготовляється пластилінова модель в масштабі 1:1. Найбільш короткий життєвий цикл – в японських машин. У цій високотехнологічній країні оновлення модельних рядів відбувається чи не кожні два роки (як правило, зміни в основному стосуються кузова і інтер'єру) [72].

Таким чином, асортиментна політика є однією з областей управління, що найбільш впливає на ефективність підприємства через забезпечення конкурентних переваг, а, отже, і стійкого розвитку. Проте розширення асортименту має межу. Адже неможливо контролювати збут занадто роздутого асортименту, тому необхідно планувати оптимальний асортиментний ряд. Маркетингові інструменти і асортиментна політика сприяють зміцненню конкурентних позицій підприємства. Формування корпоративної культури сприяє підтримці хорошого мікроклімату в колективі, що важливо для забезпечення стійкої роботи підприємства.

Як видимий апріорі не можна заперечувати важливість якого-небудь інструментарію, що знаходиться в розташуванні сучасної теорії і практики менеджменту. В той же час не можна погодитися з тим, що слід розглядати всю безліч інструментів менеджменту, інакше модель, що включає стільки змінних не дозволить здійснювати експеримент з моделлю, а значить і знаходити кращі поєднання дії на об'єкт управління. Слід розглянути можливість включення інших інструментів до складу інструментарію, що розбирається, окрім інструментів ризик-менеджменту, спираючись хоч би на автори-

тетні дослідження, що дають рекомендації по способах управління розвитком.

П. Ковальов, розглядаючи різні інтерпретації категорії «ризик», прийшов до виводу, що вагома частка інтерпретацій пов'язана з ключовими словами в його характеристики – «можливість відхилення від мети» [48]. При цьому відхилення можуть бути негативними і позитивними. Позитивними характеристиками відхилення можуть виступати синергія, ділова репутація, вдала комбінація зовнішніх чинників, досягнення в конкурентній боротьбі і ін. Негативними характеристиками є: втрата вигоди, зниження прибутку і ін. Розглянемо позитивні і негативні характеристики інструментів захисту від ризику регресу, що забезпечують стійкий розвиток (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Характеристика інструментів захисту від ризиків деградації
стосунків з контрагентами

Вигляд інструменту захисту від ризику регресу	Позитивна характеристика	Негативна характеристика
Уникнення	Дозволяє відмовитися від заходів з підвищеним ризиком. Проаналізувавши фінансово-економічну ситуацію і розрахувавши показники прибутковості різних видів діяльності, керівництво підприємства прийшло до виводу, що один з них принесе великий прибуток в найближчій перспективі, чим інший, який на даний момент приносить збитки, проте в далекій перспективі може принести великий прибуток.	Частенько заходи з підвищеним ризиком можуть принести найбільшу вигоду. Якщо підприємство відмовляється від такого заходу з метою уникнення ризику, воно втрачає можливу вигоду.
Страховання	На даний момент існує страхування прибутку по поточній господарській діяльності, страхування ризику простою виробництва, страхування фінансових і реальних інвестицій, страхування розрахунків.	Неможливо застрахувати зниження всіх показників розвитку підприємства; при цьому, страхування виправдане у тому випадку, коли оцінка ризику регресу більша, ніж сума, витрат на покупку страхового полісу, і коли ризик має масовий характер.
Хеджування	Якщо крупне підприємство споживає сировину і/або випускає продукцію, що є біржовими товарами, хе-	Хеджування є ефективним інструментом захисту від ризику регресу для підпри-

	джування дозволить уникнути вагання товарних цін, курсів валют або процентних ставок.	емств, чия продукція відноситься до біржових товарів. Інакше неможливо використовувати даний інструмент, тобто існує обмеження для використання даним інструментом продукції, що по вигляду випускається, тим більше для випадків надання послуг.
--	---	---

Продолжение табл. 1.3

Диверсифікація	Дозволяє розподілити засоби по різних напрямках: розширення номенклатури вироблюваної продукції, форм діяльності, проникнення на нові ринки і ін. Розосередження засобів сприяє зниженню концентрації ризик для окремих напрямів діяльності. Ідею диверсифікації зонайкраще характеризує вираження: «не кладіть яйця в одну корзину». До того ж диверсифікація дозволяє задіювати вільний капітал, використовувати додаткові переваги, ефективніше завантажити виробничі потужності. Диверсифікація дозволяє підприємству знайти нові дороги розвитку, заповнити вільні ніші на тому, що є і нових ринках.	Може виникнути недолік фінансових ресурсів і обмеження по виробничій потужності. Надмірно широка диверсифікація сприяє зниженню контролю над підприємством. До того ж, неможливо використовувати стратегічну відповідність як додаткове джерело створення конкурентних переваг. Ця відповідність існує у тому випадку, коли існують досить схожі виробництва або однотипні ланцюжки формування вартості, тобто можливе використання минулого досвіду і знань.
Лімітація	Підприємство може встановити норматив грошових коштів, що направляються на розвиток підприємства, обмеживши ризик межами цієї суми.	Підприємство може встановити норматив грошових коштів, що направляються на розвиток підприємства, обмеживши ризик межами цієї суми.
Резервування	Підприємство може створити резервний фонд або страховий фонд, і в разі збитків або непередбачених витрат компенсувати їх засобами цих фондів. Наприклад, підприємство, отримавши негативний фінансовий результат, має виплатити дивіденди власникам префакцій. Створення резервного фонду дозволяє виконати свої зобов'язання перед акціонерами.	Резервування заморожує грошові кошти, які могли б ефективно використовуватися в різних видах діяльності підприємства.
Сегрегація	Знижує ризик шляхом розділення активів підприємства: фізичного розділення самих активів або розділення активів по власності. Наприклад, збе-	Одночасно з розділенням ризику збільшується число випадків ризику, які необхідно контролювати.

	рігання вільних грошових коштів в різних банках.	
Комбінація	Дозволяє скооперувати зусилля для стабілізації темпів розвитку підприємства. Наприклад, злиття однорідних або близьких по вигляду діяльності підприємств сприяє концентрації зусиль на зниженні собівартості продукції, завдяки чому досягається збільшення об'ємів реалізації продукції, конкурентоспроможності продукції, зростання прибутку.	При злитті підприємств збільшується складність контролю за діяльністю об'єднаного підприємства.

Уникнення ризику, резервування і лімітація стримують темпи розвитку підприємства. Страхування ризику дуже обмежене з огляду на те, що існує велика кількість показників розвитку підприємства, які неможливо застрахувати (наприклад, репутація, рентабельність, конкурентоспроможність і т. д.). Хеджування прийнятне використовувати для біржових товарів, і воно не дозволяє підприємству знаходити нові дороги розвитку. Сегрегація хоча і розділяє ризик, але і знижує можливості розвитку. Комбінація дозволяє сконцентрувати зусилля і добитися кращих результатів, чим до об'єднання. Використання комбінації дозволяє підприємствам розділити між собою як можливий прибуток, так і збитки.

Диверсифікація є не лише інструментом захисту від ризику регресу, але і сприяє розвитку підприємства, оскільки вона дозволяє задіювати вільний капітал, використовувати додаткові переваги, ефективніше завантажити виробничі потужності. В. Я. Кардаш стверджує, що диверсифікації відображає процес виявлення нових потреб і реалізації нових можливостей. За допомогою диверсифікації досягається баланс властивостей продукції і вимог споживачів, що наводить до досягнення конкурентних переваг і розвитку підприємства [46, с. 42-43]. При диверсифікації з'являється проблема достатності фінансових ресурсів. Практично всі різновиди диверсифікаційних процесів можуть здійснюватися за рахунок двох джерел [73, с. 109]: через створення внутрішніх умов для розвитку компетенцій, накопичення ресурсів, формування досвіду і навиків, в достатній мірі необхідних для того, щоб сталися

якісні зміни в бізнес-портфелі підприємства; через зовнішній організаційний розвиток, тобто за рахунок придбання нових технологій, підприємств або окремих його підрозділів або шляхом об'єднання з іншими підприємствами вертикально або горизонтально розташованими, функціонуючими в зв'язаних або незв'язаних галузях.

На користь прийняття і реалізації стратегії диверсифікації економісти і менеджери висувають мотиви, які можна об'єднати в дві групи: наступальні і оборонні. До першої групи відносяться спонукальні мотиви, які зводяться до пошуку вигод. Сюди можна віднести необхідність управління ризиком (розподіл ризику, які потенційно можливі у зв'язку з кон'юнктурними коливаннями з врахуванням стадійності життєвого циклу товарів), розподілу ресурсів (розміщення надлишкових засобів), здобуття прямих фінансових вигод (проникнення в сфери діяльності з високою рентабельністю), використання взаємно доповнюваних ресурсів, які споживаються одночасно в декількох напрямках діяльності (додатковий прибуток виникає унаслідок координації діяльності). До групи оборонних мотивів слід віднести спонуки по попередженню витрат. Тут йдеться про небезпеках економічного і комерційного характеру: падіння попиту, поява товарів-замінників і нових конкурентів, регулювання галузевих і ринкових бар'єрів і ін. [73, с. 98-99].

Д. А. Комісаренко мотиви диверсифікації розділяє на внутрішніх і зовнішніх [56, с. 116]. До внутрішніх мотивів він відносить: непереборні труднощі в освоєнні нової технології або нових конструкційних матеріалів; відсутність можливостей протиставити конкурентам, що посилюються, істотні конкурентні переваги; недостатність величини прибули для фінансування поточної діяльності так, щоб забезпечити істотні конкурентні переваги; поточна діяльність приносить прибуток, величина якого перевищує потреби в інвестиціях існуючого виду діяльності. Зовнішніми мотивами диверсифікації, як вважає Д. А. Комісаренко, є: насичення ринку продукцією, яку випускає підприємство; моральне старіння товару підприємства, при якому його модернізація економічно не вигідна; непропорційно велика частина об'єму прода-

жів, що доводиться на одного покупця, вузький ринок, обмежена технологічна база; поява видів діяльності, що обіцяють високі прибутки.

Окрім використання інструментів захисту від ризику регресу, стійкого розвитку можна досягти за рахунок створення і підтримки конкурентних переваг. Серед способів досягнення конкурентних переваг слід назвати такі як: випуск високоякісних товарів, відмінне обслуговування клієнтів, нижчі ціни на товари в порівнянні з конкурентами, унікальна технологія і ін. М. Портер виділяє п'ять стратегій, які дозволяють досягти конкурентних переваг [71, с. 210-211]: стратегія лідерства за витратами, стратегія диференціації, стратегія оптимальних витрат, сфокусована стратегія низьких витрат і сфокусована стратегія диференціації (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Характеристика стратегій по М. Портеру

Вигляд стратегії по М. Портеру	Характеристика
Лідерство за витратами	Направлена на зниження витрат виробництва товару в порівнянні з конкурентами. Переваги фірми за витратами створять захист від п'яти сил конкуренції (суперництво між продавцями в галузі; фірми, які пропонують товари-замінники або субститути; можливість появи нових конкурентів в галузі; здатність постачальників сировини, матеріалів і комплектуючих диктувати свої умови; здатність споживачів диктувати свої умови).
Диференціація	Передбачає додання товару відмітних особливостей, які є важливими для покупця і які відрізняють даний товар від товарів конкурентів.
Стратегія оптимальних витрат	Поєднання диференціації і лідерства за витратами.
Сфокусована стратегія низьких витрат	Орієнтована на конкретний сегмент покупців, де фірма випереджає конкурентів за рахунок нижчих витрат виробництва.
Сфокусована стратегія диференціації	Орієнтована на забезпечення споживачів цільового сегменту такими товарами, які відповідають їх смакам і потребам.

Вживання даних стратегій дозволить забезпечити стійкий розвиток, хоча існують і негативні сторони при їх використанні. Виробник споживчих товарів може досягти лідерства за витратами шляхом звуження асортименту, тим самим концентрується на випуску найбільш прибуткових товарах, що мають попит. Крім того, існують і інші способи зниження витрат: спрощення розробки товару, випуск товару без непотрібної прикраси, реінжиниринг ос-

новних виробничих процесів, використання більш простій і раціональній технології, відмова від використання дорогих матеріалів і комплектуючих виробів, перенесення виробництва ближче до споживачеві/постачальникові, щоб зменшити транспортні витрати і ін. [71, с. 212].

Стійкий розвиток виробника споживчих товарів схильний до впливу смаків і запитів споживачів, задоволенню яких сприяє диференціація товарів. На думку А. П. Міщенко, аби диференціація була ефективною, фірма повинна концентрувати свої зусилля на вивченні запитів, поведінка і перевагах покупців [71, с. 214]. Проте диференціація вимагає додаткових фінансових витрат. Тому диференціація буде успішною в тому випадку, якщо додаткові витрати будуть покриті за рахунок підвищення ціни. Хоча дуже висока ціна може відштовхнути споживачів.

Фокусування на цільовому сегменті дозволяє краще обслуговувати споживачів даного сегменту і є ефективним, коли підприємству складно або дорого обходиться обслуговування декількох сегментів ринку. В такому разі концентрація зусиль на одному сегменті дозволить підприємству добитися кращих результатів, чим при обслуговуванні декількох сегментів. М. Портер виділяє дві стратегії фокусування: сфокусовані стратегії низьких витрат і сфокусовані стратегії диференціації (див. табл. 2.6). Проте всі вони у результаті направлені на досягнення єдиної мети – придбання конкурентних переваг за рахунок орієнтації на певний ринковий сегмент.

Висновки до розділу 1

Репутація підприємства у контрагентів – нематеріальний актив підприємства, оцінити який досить складно, а в деяких випадках практично неможливо. Управління репутацією підприємства й саме поняття репутації підприємства для українського бізнесу є новим поняттям. Взаємозалежність і переплетення поняття репутації підприємства з багатьма предметними галузями

управлінських наук обумовлює труднощі трактування поняття «репутація підприємства у контрагентів». Єдиного поняття «репутації підприємства» у науковій літературі немає, тому з метою охоплення всього спектра впливу репутації підприємства проведений аналіз ряду трактувань поняття «репутація підприємства у контрагентів».

У ринкових умовах ділова репутація наповнюється економічним змістом, оскільки саме вона вселяє довіру й надає додаткову психологічну цінність продукції й послугам організації, збільшує задоволення, яке співробітники компанії одержують від роботи, допомагає залучити в компанію більше кваліфікованих співробітників, збільшує ефективність реклами й продажів, протидіє конкурентам, рятує під час кризи, залучає інвесторів і партнерів.

Ділова репутація є головним нематеріальним активом будь-якого бізнесу, причому активом, що на відміну від украй нестійких матеріальних активів має тенденцію накопичуватися й зростати, підвищуючи тим самим акціонерну вартість бізнесу.

Не існує єдиного набору складових репутації для підприємств із різними видами господарської діяльності. Складової репутації підприємств розрізняються не тільки специфікою господарської діяльності, але й самим набором складових репутації. Склад інтерпретацій терміна «репутація підприємства у контрагентів» для підприємств із різними видами господарської діяльності різний. Специфіка діяльності, методи й цілі формування репутації підприємства, положення на ринку спричиняють наявність тих або інших інтерпретацій репутації підприємства в кожного окремого підприємства.

Відповідно до міжнародних стандартів бухгалтерської звітності репутація не визнається активом підприємства, тому що не є ідентифікованим ресурсом. Із цього слідує, що оцінити репутацію як ресурс підприємства, що вимагає управління вкрай складно.

Ділова репутація підприємства у контрагентів не може бути самостійним об'єктом угоди, оскільки не належить компанії на основі права власності. Головна відмінність репутації підприємства від інших нематеріальних акти-

вів полягає в тому, що ділова репутація властива всій компанії й невіддільна від неї. Згідно до мети магістерської роботи управління репутацією підприємства розглядається як чинник розвитку підприємства, або сприяння розвитку підприємства є критерієм управління репутацією підприємства.

Існує велика кількість визначень розвитку, які розглянуті як у широкому (на рівні соціально-економічної системи), так і в більш вузькому значенні (на рівні організації). Розвиток може розглядатися не тільки як зміна системи з позитивним значенням, але і як негативна зміна. Все це свідчить про неоднозначність трактування категорії «розвиток» і складності її оцінки, якісної й кількісної.

У загальному виді стійкість являє собою властивість або спроможність системи зберігати своє становище у заданих параметрах. Тому що ризик – це ймовірність відхилення яких-небудь величин від очікуваних значень, те його можна характеризувати як нестійкість. Отже, ризик – це категорія протилежна стійкості й навпаки, стійкість протилежна категорії ризику. Таким чином, стійкість розвитку можна інтерпретувати як категорію протилежну ризику.

Відсутнє єдине визначення стійкості розвитку. Кожний, хто доторкається до проблеми стійкого розвитку, формулює своє визначення. Тому що відсутній єдиний підхід до визначення сутності стійкості розвитку, отже, немає інтегрального вимірника стійкого розвитку.

Щоб підтримувати стійкість розвитку система повинна реагувати на зміни зовнішнього й внутрішнього середовища, які виступають як фактори стійкого розвитку. Дія факторів посилюється у зв'язку з наявністю взаємозв'язку факторів, представлених у вигляді системи факторів стійкого розвитку. Оскільки репутація підприємства у контрагентів має найбільшу кількість зв'язків з іншими факторами, то є найбільш значимим фактором його стійкого розвитку.

Володіння гарною репутацією створює передумови для реалізації можливості розвитку підприємства. У свою чергу, стійкий розвиток сприяє формуванню репутації підприємства. Таким чином, репутація й розвиток підпри-

емства взаємно впливають один на одного. З однієї сторони репутація виступає як фактор розвитку, а з іншої сторони є результатом стійкого розвитку. Якщо розглядати дві категорії «репутація підприємства у контрагентів» і «розвиток», то первинним і більше широким поняттям є «стійкий розвиток», без якого неможливо сформувати позитивну репутацію підприємства.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНОЇ БАЗИ ОБ'ЄКТУ ДЛЯ ПОБУДОВИ СИТУАЦІЙНОЇ МОДЕЛІ

2.1. Загальна характеристика підприємства та аналіз виробництва та реалізації продукції

Відокремлений підрозділ ш. ім. Г.Г. Капустіна Відкритого акціонерного товариства “Лисичанськвугілля” .

Місце знаходження підприємства: Україна, 93100, м. Лисичанськ, Луганської обл., вул. Малиновського, буд. 1.

Головним та єдиним акціонером є Держава.

Метою діяльності підприємства є одержання прибутку шляхом задоволення попиту на ринку вугілля, потреб держави, інших суб'єктів господарювання та фізичних осіб на вироблену продукцію, роботи, що виконуються, послуги, що надаються, і реалізація за рахунок отриманого прибутку програм розвитку підприємства, задоволення соціально – економічних інтересів його покупців та трудового колективу підприємства.

Так як Відокремлений підрозділ ш. ім. Г.Г. Капустіна входить до складу Відкритого акціонерного товариство “Лисичанськвугілля”, працює на основі Статуту Відкритого акціонерного товариство “Лисичанськвугілля”.

Основними видами діяльності підприємства є:

видобуток і реалізація вугілля;

забезпечення вугільною продукцією споживачів до державного замовлення та за договорами купівлі-продажу;

перспективний розвиток підприємства, нове будівництво, реконструкція, технічне переозброєння;

оптова і роздрібна торгівля вугілля;

заготівля, переробка, металургійна переробка металобрухту, кольорових і чорних металів;

переробка (збагачення) і реалізація вугільної сировини;

збирання, заготівля окремих видів відходів, як вторинної сировини (за переліками, які визначаються Кабінетом Міністрів України);

переробка, погодження і затвердження проектів на впровадження нової техніки, передової технології, сучасних методів організації виробництва, а також застосування прогресивних матеріалів, виробів і конструкцій;

виконання маркшейдерських робіт, проведення нагляду за деформацією поверхні і об'єктами, під якими проводяться гірничі роботи;

матеріально-технічне забезпечення виробництва продукції, надання послуг через систему прямих угод (договір, контрактів) або через біржі та інші організації ;

реалізація власної продукції, за цінами та тарифами, встановленими самостійно або на договірних засадах, а у випадках, що передбачені законодавством України – за державними цінами та тарифами;

організація збуту продукції (робіт, послуг);

організація управління виробництвом, розвиток ринкових відносин;

експлуатація родовищ корисних копалин;

забезпечення економічного аналізу виробничої і фінансово – господарської діяльності з метою виявлення резервів підвищення ефективності виробництва, поліпшення використання матеріальних, трудових і фінансових ресурсів;

маркетинг;

виробництво та ремонт засобів виміру та контролю;

надання побутових та інших послуг юридичним та фізичним особам;

медичне і культурне обслуговування та оздоровлення працівників підприємства, членів сімей, та інших громадян;

фізкультурно – оздоровча та спортивна діяльність;

надання послуг дитячих дошкільних закладів;

забезпечення працівників та пенсіонерів підприємства побутовим паливом у порядку, визначеному чинним законодавством;

здійснення інших видів діяльності, не заборонених чинним законодавством України.

Матеріально-технічну базу і кошти підприємства, тобто його майно, складають основні фонди і оборотні кошти, а також інші матеріальні цінності, включаючи права на промислову власність і інші майнові права і фінансові ресурси, у тому числі і у формі патентів.

Кошти Товариства утворюються за рахунок:

прибутків від господарської діяльності;

кредитів;

добровільних внесків юридичних осіб і громадян;

інших надходжень.

Підприємство створює : резервний фонд (страховий) фонд, фонд виплати дивідендів, фонд розвитку виробництва, інші фонди.

Резервний фонд створюється в розмірі не менш 25 відсотків Статутного фонду, використовується для покриття витрат, пов'язаних з відшкодуванням збитків та незапланованих витрат.

Головним покупцем вугілля, що видобувається відокремленим підрозділом ш. ім. Г.Г. Капустіна є ДП „Вугілля України”. ДП „Вугілля України” призвело попередню оплату за вугілля, таким чином це підприємство й головний кредитор.

Головними поставниками є підприємства як „Компанія „Олександр”

Підприємство здійснює оперативний та бухгалтерський облік результатів своєї діяльності, складає і подає фінансову звітність, статистичну інформацію та інші дані у порядку, встановленому законодавством. Бухгалтерський облік здійснюється на основі облікової політики, яка складається щорічно.

Облікова політика ВП ш. ім. Г.Г. Капустіна складається:

1. Облікову політику здійснювати так, щоб фінансові звіти повніс-

ттю відповідали всім вимогам законодавства, кожному конкретному П(С)БУ.

2. Визнання і віддзеркалення в обліку доходів здійснювати відповідно до вимог П(С) БУ 15 "Дохід", тобто у момент передачі права власності на продукцію (товари, роботи, послуги) покупцю.

3. Дохід від операційної оренди визнавати за інший операційний дохід відповідного звітного періоду.

4. Визнання і віддзеркалення в обліку витрат здійснювати відповідно до вимог П(С) БУ 16 "Витрати" на підставі принципу нарахування і відповідності.

5. Витрати відображати в бухгалтерському обліку одночасно із зменшенням активів або збільшенням зобов'язань.

6. Не визнавати за витрати і не включати в звіт про фінансові результати:

платежі за договорами комісії, агентськими угодами і іншими аналогічними договорами на користь комітента і т.д.;

попередню (авансову) оплату запасів, робіт, послуг;

погашення одержаних позик;

витрати, які відображаються зменшенням власного капіталу відповідно до положень (стандартами) бухгалтерського обліку.

7. Класифікацію витрат по випуску продукції, склад адміністративних витрат, витрат на збут і формування собівартості готової вугільної продукції здійснювати згідно «Тимчасовій галузевій методиці по обліку витрат на виробництво, готової вугільної продукції на шахтах і розрізах», затвердженої Мінвуглепром України (Розробленої ОЕЦІ ДонУГІ, 2011г.)

8. У випадку, якщо при передачі витрат між підрозділами через авізо відсутні підтверджуючі документи, то відповідальність за обґрунтованість цих витрат несе передаюча сторона.

9. Витрати визнавати за витрати певного періоду одночасно з визнанням доходу, для отримання якого вони здійснені.

10. Витрати, які неможливо прямо пов'язати з доходами певного періоду, відображати у складі витрат того звітного періоду, в якому вони були здійснені.

На підприємстві працює 1140 працівників. На балансі підприємства знаходяться дитячий садок „Росінка”, піонерський табір „Привілля”, туристична база ш. ім. Г.Г. Капустіна, тому кількість позаштатних працівників складає 100.

Виконаємо аналіз виробництва та реалізації продукції

Обсяг виробництва продукції може бути виражений у натуральних, умовно-натуральних і вартісних вимірниках:

1) вартісні вимірники (гривні, копійки тощо) використовують для узагальнюючої характеристики обсягів виробництва та реалізації продукції;

2) натуральні вимірники (штуки, метри, тонни тощо) застосовують при аналізі обсягів виробництва та реалізації продукції за окремими видами та групами однорідної продукції;

3) умовно-натуральні вимірники (наприклад, тисячі умовних банок, кількість умовних ремонтів тощо) використовують для узагальнюючої характеристики обсягів виробництва та реалізації продукції, як правило, на підприємствах, де виготовляється однорідна продукція у різній за обсягом тарі. В умовно-натуральних вимірниках можна визначити й обсяг різної продукції шляхом перерахунку її за порівнювальними коефіцієнтами, які визначаються шляхом порівняння споживчої вартості продукції або трудових затрат.

Основними показниками обсягу виробництва є товарна, валова та реалізована продукція.

Валова продукція - це вартість усієї виготовленої продукції, виконаних робіт і наданих послуг, включаючи незавершене виробництво.

Товарна продукція характеризує обсяг виробництва повністю завершених і належних до продажу продукції, робіт, послуг; відрізняється від валової тим, що до неї не включаються залишки незавершеного виробництва та внутрішньогосподарський оборот.

До складу товарної продукції входять:

- вартість готової продукції;
- напівфабрикати власного виробництва, відпущені на сторону, для капітального будівництва та допоміжним господарствам власного підприємства;
- вартість переробки сировини та матеріалів замовника;
- вартість інструменту, штампів, моделей, пристроїв, відпущених на сторону або зарахованих до основних засобів підприємства (продукції Допоміжних цехів);
- вартість робіт промислового характеру, виконаних на сторону тощо.

Аналіз починається з вивчення динаміки випуску та реалізації продукції. Основним видом випускаємої продукції відокремленого підрозділу ш. ім. Г.Г. Капустіна ВАТ „Лисичанськвугілля” є видобуток вугілля.

Таблиця 2.1

Аналіз виконання плану по випуску та реалізації продукції за 2013-2015 роки

Показники	Значення, роки			Відхилення, „+”, „-”,	
	2013 рік	2014 рік	2015 рік	2014- 2013 р. р.	2015- 2014 р.р.
Об'єм виробництва продукції:					
- план, тис. грн.					
- факт, тис. грн.	9960,0	22674,0	35659,0	+12714,0	+12985,0
	1005	7648,0	6676,0	+6645,0	-972,0

Об'єм реалізації продукції:					
- план, тис. грн.	9960,0	22674,0	35659,0	+12714,0	+12985,0
- факт, тис. грн.	948,0	7593,0	6357,0	+6645,0	-1056,0

На основі даних таблиці 2.1 можна зробити наступні висновки: підприємство знизило не тільки темпи виробництва, але й реалізації продукції, невиконання плану призвело до збитків.

Порівнявши три роки бачимо, що підприємство не виконує план по видобутку вугілля та ще зменшило об'єм виробництва на кінець 2015 року, порівнюючи з 2014 роком, видобуток вугілля на 972,0 тис. грн. та реалізація зменшилась на 1056 тис. грн. на кінець 2015 року. Для того щоб виробити продукцію, необхідно затратити кошти, у тому числі – раціонально використовувати виробничі запаси. Удосконалити такі фактори виробництва, які покращать роботу підприємства:

- структуру асортименту товарної продукції;
- рівень повної собівартості окремих видів продукції;
- рівень оптових цін на споживані сировину і матеріали, а також тарифи на електроенергію і вантажні перевезення;
- рівень оптових цін на вироблювану ними продукцію.

Аналіз реалізації продукції тісно пов'язаний з аналізом виконання договірних зобов'язань по поставках продукції.

Недовиконання плану по договорах для підприємства обертається зменшенням виручки, прибутку, виплатою штрафних санкцій. До того ж, в умовах конкуренції підприємство може втратити ринки збуту продукції, що призведе до спаду виробництва.

Особливо важливе значення для підприємства має виконання контрактів на постачання товарів для державних нужд. Це гарантує підприємству збут продукції, своєчасну її оплату, пільги по податкам, кредитам тощо.

Порівнявши три роки ми бачимо, що підприємство знизило об'єми видобутку вугілля, порівнюючи 2014 з 2015 роком на 972 тис. грн., але за 2014 рік воно збільшило видобуток на 6643,0 тис. грн.

Фонд оплати праці зріс за 2014 рік на 4007,6 тис. грн., за 2015 рік на +1422,22 тис. грн., тому що на підприємстві середньосписочна чисельність збільшилась на 60 осіб. Ще Міністерство вугільної промисловості підвищило тарифні ставки та оклади.

Підприємство для зниження собівартості знизило витрачання електроенергії на 883 тис. грн. на кінець 2015 року. Але це не допомогло, так як збільшились інші витрати на видобуток вугілля.

Таблиця 2.2

Показники роботи підприємства

Показники	Значення			Відхилення +,-	
	2013 рік	2014 рік	2015 рік	2014- 2013 р.р.	2015- 2014 р.р.
Товарна продукція, тис.грн	1005,0	7648,0	6676,0	+6643,0	-972,0
Реалізація, тис.грн	948,0	7593,0	6537,0	+6645,0	-1056,0
Фонд оплати праці, тис.грн	5333,6	9341,2	10763,4	+4007,6	+1422,22
Собівартість продукції, тис.грн	14001	22484,0	23610,0	+8483,0	+1126,0
Дебіторська заборгованість, тис.грн	2712,0	2828,0	2573,0	+116	-255,0
Кредиторська заборгованість, тис.грн	35256,0	33994,0	37800,0	-1262,0	+3806,0
Витрачання електроенергії, тис.грн	2875,0	3568,0	2685,0	+693,0	-883,0
Середньосписочна чисельність, осіб	1042	1101	1161	+59	+60
Заборгованість по заробітній платі, тис.грн	5826,0	749,0	1076,0	-5077,0	+327,0

Велика різниця між розміром собівартості та товарною продукцією у тому, що збільшився фонд оплати праці та було за три роки придбано обладнання на велику суму. А так як підприємство державне, заробітна плата виплачується в основному з бюджету держави, обладнання було куплено за рахунок держави. Підприємство на бюджетних дотаціях. Підприємство не дає план, але витрати на видобуток все одно є.

Для того, щоб знизити собівартість, потрібно збільшити об'єм видобутку вугілля, зменшити витрати на його видобуток. При збільшенні об'єму видобутку збільшаться тільки змінні витрати (заробітна плата, матеріальні

витрати), а сума постійних витрат, як правило не змінюється, що приводить до зменшення собівартості вугілля за рахунок економії умовно - постійних витрат.

2.2 Аналіз використання трудових ресурсів

До трудових ресурсів відноситься частина населення, що має необхідними фізичними даними, знаннями та навичками праці у відповідній галузі. Достатня забезпеченість підприємства необхідними трудовими ресурсами, їх раціональне використання, високий рівень продуктивності праці мають велике значення для збільшення об'єму продукції та підвищення ефективності виробництва. Взагалі, від забезпеченості підприємства трудовими ресурсами й ефективності їх використання залежить об'єм та своєчасність виконання всіх робіт, ефективність використання устаткування, машин, механізмів та, як результат, об'єм виробництва продукції, її собівартість, прибуток та ряд інших економічних показників.

Основними задачами аналізу трудових ресурсів є:

- вивчення та оцінка забезпеченості підприємства та його структурних підрозділів трудовими ресурсами в цілому, а також по категоріям та професіям;
- визначання та вивчення показників поточності кадрів;
- виявлення резервів трудових ресурсів, більш повного та ефективного їх використання.

Забезпеченість підприємства трудовими ресурсами визначається порівнянням фактичної кількості робітників по категоріям та професіям з плановою потребою.

Таблиця 2.3

Чисельність робітників та оплата їх праці

Показники	Значення			Відхилення, +,-	
	2013 рік	2014 рік	2015 рік	2014-2013 р.р.	2015-2014 р.р.
Середня облікова чисельність штатних робітників облікового складу, осіб	1042	1101	1161	+59	+60
Середня чисельність позаштатних робітників, осіб	51	51	65	-	+14
Фонд оплати праці – всього, тис. грн.	5333,6	9341,2	10763,4	+4007,6	+1422,2

Порівнявши три роки бачимо, що на підприємстві збільшилась чисельність працівників за 2014 року на 59 осіб, за 2015 року на 60 осіб. Кількість позаштатних робітників теж збільшилось за 2015 рік на 14 осіб, але за 2014 рік текучості не було. Як слідство, зріс фонд оплати праці за 2014 рік на 4007,6 тис. грн., за 2015 рік на 1422,2 тис. грн.

Причини збільшення робітників: напруження в забезпеченні трудовими ресурсами підприємства може бути дещо знято за рахунок більш повного використання робочої сили, що вже є на підприємстві, росту продуктивності праці, інтенсифікації праці, комплексної механізації та автоматизації виробничих процесів, упровадження нової більш виробничої техніки, удосконалення технології та організації виробництва.

Випереджуючі темпи збільшення продуктивності праці у порівнянні зі збільшенням заробітної плати є одним з факторів зниження собівартості продукції, а головне, впливають на збільшення об'ємів випуску продукції.

Ефективність використання трудових ресурсів відображається у показниках продуктивності праці.

Зростання продуктивності праці є умовою збільшення обсягів виробництва продукції, основним чинником економічного зростання. Іншими словами, під продуктивністю праці розуміють результативність праці або здатність людини виробляти за одиницю робочого часу певний обсяг продукції.

На робочому місці, в цеху, на підприємстві продуктивність праці визначається кількістю продукції, яку виробляє робітник за одиницю часу (годину, день, рік), тобто виробництво продукції за 1 людино-день (1 людино-годину) - виробіток, або кількістю часу, що витрачається на виготовлення одиниці продукції - трудомісткість. Відповідно, існує тісний взаємозв'язок між витратами праці на одиницю виробленої продукції і продуктивністю праці: чим нижче трудомісткість виробництва продукції, тим вища продуктивність праці.

Таблиця 2.4

Аналіз співвідношення збільшення продуктивності праці та середньої заробітної плати

№	Показники	Значення			Відхилення,+,-	
		2013 рік	2014 рік	2015 рік	2014- 2013 р.р.	2015- 2014 р.р.
1	Об'єм виробленої продукції, тис. грн.	1005,0	7648,0	676,0	+6643,0	-972,0
2	Фонд оплати праці, тис. грн.	5333,6	9341,2	10763,4	+4007,6	+1422,22
3	Середня чисельність працюючих, осіб	1042	1101	1161	+59	+60
4	Продуктивність праці одного робітн., грн./рік	964,5	6946,4	750,2	+5981,9	-1196,2
5	Середня зарплата одного робітника, тис. грн.	5,12	8,48	9,27	+3,36	+0,79

При збільшенні середньої зарплати підвищилась продуктивність праці на кінець 2014 року на 5981,9 грн., на кінець 2015 року зменшилась на 1196,2 грн. Фонд оплати праці зріс за 2014 рік на 4007,6 тис. грн., за 2015 рік на +1422,22 тис. грн., тому що на підприємстві середньосписочна чисельність збільшилась за 2014 рік на 59 осіб, а за 2015 рік на 60 осіб. Збільши-

лась середня заробітна плата одного працівника за 2014 рік на 3,36 тис. грн., за 2015 рік на 0,79 тис. грн. В цій таблиці показано як від підвищення оплати праці залежить підвищення продуктивності праці. При збільшенні заробітної плати у працівників з'являється стимул до збільшення видобутку вугілля, як слідство збільшення продуктивності праці.

Чисельні взаємозалежні фактори підвищення показників продуктивності праці можна умовно поєднати в наступні основні групи, які характеризують:

1) удосконалення техніки та технології. До цієї групи факторів входить все, що визначається сучасним науково-технічним прогресом;

2) окращання організації виробництва, раціональне розміщення виробничих сил, спеціалізація підприємства та галузей промисловості, найбільш повне використання наявного обладнання, ритмічність виробництва тощо;

3) удосконалення організації праці, тобто покращання використання живої праці, підвищення кваліфікації кадрів, культурно-технічного рівня працівників, зміцнення трудової дисципліни та удосконалення системи заробітної плати, нормування праці та особиста матеріальна зацікавленість всіх робітників тощо.

2.3 Аналіз стану і використання основних фондів підприємства

Для здійснення господарської діяльності підприємства необхідні засоби виробництва: будівлі, машини, обладнання, сировина, матеріали, паливо тощо. У сукупності вони складають виробничі засоби промислових підприємств. Виробничі засоби промислових підприємств знаходяться в постійному русі - кругообігу, в процесі якого вони проходять три стадії. Перша стадія — придбання необхідних для здійснення процесу виробництва машин, палива, сировини тощо. Надалі придбані засоби беруть участь у процесі виробництва нового продукту (виробнича стадія). На третій стадії

кругообігу вироблений продукт реалізується, підприємству повертаються грошові кошти за реалізовану продукцію (роботи, послуги). Таким чином, з трьох стадій кругообігу перша і третя проходять у сфері обігу, а друга - в сфері виробництва. Залежно від характеру обороту виробничі засоби підприємства поділяються на основні та оборотні.

Стан та ефективність використання основних засобів безпосередньо впливає на виконання виробничої програми підприємства й можливість отримання прибутку. Діяльність промислових та інших підприємств значною мірою залежить від їх забезпеченості основними засобами та ефективності їх використання.

Основні засоби, будучи матеріально-технічною базою виробництва, є фундаментом його удосконалення і розвитку. Цей процес відбувається як шляхом збільшення кількості об'єктів основних засобів (екстенсивний шлях), так і за рахунок підвищення ефективності їх використання (інтенсивний шлях). При цьому економічно виправданим є збільшення часу роботи устаткування, його повне завантаження, кваліфікований догляд і ремонт тощо. У таблиці 2.5 наведені дані для розрахунків.

Таблиця 2.5

Дані для розрахунків

Показники	Значення		
	2013 рік	2014 рік	2015 рік
Середньорічна вартість всіх основних фондів, тис. грн.	83574	124047	130024
Середньорічна вартість активної частини основних фондів, тис. грн.	23196	40578	49335
Сума зносу основних фондів, тис. грн.	20513	72316	73747
Сума відновлення основних фондів, тис. грн.	8956	13654	8413

Питома вага активної частини основних фондів визначається за формулою:

$$K_{O\Phi A} = \frac{O\Phi A}{O\Phi} \cdot 100\% , \quad (2.1)$$

де ОФ та ОФА – середньорічна вартість всіх основних фондів та активної їх частини, тис. грн.;

$$\hat{E}_{i\hat{O}\hat{A}}^{2003} = \frac{23196}{83574} \cdot 100\% = 27,76\% ;$$

$$\hat{E}_{i\hat{O}\hat{A}}^{2004} = \frac{40578}{124047} \cdot 100\% = 32,71\% ;$$

$$\hat{E}_{i\hat{O}\hat{A}}^{2005} = \frac{49335}{130024} \cdot 100\% = 37,94\% .$$

Коефіцієнт зносу основних фондів:

$$K_{ИОФ} = \frac{ИОФ}{O\Phi} , \quad (2.2)$$

де ИОФ – сума зносу основних фондів, тис. грн.;

$$\hat{E}_{\hat{E}i\hat{O}}^{2003} = \frac{20513}{83574} = 0,25 ;$$

$$\hat{E}_{\hat{E}i\hat{O}}^{2004} = \frac{72316}{124047} = 0,58 ;$$

$$\hat{E}_{\hat{E}i\hat{O}}^{2005} = \frac{73747}{130024} = 0,57 .$$

Коефіцієнт відновлення основних фондів:

$$K_{OO\Phi} = \frac{OO\Phi}{O\Phi} , \quad (2.3)$$

де ООФ – сума відновлення основних фондів, тис. грн.;

$$\hat{E}^{2003}_{\hat{I}\hat{O}} = \frac{8956}{83574} = 0,11;$$

$$\hat{E}^{2004}_{\hat{I}\hat{O}} = \frac{13654}{124047} = 0,11;$$

$$\hat{E}^{2005}_{\hat{I}\hat{O}} = \frac{9413}{130024} = 0,07.$$

Фондовіддача основних фондів:

$$\hat{O}\hat{I} = \frac{\hat{A}\hat{I}}{\hat{I}\hat{O}}, \quad (2.4)$$

де ВП – об'єм випуску продукції, тис. грн.;

$$\hat{O}\hat{I}^{2003} = \frac{1005}{83574} = 0,01;$$

$$\hat{O}\hat{I}^{2004} = \frac{7648}{124047} = 0,06;$$

$$\hat{O}\hat{I}^{2005} = \frac{6676}{130024} = 0,05.$$

Фондовіддача активної частини основних фондів:

$$\hat{O}\hat{I}\hat{A} = \frac{\hat{A}\hat{I}}{\hat{I}\hat{O}\hat{A}}, \quad (2.5)$$

$$\Phi OA^{2003} = \frac{1005}{23196} = 0,04;$$

$$\hat{O}\hat{I}\hat{A}^{2004} = \frac{7648}{40578} = 0,19;$$

$$\hat{O}\hat{I}\hat{A}^{2005} = \frac{6676}{49335} = 0,13.$$

Показники зведемо до таблиці 2.6

Показники використання основних засобів

Показники	Значення,			Відхилення	
	2013 рік	2014 рік	2015 рік	2014- 2013 р. р.	2015- 2014 р. р.
Питома вага активної частини основних фондів в загальній сумі основних фондів, %	27,76	32,71	37,94	+ 4,95	+ 5,23
Коефіцієнт зносу основних фондів	0,25	0,58	0,57	+ 0,33	- 0,01
Коефіцієнт відновлення основних фондів	0,11	0,11	0,07	-	- 0,04
Фондовіддача основних фондів	0,01	0,06	0,05	+0,05	- 0,01
Фондовіддача активної частини основних фондів	0,04	0,19	0,14	+ 0,15	- 0,05

Зробивши аналіз стану і використання основних засобів можна зробити висновок, що коефіцієнт зносу основних фондів протягом 2013 – 2015 років збільшився. За 2014 рік на 0,33, за 2015 рік зменшився на 0,01. Тобто, збільшилась частка вартості основних засобів, що списана на витрати діяльності в попередніх періодах. Коефіцієнт відновлення основних фондів зменшився і склав на кінець 2015 року 0,07. Цей коефіцієнт характеризує інтенсивність оновлення основних засобів: показує частку вартості засобів, які надійшли за аналізований період у їх загальній вартості на кінець періоду. Зменшення цього показника має негативний вплив на діяльність підприємства. На кінець 2015 року показник фондовіддачі всіх основних фондів збільшився на 0,05, за 2014 рік зменшився цей показник на 0,01, а також їх активної частини на 0,15 за 2014 рік та на 0,05 за 2015 рік. Тобто зменшилось виробництво товарної (валової) продукції в розрахунку на 1 грн. їх середньої вартості.

2.4 Аналіз витрат на виробництво і собівартості продукції

Аналіз узагальнюючих показників в цілому, за основними статтями та видами продукції проводиться на основі порівняння фактичних показників з плановими або іншими базовими показниками шляхом визначення і вивчення їх відхилень в абсолютних та відносних величинах за формулами:

$$\Delta X_{\text{абс.}} = X_{\text{ф.}} - X_{\text{б.}},$$

(2.6)

де $X_{\text{ф.}}$ та $X_{\text{б.}}$ – відповідно фактичні та базові (планові) значення окремих показників.

Питома вага витрат щодо окремих економічних елементів у загальній собівартості продукції визначається за формулою:

$$K_x = (Z_x / Z_{\text{П}}) * 100\%,$$

(2.7)

де Z_x – витрати щодо окремих елементів собівартості, тис. грн.;

$Z_{\text{П}}$ – фактичні витрати на виробництво продукції (без урахування браку), тис. грн.

В якості основного показника при аналізі собівартості продукції показник на одну гривню товарної продукції, який визначається за формулою:

$$K_z = \text{СП} / \text{ВП}, \text{ грн},$$

(2.8)

де ВП – вартість виробленої продукції, тис. грн.;

СП – собівартість товарної продукції, тис. грн.

$$K_3^{2013} = \frac{20496}{1005} = 20,40 \text{ грн.};$$

$$\hat{E}_\epsilon^{2004} = \frac{31587}{7648} = 4,13 \text{ грн.};$$

$$\hat{E}_\epsilon^{2005} = \frac{34533}{6676} = 5,17 \text{ грн.}$$

Таблиця 2.7

Результати аналізу узагальнюючих показників собівартості продукції

Показники	Значення, тис. грн.			Відхилення, +/-	
	2013р.	2014р.	2015р.	2014- 2013 р.	2015- 2014р.
1 Собівартість товарної продукції, всього	20496	31578	34533	+11082	+2955
2 Собівартість продукції за основними елементами витрат:					
- матеріальні витрати	8971	12698	14344	+3727	+1646
- витрати на оплату праці	5646	9962	11070	+4316	+1108
- відрахування на соціальні заходи	2611	4417	5418	+1806	+1001
- амортизація	2302	3231	3449	+929	+218
- інші операційні витрати	966	1279	252	+313	-1027
Питома вага основних елементів витрат:					
- матеріальні витрати, %	43,77	40,20	41,54	-3,57	+1,34
- витрати на оплату праці, %	27,55	31,54	32,06	+3,99	+0,52
- відрахування на соціальні заходи, %	12,74	13,98	15,69	+1,24	+1,71
- амортизація, %	11,23	10,23	9,99	-1	-0,24
- інші операційні витрати, %	4,71	4,05	0,73	-0,66	-3,32
4 Витрати на 1 грн. товарної продукції, грн.	20,40	4,13	5,17	-16,27	+1,04

За три роки збільшилась собівартість продукції – за 2014 рік на 11082 тис. грн.; за 2015 рік на 2955 тис. грн. Це говорить про те що підприємство збільшило з роками видобуток продукції, але не проводило заходи по змен-

шенню витрат на видобуток вугілля. Збільшилась собівартість продукції за основними елементами витрат за рахунок збільшення матеріальних витрат за 2014 рік на 3727 тис. грн., за 2015 рік на 1646 тис. грн.; витрат на оплату праці за 2014 рік на 4316 тис. грн., за 2015 рік на 1108 тис. грн.; відрахування на соціальні заходи за 2014 рік на 1806 тис. грн., за 2015 рік на 1001 тис. грн.; амортизації за 2014 рік на 929 тис. грн., за 2015 рік на 218 тис. грн.; інші операційні витрати за 2014 рік на 313 тис. грн., але за 2015 рік інші операційні витрати зменшились на 1027 тис. грн. Але цього не досить для зменшення собівартості продукції. Витрати на 1 грн. товарної продукції зменшились за 2014 рік на 16,27 грн., але збільшились за 2015 рік на 1,04 грн. Аналіз собівартості продукції свідчить про неефективне ведення виробництва.

2.5 Аналіз фінансових результатів

Різні напрями основної діяльності підприємства, що пов'язані з виробництвом та реалізацією продукції (товарів, робіт, послуг), а також фінансової та інвестиційної діяльності дістають остаточну грошову оцінку в сукупності показників фінансових результатів. Ці показники відображаються в формі 2 «Звіт про фінансові результати» (розділ I «Фінансові результати»). Першоджерело даних — клас 7 «Доходи і результати діяльності» діючого Плану рахунків. Основним узагальнюючим показником Звіту є чистий прибуток, який підприємство отримало за звітний період (або збитки, яких воно зазнало).

В умовах ринкової економіки чистий прибуток є основою економічного та соціального розвитку підприємства. Постійне збільшення чистого прибутку — це стає джерело фінансування розвитку виробництва (реінвестування прибутку), виплати дивідендів, створення резервних фондів, задоволення соціальних і матеріальних потреб працівників підприємства. Чистий прибуток — найважливіший показник для оцінювання виробничої та фінансової діяльності підприємства, оскільки відбиває ступінь його активності та фінансового благо-

получчя, а також ефективність менеджменту. Чистий прибуток є одним з найважливіших джерел збільшення капіталу підприємства. Постійне збільшення прибутку зміцнює конкурентні позиції підприємства на ринку капіталу.

Першочерговим завданням аналізу фінансових результатів є оцінювання динаміки прибутку, виявлення і кількісне оцінювання впливу різних чинників на його розмір, а також оцінювання резервів збільшення прибутку. У таблиці 2.7 розглянемо фінансові результати 2013- 2015 років.

Таблиця 2.8

Фінансові результати 2013- 2015 роки

№	Показники	Значення, тис. грн			Відхилення, +,-	
		2013 р.	2014 р.	2015 р.	2014-2013 р.р.	2015-2014 р.р.
1	Чистий дохід (виручка) від реалізації	882	7386	6369	6504	-1017
2	Собівартість реалізованої продукції	14001	22484	23610	8483	1126
3	Валовий збиток	13119	15098	17241	1979	2143
4	Інші операційні доходи	8788	22932	19898	14144	-3034
5	Адміністративні витрати	1044	1063	1453	19	362
6	Витрати на збут	48	150	245	102	95
7	Інші операційні витрати	5728	7511	5875	1783	-1636
8	Збиток від операційної діяльності	11151	890	4916	-10261	4026
9	Інші доходи	937	1372	1838	435	466
10	Фінансові витрати	-	63	111	63	48
11	Інші витрати	10	-	-	10	-
12	Прибуток (збиток) від звичайної діяльності до оподаткування	(10224)	419	(3189)	10643	-3608
13	Податок на прибуток	-	57	-	57	-57
14	Чистий прибуток(збиток)	(10224)	362	(3189)	10586	-3551

Зробивши аналіз фінансових результатів за три роки ми бачимо, що збільшився чистий дохід від реалізації за 2014 рік на 6504 тис. грн., а потім зменшився за 2015 рік на 1017 тис. грн. порівняно з 2014 роком. Збільшилась собівартість продукції за 2014 рік на 8483 тис. грн. порівняно з 2013 роком, за 2015 рік на 1126 тис. грн. порівняно з 2014 роком. Також збільшився валовий збиток за 2014 рік на 1979 тис. грн., за 2015 рік на 2143 тис. грн. Відбулося збільшення операційних доходів за 2014 рік на 14144 тис. грн., а за 2015 рік зменшення аж на 3034 тис. грн. Це говорить про погіршення фінансового становища. Адміністративні витрати збільшилися за 2014 рік на 19 тис. грн., за 2015 рік на 362 тис. грн. Витрати на збут збільшилися за 2014 рік на 102 тис. грн., за 2015 рік на 95 тис. грн. Прибуток від звичайної діяльності за 2014 рік збільшився на 10643 тис. грн., але зменшився за 2015 рік на 3608 тис. грн. Підприємство тільки у 2014 році отримало прибуток, а за 2013 та 2015 рік отримало збиток, це негативно впливає на роботу підприємства.

Висновки до розділу 2

Для ситуаційного управління велике значення має поняття ключового фактора, який наближується до поняття детермінанти. Фактор і детермінанта багато в чому схожі поняття, але мають принципову відмінність. Фактори – це все те, що впливає на явище або процес. Але виявити всі фактори в більшості випадків досить важко й цей процес займає багато часу, більше того часто всі фактори виявити неможливо через їхнє різноманіття й глибину деталізації, як у випадку з репутацією підприємства. Навіть якщо представляється можливим виявити всі фактори, які впливають на явище або процес, і включити їх у програму з метою побудови ефективного управління, така програма буде недоступна простому користувачеві через складність розрахунків і тривалості обчислення всіх можливих варіантів. Виходячи із цього, у роботі

виявляються не всі фактори підприємства, що впливають на репутацію, а тільки ключові, ті які мають вирішальний вплив на репутацію підприємства, і без яких не можлива побудова правильної програми управління репутацією підприємства.

Детермінанта як і фактор є рушійною силою досліджуваного явища, але в той же час даний фактор є вирішальним при поясненні або обґрунтуванні цього явища.

Класичні методи управління добре працюють при повністю детермінованому об'єкті управління й детермінованому середовищі, а для систем з неповною інформацією й високою складністю об'єкта управління оптимальними є нечіткі методи управління.

Вартість ділової репутації (гудвіла) визначається як перевищення покупної ціни приватизованого майна над його оцінною (початковою) вартістю. До даного виду нематеріальних активів ставляться товарні знаки, торговельні марки, знаки обслуговування, фірмове найменування й т.п. Гудвіл може бути присутнім тільки при стійкому фінансовому становищі фірми й не може бути відділений від її й проданий окремо. Але більшість факторів репутації підприємства не можна виміряти кількісними показниками. Фактори, що впливають на репутацію підприємства та не мають числового вираження, які носять описовий характер, можуть бути виражені тільки за допомогою лінгвістичних змінних.

Лінгвістичні змінні застосовуються в різних підходах прийняття рішень, але найбільш властиві ситуаційним моделям. Побудова ієрархічної моделі факторів репутації підприємства, де набір факторів, обумовлених кількісними методами вкрай обмежений, можливий тільки завдяки використанню лінгвістичних змінних. У той же час сам метод аналізу ієрархій припускає використання нечітких змінних для побудови логічного зв'язку на кожному рівні ієрархії й обґрунтування залежності й пріоритетів кожного елемента ієрархії.

Підхід аналітичної ієрархії передбачає порівняння невеликого числа заданих альтернатив. Для задачі виявлення ключових факторів репутації підприємства – це обмежене число детермінант репутації підприємства. Результати попарних порівнянь альтернатив переводяться в числа, таким чином, ідентифікація детермінант від всіх інших факторів репутації підприємства може бути зафіксована не тільки описовими методами, але й кількісно визначена. Таким чином, для виявлення ситуаційних детермінант репутації підприємства та побудови ієрархічної моделі підвищення репутації підприємства доцільно користуватися методом аналітичної ієрархії.

Управління репутацією синтезована область знань і містить у собі методи й способи різних економічних і управлінських дисциплін. Тому інструментарій, використовуваний в інших областях управління, може застосовуватися й застосовується в управлінні репутацією підприємства.

При побудові репутації й іміджу підприємства необхідно опиратися на систему стереотипів і цінностей цільових аудиторій, що формують думку про підприємство. Саме аудиторія визначає особливості управління репутацією.

РОЗДІЛ 3
СИТУАЦІЙНЕ МОДЕЛЮВАННЯ СПРИЯННЯ РОЗВИТКУ СТОСУНКІВ
ПІДПРИЄМСТВА З КОНТРАГЕНТАМИ
ЧЕРЕЗ УПРАВЛІННЯ ЙОГО РЕПУТАЦІЄЮ

3.1. Місце ситуаційного інструментарію управління репутацією в сприянні розвитку стосунків підприємства з контрагентами

Розглянемо характеристики інструментів стійкого розвитку, інтерпретуючи інструменти захисту від ризику регресу, розширивши їх склад такими інструментами, як: зниження витрат за рахунок звуження асортименту, диференціація товарів і фокусування на ринковому сегменті (табл. 3.1). Стратегія оптимальних витрат не включена до складу інструментів, оскільки є поєднанням диференціації і лідерства за витратами.

Таблиця 3.1

Характеристика інструментів забезпечення
розвитку стосунків з контрагентами

Інструменти стійкого розвитку	Позитивна характеристика	Негативна характеристика
Уникнення ризику	Дозволяє відмовитися від заходів, які можуть порушити стійкий розвиток. Тут велику роль грає міра інформованості про наслідки дій. Відмовлятися від заходу слід у тому випадку, коли негативні наслідків більше, ніж позитивних.	Відмова від заходів з підвищеним ризиком спричиняє за собою відмову від можливих вигод як компенсацію за ризик, які привели б до значного стрибка в розвитку. На думку П. Ковальова, компенсуюча функція ризику створює компенсуючий успіх (позитивну компенсацію) – додаткову в порівнянні з плановим прибутком при сприятливому результаті (реалізації шансу) [48]. Уникаючи ризик, підприємство відмовляється від компенсації.

Продовження табл. 3.1

Резервування	<p>Проїзводитель споживчих товарів повинен формувати представницький і складський запас товарів в повному асортименті, для того, щоб споживач міг вибрати товар, відповідний його запитам, адже при ухваленні рішення про покупку споживач знаходиться в зоні контакту з товаром. Для забезпечення безперебійного виробництва необхідно формувати виробничий запас, аби запобігти зупинці виробництва в разі невчасних постачань сировини і матеріалів.</p>	<p>Створення резервів продукції, сировини, грошових коштів наводить до їх заморожування, що негативно впливає на фінансову стійкість. Тому необхідно планувати оптимальний розмір резерву. Наприклад, модель Міллера-Орра дозволяє визначити оптимальний резерв грошових коштів.</p>
Страховання ризика	<p>Создає упевненість в компенсації збитку в разі настання несприятливої ситуації. Наприклад, страхування майна (постачання готової продукції на реалізацію) під час транспортування дозволяє бути упевненим, що в разі псування майна, збитки відшкодує страхова компанія. Стабільні постачання продукції сприяють стійкому збуту продукції.</p>	<p>Можливості використання даного інструменту обмежені. Неможливо застрахувати репутацію підприємства як найбільш значимий чинник стійкого розвитку.</p>
Хеджування ризика	<p>Фіксує вартість товарів або курс валют за допомогою висновку контрактів. Підприємство може бути упевнене в стабільності постачань або реалізації (залежно від укладеного контракту) продукції за заздалегідь обумовленою ціною.</p>	<p>Фіксуючи коливання вартості товарів або курсу валют, підприємство фіксує рівень прибутку.</p>
Диверсифікація	<p>Диверсифікація окрім управління ризиком дозволяє розподіляти ресурси (розміщення надлишкових засобів), отримувати прямі фінансові вигоди (проникнення в сфери діяльності з високою рентабельністю), використовувати взаємно доповнювані ресурси, які споживаються одночасно в декількох напрямках діяльності (додатковий прибуток виникає унаслідок координації діяльності). Зниження прибутку по одному напрямку можна компенсувати за рахунок збільшення прибутку по іншому, за рахунок чого досягається стійкість розвитку. Повнішому задоволенню потреб споживачів сприяє розширення асортименту, диверсифікація продукції.</p>	<p>Надмірно широка диверсифікація спричиняє за собою складність контролю за диверсифікованим підприємством, у зв'язку з чим може бути втрачена стійкість розвитку.</p>

Продовження табл. 3.1

Лімітація ризика	Визначення верхнього кордону грошових коштів дозволяє бути упевненим, що підприємство ризикує лише в межах ліміту.	Обмеження засобів стримує можливість їх ефективного використання на суму, що виходить за межі ліміту.
Сегрегація	При здійсненні інвестиційного проекту можна передати частину відповідальності на того учасника, який має можливість щонайкраще його контролювати. Підвищення ефективності контролю дозволить успішно реалізувати проект.	Передаючи відповідальність, доведеться відмовитися від частини прибутку.
Комбінація	Розширює можливості стійкого розвитку дорогою з'єднання в рамках одного підприємства виробництва продукції різних галузей промисловості, засноване на послідовності стадії переробки сировини або переробці відходів основного виробництва.	Збільшується складність контролю за об'єднаними підприємствами. Можливі конфлікти між керівниками по розподілу влади.
Зниження витрат за рахунок звуження асортименту	Є ефективним, якщо велика частина покупців на ринку чутлива до ціни, і особливо гостро виявляється цінова конкуренція. Дозволяє зняти з виробництва збиткові товари.	Якщо конкуренти почнуть використовувати нову технологію, яка дозволить їм понизити витрати, то підприємство може втратити свою перевагу. Концентрується над проблемою зниження собівартості, підприємство може не відмітити інші можливості. Зміна смаків і потреб покупців також може позбавити фірму своїх переваг.
Диференціація товарів	Способствует повнішому задоволенню потреб споживачів. Створення конкурентних переваг за рахунок підвищення уваги до товару з новими характеристиками. Дозволяє встановити вищу ціну, збільшити об'єм продажів диференційованих товарів, завоювати лояльність споживачів.	Додання товару відмінних характеристик вимагає додаткових витрат. Встановлення дуже високої ціни за додання товару унікальних властивостей негативно позначиться на ефективності збуту.
Фокусування на ринковому сегменті	Дозволяє краще обслуговувати покупців цільового сегменту. Ефективно коли в підприємства обмежені ресурси, і йому дорого задовольняти потреби споживачів різних сегментів.	Конкуренти можуть знайти способи наблизитися до дій фірми на цільовому сегменті. Привабливість сегменту може викликати інтерес у великій кількості конкурентів, які почнуть на ній працювати, понизивши тим самим його прибутковість.

Вважатимемо, що сформований перелік інструментів забезпечення стійкого розвитку, до складу якого входять: уникнення ризику, страхування ризику, хеджування ризику, диверсифікація, лімітація ризику, резервування, сегрегація, комбінація, зниження витрат за рахунок звуження асортименту, диференціація товарів, фокусування на ринковому сегменті, реінжиніринг, реструктуризація і франчайзинг. Приведені інструменти мають як позитивні, так і негативні характеристики в забезпеченні стійкого розвитку. Їх ефективність буде різною залежно від критеріїв стійкого розвитку і специфіки окремих господарських ситуацій, що виникають в різні періоди або в різних підрозділах підприємства. Для різних ситуацій критерії мають різну відносну важливість і міру впливу на категорію стійкого розвитку. Тому доцільно ранжирувати інструменти по мірі їх важливості відносно забезпечення стійкого розвитку. При цьому слід враховувати наявність зв'язків між інструментами.

Ефективність інструментів забезпечення розвитку підприємства залежить від критеріїв, що визначають розвиток. Критерій – це ознака, на підставі якої виробляється оцінка, визначення або класифікація чого-небудь; міряло оцінки [89, с. 654]. Як критерії розвитку, що характеризують ефективність, розглянемо прибуток, витрати, рентабельність, фінансова незалежність, платоспроможність, текучість кадрів, інвестиційна привабливість, частка ринку, курс акцій, ефективність природоохоронних заходів.

Аналізуючи рівень прибутку в динаміці можна судити про розвиток. У узагальненому вигляді прибуток відображає кінцеві результати роботи підприємств і фірм, характеризує економічну ефективність їх господарської діяльності. Прибуток – це дохід фірми, промовець у вигляді приросту застосованого капіталу [15, с. 196]. Її значення виявляється через виконуваний прибутком функції: вона є основним джерелом фінансових ресурсів підприємства; її величина, багато в чому, визначає перспективи господарського розвитку, можливості нарощування об'ємів господарської діяльності; прибуток створює зацікавленість підприємців і учасників господарської діяльності у вдоскона-

ленні різних сторін своєї діяльності; прибуток служить критерієм економічної ефективності господарської діяльності, виступає головним результативним показником при розрахунку ефективності використання всіх видів економічних ресурсів підприємства; прибуток виступає найважливішим джерелом формування прибуткової частини бюджетів всіх рівнів, оскільки частина її вилучається в підприємств у вигляді податків.

Основними напрямками розподілу прибутку є: розширення виробництва (фонд накопичення), капітальні вкладення в соціальну сферу (фонд соціальної сфери), матеріальне заохочення працівників підприємства (фонд вжитку). Створюється також резервний фонд підприємства [116]. При цьому різні суб'єкти переслідують свої цілі при розподілі прибутку. Для підвищення ефективності виробництва дуже поважно, аби при розподілі прибутку була досягнута оптимальність в задоволенні інтересів держави, підприємства і працівників. Держава зацікавлена отримати якомога більше прибули до бюджету. Керівництво підприємства прагне направити велику суму прибутку на розширене відтворення. Працівники зацікавлені в підвищенні оплати праці. Джерелами збільшення прибутку є: збільшення об'єму реалізації продукції, зниження її собівартості, підвищення якості товарної продукції, реалізація її на вигідніших ринках збуту і так далі

Витрати з позиції бухгалтерського обліку є витратами праці, витратами минулої праці, що включають, матеріалізованими в засобах і предметах праці, і витратами живої праці. З економічної точки зору витрачання організації – грошовий вимір суми ресурсів, використовуваних з якою, – або метою [13]. У витрати виробництва і реалізації продукції включаються витрати, пов'язані з: підготовкою і освоєнням виробництва; безпосереднім виробництвом продукції, обумовлені технологією і організацією виробництва; використанням природної сировини, в частині витрат на рекультивацію земель, плати за воду, що забирається промисловими підприємствами в межах встановлених лімітів; вдосконаленням технології і організації виробництва, а також поліпшенням якості продукції; винахідництвом і раціоналізацією, технічним удо-

сконаленням; обслуговуванням виробничого процесу; забезпеченням нормальних умов праці і техніки безпеки; вмістом і експлуатацією фондів природоохоронного призначення; управлінням виробництвом; підготовкою і перепідготовкою кадрів; відрахуваннями в державне соціальне страхування, пенсійний фонд, медичне страхування, фонд зайнятості населення; витратами по збуту продукції; втратами від браку; відтворенням основних виробничих фондів; зносом нематеріальних активів [117]. Зниження витрат виробництва є найважливішою умовою підвищення економічної ефективності виробництва, чому сприяє: утримання коштовних співробітників, які створюють прибуток шляхом формування корпоративної культури; здійснення реінжиніринга бізнес-процесів, завдяки якому досягається підвищення якості продукції, продуктивності праці, скорочення часу на випуск і реалізацію продукції; проведення реструктуризації, яка дозволяє оптимізувати співвідношення між витратами і доходами підприємства, забезпечити конкурентоспроможність продукції і інвестиційну привабливість підприємства; франчайзинг, який дозволяє збільшити об'єм продажів без значних витрат; звуження асортименту і концентрація на випуску і реалізації найбільш прибуткових товарів.

Ще одним критерієм розвитку є рентабельність. Показники рентабельності більш повно, чим прибуток, характеризують остаточні результати господарювання, тому що їх величина показує співвідношення прибутку до витрат [15, с. 203]. Якщо показники рентабельності вищі, ніж на інших підприємствах, або вище нормативних для даної галузі виробництва, то є перспективи для розвитку підприємства [116]. Диверсифікація дозволяє проникнути в сфери діяльності з високою рентабельністю, що є аргументом на користь ефективності даного інструменту в забезпеченні стійкого розвитку залежно від критерію рентабельності.

Підприємство фінансує свою діяльність за рахунок зовнішніх і внутрішніх джерел. Залежність від зовнішніх джерел фінансування впливає на фінансову стійкість підприємства. Фінансова стійкість підприємства – це характеристика рівня ризику діяльності підприємства з точки зору збалансованості

або перевищення доходів над витратами. [118]. Фінансова стійкість фірми – це стан її фінансових ресурсів, їх розподіл і використання, які забезпечують розвиток фірми на основі зростання прибутку і капіталу при збереженні платоспроможності і кредитоспроможності в умовах допустимого рівня ризику [65]. Фінансова стійкість є одним з компонентів загальної стійкості підприємства.

Залежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування визначає можливість вільного маневрування грошовими коштами підприємства. Поважно, аби стан фінансових ресурсів відповідав вимогам ринку і відповідав потребам розвитку підприємства, оскільки недостатня фінансова стійкість може привести до неплатоспроможності підприємства і відсутності у нього засобів для розвитку виробництва, а надлишкова – перешкоджати розвитку, обтяжуючи витрати підприємства зайвими запасами і резервами [65]. Підприємство тим стійкіше, чим вище рівень його платоспроможності [55, с. 85].

На думку Р. Акоффа, чим вище текучість кадрів, тим гірше відношення персоналу до компанії, до того ж текучість кадрів небажана, оскільки породжує витрати на наймання, навчання, дисциплінування і відхід з роботи [4, с. 46]. На рівень текучості кадрів роблять вплив цінності, традиції, установки, правила, звичаї, що склалися в організації, тобто елементи організаційної культури, а також мотивація праці. У свою чергу організаційна культура робить вплив на прихильність персоналу. Як вважає М. В. Дулясова, створення сприятливих умов праці сприятиме залученню найбільш кваліфікованих і коштовних співробітників, що володіють позитивною діловою репутацією, що у свою чергу позитивно впливатиме на зміцнення ділової репутації компанії в цілому [36]. Отже, можна сказати, що ділова репутація компанії в значній мірі залежить від ділової репутації співробітників. Якість трудового життя співробітників, їх задоволеність працею є важливим внутрішнім ресурсом організації, який грає в процесі формування ділової репутації компанії одну з важливих ролей. Зростання текучості кадрів свідчить про зниження

задоволеності від роботи на підприємстві, що негативно позначається продуктивності праці.

Інвестиційна привабливість є сукупністю характеристик, що дозволяє потенційному інвесторові оцінити, наскільки той або інший об'єкт інвестицій привабливіше за інших для вкладення наявних засобів [76]. Інвестиційна привабливість залежить від ефективності використання ресурсів, фінансової стійкості, платоспроможності, прибули, рентабельності, виробничих можливостей і так далі. Якщо підприємство оцінене як інвестиційний привабливе, отже, воно успішно функціонує або володіє потенціалом. Інвестор не ризикуватиме своїми засобами, вкладаючи їх в нестійке підприємство.

Захват максимальної ринкової долі – це бажана мета будь-якої компанії на ринку. Займана підприємством частка ринку є слідством того, наскільки ефективна маркетингова і асортиментна політика, наскільки конкурентноздатна продукція, наскільки продукція, що випускається, відповідає запитам споживачів в порівнянні з конкурентами. Чим більше частка ринку, тим успішніше діяльність підприємства. На думку О. Егиной, як тільки компанія досягає хороших показників по займаній частки ринку, вона отримує безліч додаткових можливостей: можливість встановлювати вищі ціни на продукцію вищого класу, диктувати свої умови дистриб'юторам, випускати упаковки більшого об'єму і тому подібне [38]. На показник частки ринку роблять безпосередній вплив ціни на товари або послуги, реклама, її ефективність і якість, витрати фірми на рекламні заходи, впізнанність торгівельної марки, якість продукції або надання послуг. Залежно від критерію частки ринку найбільш ефективними інструментами в забезпеченні стійкого розвитку є: маркетингові інструменти, асортиментна політика, диверсифікація, комбінація, диференціація, фокусування, франчайзинг.

Якщо організаційно-правовою формою підприємства виступає акціонерне суспільство, то про стійкість розвитку можна судити на основі курсу акцій підприємства. Курсова (ринкова) вартість акцій – це ціна покупки і продажу акцій на вторинному ринку коштовних паперів, на якому зверта-

ються раніше випущені акціонерним суспільством акції. Це основний вартісний показник, що формується під впливом попиту і пропозиції на акції. Ринкова вартість акцій залежить від багатьох чинників (фінансовий стан суспільства, перспективи його розвитку, розмір дивідендів і тому подібне) і може бути вище, нижче або дорівнювати номінальній вартості акцій. Різкі коливання курсів акцій свідчать про нестійку діяльність підприємства.

Оскільки стійкий розвиток включає себе екологічний аспект, то одним з критеріїв стійкого розвитку слід виділити ефективність природоохоронних заходів. До показників, що характеризують ефективність природоохоронних заходів, відносяться: зниження шкідливих дій за рахунок дотримання норм ПДВ, ГДК, доз, санітарних і інших стандартів якості; виробництво якісних продуктів харчування; доступність до екологічної інформації; рівень розвитку екологічного інформування; рівень витрат на охорону що оточує середовище. З метою підвищення конкурентоспроможності підприємства, його стабільного розвитку на ринку, підвищення ділової репутації, економії ресурсів і попередження антропогенної дії підприємства необхідна організація і впровадження екологічного менеджменту [79, с. 19]. Діяльність підприємств, які належать до матеріаломістких і екологічно залежних галузям, разом з великими об'ємами вжитку ресурсів створює велику кількість речовин, які негативно впливають на стан довкілля. Серед виробників споживчих товарів до продукції, яка негативно впливає на довкілля, відноситься автомобільний транспорт. Поліпшення природоохоронних заходів на підприємствах, які випускають таку продукцію, може бути досягнуте за рахунок вкладення інвестицій в природоохоронні і ресурсозберігаючі технології, а також впровадження екологічного менеджменту. Критерії стійкого розвитку представлені на рис. 2.3.

Оскільки стійкий розвиток є категорією протилежну до ризику, то необхідно як критерії відобразити показники, що характеризують ризик. Як показники ризику можуть виступати вірогідність, математичне чекання, відхилення, величина можливого збитку. Як критерії, що відображають стійкий

розвиток виробника споживчих товарів, розглянемо наступні: відхилення від очікуваного рівня прибутку, рентабельності, фінансової незалежності, платоспроможності; вірогідність зниження курсу акцій, частки ринку, інвестиційної привабливості; збиток, що наноситься довкіллю; вірогідність збільшення витрат, текучість кадрів.

Таким чином, критерії стійкого розвитку включають дві групи: критерії, що характеризують ефективність, і критерії, що характеризують стійкість. При цьому перші мають позитивне значення, а другі – негативне. Сформований перелік дійових осіб не буде включений в ієрархічну модель оцінки репутації, оскільки їх вплив виявляється через чинники репутації підприємства.

3.2. Загальна модель складання програм сприяння розвитку стосунків з контрагентами оза допомогою ситуаційного управління репутацією підприємства

Фахівці, що займаються дослідженнями корпоративної стратегії, стверджують, що репутація відноситься до найкоштовніших і унікальних активів, якими може володіти підприємство. Отже, підприємство може упустити сприятливу можливість, якщо постійно не здійснюватиме інвестиції в поліпшення складових репутації підприємства в найважливіших груп своєї аудиторії [31]. Для українського бізнесу управління репутацією підприємства є новою областю менеджменту. Основою для початку роботи в цій сфері можуть служити приклади управління і формування репутації іноземних підприємств. Репутація підприємства у контрагентів – синтезована галузь знань, яка включає в свій склад чинники репутації підприємства, інструменти, акторів і інші елементи, властиві іншим наочним областям менеджменту. Крім того, управління репутацією – так звана «м'яка» проблема і не може бути представлена чітко і повно формалізованою моделлю. Складанню моделі, що дозволяє обґрунтовувати склад і структуру програм підвищення репутації

підприємства, – один з перспективних напрямів досліджень сучасного менеджменту.

Підходи дослідження явищ і ухвалення рішень істотно розрізняються, оскільки вони направлені на принципово різні проблеми ухвалення рішень, що існують на навколишньому реальному світі. Ці принципові відмінності прагнули підкреслити автори безлічі класифікацій проблем ухвалення рішень. Так, у відомій класифікації, запропонованій в 1958 р. в статті Г. Саймона і А. Ньюелла [107], виділяються так звані добре і слабоструктуровані проблеми. Добре структуровані, або кількісно сформульовані проблеми – ті, в яких істотні залежності з'ясовані настільки добре, що можуть бути виражені в числах або символах, одержуючих, врешті-решт, чисельні оцінки. Слабоструктуровані, або змішані проблеми – ті, які містять як якісні, так і кількісні елементи, причому якісні, маловідомі і невизначені сторони проблем мають тенденцію домінувати. Проблемна ситуація поставлена в даній статті є слабоструктурованою, оскільки основний ряд чинників, що впливають на репутацію підприємства, представлений якісними елементами.

Типові завдання дослідження операцій є добре структурованими. Інакше йде справа в багатокритерійних завданнях. Тут частина інформації, необхідної для повного і однозначного визначення вимог до рішення, відсутня. Спираючись на огляд О. І. Ларічева [66], що містить найбільш широке представлення складу евристичних методів, розглянемо найбільш відомі методи аналізу рішень, орієнтовані на завдання, при вирішенні яких використовуються моделі суб'єктивного характеру. Існують дві групи таких завдань ухвалення рішень: у завданнях першої групи здійснюється аналіз заданих альтернатив, а в завданнях другої групи знаходиться вирішальне правило, що дозволяє оцінити будь-які альтернативи. Розроблені методи вирішення завдань, що належать до обох груп. Виділимо основні з них і розглянемо їх достойнства і недоліки.

До позитивних сторін підходу багатокритерійної теорії корисності (MAUT) слід віднести саму його методологічну основу: побудована єдина

струнка математична теорія, що дозволяє обґрунтувати конкретний вигляд загальної функції корисності залежно від переваг ЛПР. Цілісна будівля цієї теорії описана в широко відомих книгах Х. Райфи і Р. Кіні. Там же представлені і практичні завдання, вирішені шляхом підходу MAUT. Відзначимо також, що хоча побудова загальної функції корисності вимагає досить багато часу і зусиль ЛПР, отриманий результат дозволяє оцінити будь-які (у тому числі і що знов з'являються) альтернативи. Зараз виділяють два основні недоліки, пов'язаних з підходом MAUT. По-перше, передбачається (неявно), що людина може робити точні кількісні виміри, що не так. Наприклад, психологічні дослідження показали, що немає надійного способу кількісного виміру вагів критеріїв. По-друге, підхід MAUT вимагає від ЛПР «негайного» призначення всіх основних параметрів, не даючи йому можливості провести дослідження проблеми звичним для людини методом «проб і помилок». Як наголошується у відомій книзі Д. Вінтерфельда и В. Едвардса, важко передбачити, що корисності і вірогідності просто знаходяться в головах ЛПР в чеканні, що їх витягуватимуть звідти.

Метод процедури аналітичної ієрархії (Analytic Hierarchy Process – АНР) широко відомий в даний час. При підході MAUT одні і ті ж зусилля ЛПР по побудові функції корисності можуть бути витрачені при великому і малому числі альтернатив. Не завжди такий підхід є обґрунтованим. В разі невеликого числа заданих альтернатив (завдання першої групи) представляється розумним направити зусилля ЛПР на порівняння лише заданих альтернатив, що і лежить в основі методу АНР. Гідністю методу АНР, що привертає увагу багатьох користувачів, є спрямованість на порівняння реальних альтернатив. Метод АНР може застосовуватися і в тих випадках, коли експерти (або ЛПР) не можуть дати абсолютні оцінки альтернатив по критеріях, а користуються слабкішими порівняльними вимірами, що дозволяє вирішити широкий ряд практичних завдань. Серед недоліків методу АНР, які обговорювалися в статтях різних авторів, найбільш істотним є те, що введення нової невідомої альтернативи може в загальному випадку привести до змі-

ни переваг між двома раніше заданими альтернативами (rank reversals), а також відсутність вживання коректних вимірів і скрутність введення оцінок переваг ЛПП. Подальший розвиток підхід АНР отримав у вигляді методів мультиплікативної аналітичної ієрархії і методу MACBETH.

В кінці 60-х років група французьких учених на чолі з проф. Б. Руа запропонувала підхід до попарного порівняння багатокритерійних альтернатив, не заснований на теорії корисності. На відміну від MAUT оцінка кожної альтернативи є не абсолютною, а відносною (в порівнянні з іншою альтернативою). Так виник метод ELECTRE (ELimination Et Choix Traduisant la Realite – виключення і вибір, що відображають реальність). В даний час розроблений ряд методів сімейства ELECTRE, які направлені на вирішення завдань з вже заданими багатокритерійними альтернативами. На відміну від методу АНР в методах ELECTRE не визначається кількісно показник якості кожній з альтернатив, а встановлюється лише умова переваги однієї альтернативи над іншою. Важливою гідністю методів ELECTRE є поетапність виявлення переваг ЛПП в процесі призначення рівнів згоди і незгоди. Детальний аналіз дозволяє ЛПП сформулювати свої переваги, визначити компроміси між критеріями. Використання відношення незрівнянності дозволяє виділити пари альтернатив з суперечливими оцінками, зупинитися на ядрі, виділення якого досить обґрунтований з точки зору наявної інформації. Труднощі при вживанні методів ELECTRE пов'язані з призначенням ЛПП вагів. У ряді випадків при виділенні ядер можуть виникати цикли [66].

Відносно завдання підвищення репутації підприємства і аналізу детермінант репутації підприємства необхідно визначити найбільш відповідну базову модель ухвалення рішення. У результатах вищеперелічених моделей присутня велика вірогідність суб'єктивізму, яка залежить від імені приймаючого рішення. Кожен підхід ухвалення рішень властивий для вирішення однієї з групи завдань. Завдання підвищення репутації підприємства характеризується наявністю великої кількості альтернатив-варіантів рішення задачі і критеріїв рішення даної задачі. Однією з цілей розробки складу і структури

програми підвищення або підтримки репутації підприємства є виявлення кращої альтернативи і тому необхідно упорядкувати альтернативи за якістю. Таким чином, поставлене завдання відноситься до першої групи завдань ухвалення рішення і необхідно вибрати підходи, які направлені на вирішення завдань першої групи. Такими підходами ранжирування багатокритерійних альтернатив є АНР і методи ELECTRE.

Для ідентифікації детермінант репутації підприємства від інших чинників репутації підприємства необхідно привласнити детермінантам кількісних вимірників, тобто розробити ідентифікаційну шкалу. У методах ELECTRE не визначається кількісно показник якості кожній з альтернатив, а встановлюється лише умова переваги однієї альтернативи над іншою. Метод же АНР передбачає порівняння лише невеликого числа заданих альтернатив. У даній ситуації це можливо при обмеженні числа детермінант репутації підприємства, що сповна відповідає логіці ситуаційної діагностики. Результати попарних порівнянь альтернатив переводяться в числа, таким чином, ідентифікація детермінант від всіх інших чинників репутації підприємства може бути зафіксована не лише описовими методами, але і кількісно визначена. Це дає можливість вважати, що недоліки АНР в застосуванні до вирішуваного завдання менш значимі.

З метою визначення впливу на репутацію підприємства з різноманіття чинників репутації підприємства виявляються детермінанти репутації підприємства, оскільки велике число чинників і їх взаємозв'язків настільки велике, що перевищує здатність дослідника сприймати інформацію в повному об'ємі. Ієрархічне представлення системи можна використовувати для опису того, як впливають зміни пріоритетів на верхніх рівнях на пріоритети елементів нижніх рівнів. Для репутації підприємства як основної ланки ієрархії необхідно чітко дати характеристику чинників і провести парні порівняння складу нечітких змінних, які виступають значеннями лінгвістичної змінної «чинники». Для побудови кожного нового ієрархічного рівня необхідне обґрунтування і логічне продовження ієрархічного ланцюжка. Дані обґрунту-

вання у сфері управління репутацією підприємства можуть бути досягнуті в більше міри лише завдяки лінгвістичній змінній, через відсутність кількісних вимірників репутації підприємства. Метод аналізу ієрархій передбачає використання обмеженого набору альтернатив, але він також може бути виконаний заздалегідь, виходячи з позиції, що безліч альтернатив містить керувані чинники і з них також можна вибрати детермінанти. Міра впливу чинників може визначатися із застосуванням нечітких змінних, або послідовним каскадним виконанням процедур АНР. Таким чином, побудова ієрархічної моделі чинників репутації підприємства, де набір чинників, визначуваних кількісними методами у край обмежений, можливий на основі методу АНР із залученням в деяких випадках лінгвістичних змінних, – сам метод АНР передбачає використання нечітких змінних для побудови логічного зв'язку на кожному рівні ієрархії і обґрунтування залежності і пріоритетів кожного елемента ієрархії.

Метою цього етапу є складання загальної моделі складання програм підвищення репутації підприємства, відповідної для багатообразних проблемних ситуацій, що включаються в цю проблемну область, а також виявлення порядку уточнення цієї моделі стосовно конкретних проблемних ситуацій. Виходячи з проведеного аналізу стану рішення питання і плану розробки така конкретизація має бути направлена на виявлення судженого складу детермінант для приватних моделей, які представляють реалізацію загальної моделі.

Визначення складових репутації підприємства, побудова ієрархічних зв'язків і розставляння пріоритетів над елементами репутації підприємства необхідне для розуміння і виявлення ключових чинників, що впливають на репутацію підприємства. Визначивши такі чинники, можливо розробити програми підвищення репутації для будь-якого господарюючого суб'єкта. Але одного виявлення чинників недостатньо для управління репутацією підприємства. Необхідно виявити склад зацікавлених осіб, що впливають на ро-

звітот проблемної ситуації і інструментів, за допомогою яких можливо вплинути на репутацію підприємства.

Управління репутацією – синтезована галузь знань і включає методи і способи різних економічних і управлінських дисциплін. До таких дисциплін можна віднести менеджмент організацій, фінансовий менеджмент, управління персоналом, економічний аналіз, психологію, PR і ін. Таким чином, можна сказати, що інструментарій, використовуваний в інших областях управління, може застосовуватися і застосовується в управлінні репутацією організації, так само як і те, що потреба в управлінні репутацією виникає в різних сферах менеджменту: управлінні персоналом, стратегічному менеджменті, маркетингу, фінансах підприємства і так далі

При використанні методу аналізу ієрархії необхідно з'ясувати той сценарій подій, який дозволить з найбільшою вірогідністю визначити детермінанти підвищення репутації підприємства. Для визначення цього сценарію необхідно знайти важливість сил відносно загальної мети. Потім для кожної сили визначити міру впливу акторів на цю силу. Звідси отримуємо міру впливу акторів на загальну мету. Потім оцінюється важливість цілей для кожного актора і визначається дієвість різних сценаріїв в забезпеченні досягнення кожної мети. Таким чином, на кожному рівні ієрархії визначаються пріоритети елементів одного рівня відносно їх важливості для елемента наступного рівня. На основі проведених обчислень отримуємо найкращий сценарій підвищення репутації підприємства на основі використання детермінант репутації підприємства. Початковим етапом у виборі детермінант репутації підприємства і найкращого сценарію підвищення репутації підприємства необхідно побудувати ієрархію репутації підприємства, її інтерпретацій і чинників.

У загальному вигляді будь-яку ієрархію можна розбити на структурні блоки, при цьому для кожної окремої ситуації послідовність блоків може бути різною, але склад рівнів ієрархії при цьому може залишатися незмінним. При побудові ієрархії репутації на основі проведених раніше досліджень до-

цільно виділити наступні блоки. Першим ярусом в ієрархії репутації підприємства є репутація підприємства у контрагентів з врахуванням специфіки проблемної ситуації для вирішення якої будується ієрархія. Різноманітність видів господарської діяльності, інфраструктура ринку, мінливість і нестійкість зовнішнього середовища ставлять перед підприємствам всілякі завдання, які вимагають негайного дозволу і інструкцій до дії, формують ряд актуальних для сучасного підприємства проблемних ситуацій управління репутацією. На основі розгляду завдань, які встають перед підприємствами в даний час можна виділити наступні проблемні ситуації, що вирішуються на основі підвищення репутації підприємства: організація і управління внутрішньою репутацією підприємства, забезпечення стійкого розвитку підприємства, залучення інвестицій для розвитку підприємства, досягнення конкурентних переваг підприємства на ринку товарів або послуг, екологічна діяльність підприємства.

Наступним блоком ієрархічної структури репутації підприємства є склад інтерпретацій репутації підприємства. Склад інтерпретацій репутації підприємства відповідно до наочної сфери їх застосування при управлінні підприємством може бути досконалий всіляким. На основі розгляду цього питання у ряді робіт можна скласти ієрархію, яка проілюструє можливу різноманітність інтерпретацій (рис.3.1). Для вирішення тієї або іншої проблемної ситуації управління репутацією залишається питання обґрунтованого складу елементів, що виявляється і в питанні вибору актуальних інтерпретацій, які також мають бути розділені на підприємства, що детермінують репутацію, в конкретній ситуації і на формуючі перешкоди в процесі обґрунтування програми підвищення і підтримки репутації підприємства.

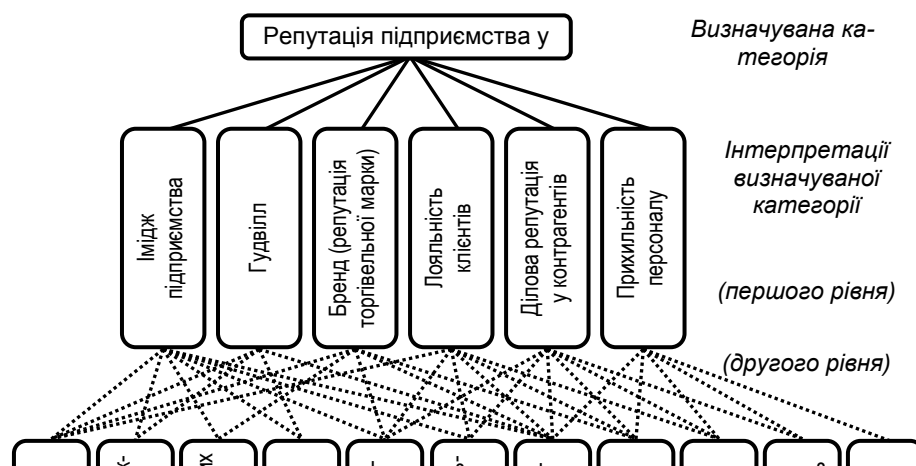


Рис. 3.1. Ієрархія інтерпретацій репутації підприємства [21]

Для виділення інтерпретацій репутації підприємства за основу були узяті найбільш обширні наочні області управління: стратегічний, фінансовий менеджмент, маркетинг, управління персоналом. На основі приведених вище наочних областей менеджменту були виділені наступні інтерпретації репутації підприємства: імідж підприємства, гудвилл, лояльність споживачів, ділова репутація і прихильність корпоративним цінностям співробітників підприємства.

У блоці чинників репутації підприємства на основі суб'єктивної думки будівника ієрархічної моделі вишиковуються чинники, які, на думку дослідника, можуть зробити прямий або непрямий вплив на репутацію підприємства. Серед основних виявлених чинників репутації підприємства наведемо наступні: корпоративне бачення і місія підприємства, ділова стратегія підприємства, офіційна політика підприємства, корпоративна культура підприємства, корпоративна комунікація і взаємодія підприємства із ЗМІ, індивідуальність підприємства, імідж країни, галузі, партнерів, банків, торгівельної марки, вид діяльності підприємства, організаційно-правова форма підприємства, історія створення і існування підприємства, розмір і географічна розташована підприємства, споживачі, конкуренти, постачальники, економічний, політичний і соціальний стан справ в країні, правління держави, законодавче регулювання, міжнародна співпраця країни.

Вище розглянуті блоки складові процес управління і підвищення репутації підприємства, але без відносно учасників даного процесу. У блоці акто-

рів відбиваються все ті, хто бере участь в процесі формування і управління репутацією підприємства, а також впливають на формування репутації підприємства, залишаючись сторонніми для ЛПР особами. Представники акторів по-різному пов'язані з підприємством. Вони можуть володіти потребами, які підприємство може допомогти задовольнити, або організація може бути об'єктом спостереження з їх боку. Схемний групи акторів представлені на рис. 3.2.

Нормативні групи уповноважують підприємства здійснювати діяльність, для якої вони встановлюють загальні закони і правила: урядові установи, місцеві органи влади, регулюючі органи, групи споживачів і захисників довкілля. Функціональні групи безпосередньо впливають на багато аспектів повсякденної діяльності підприємства. Вони сприяють розвитку виробництва і обслуговують споживачів, є найбільш помітним груповим типом акторів.



Рис. 3.2. Групи акторів, що визначають репутацію підприємства [21]

До цих груп відносяться: співробітники, постачальники, дистриб'ютори, роздрібна торгівля і сервісні організації (поштові і телекомунікаційні служби, рекламні і маркетингові агентства, юридичні і консалтингові фірми. Найважливішими з цих функціональних груп є співробітники. Дифузні групи

– це особливий тип акторів, які виявляють цікавість до підприємства, коли справа стосується захисту прав інших людей. Увагу цих груп можуть привернути наступні питання: свобода інформації, конфіденційність інформації, довілля, інтереси меншин, рівні можливості для працевлаштування, догляд за дітьми в робочий час і так далі. В цілому найбільш важливими з цих груп є журналісти і ЗМІ. Споживачі є украй важливою частиною корпоративної аудиторії. Різні типи споживачів бажають отримати від організації різні набори переваг або вирішення їх проблем. Для того, щоб задовольнити ці потреби організація повинна запропонувати для кожного окремого типа споживачів специфічний набір елементів маркетингу (товар, ціна, стимулювання, дистрибуція, якість обслуговування і так далі).

Завершальним блоком, обов'язковим для розгляду в ієрархії управління репутацією підприємства, є інструменти, за допомогою яких можливе безпосереднє управління. Як наголошувалося раніше, управління репутацією підприємства не має власного властивого лише йому набору інструментів. Набір інструментів для управління репутацією підприємства формується на основі набору інструментів різних наочних областей, в яких в тому або іншому прояві знаходить віддзеркалення репутація підприємства у контрагентів. Основним інструментом управління репутацією підприємства є створення ефективних PR-комунікацій. Широко використовуються і інші інструменти: позиціонування товарів і послуг, а також безпосередньо самого підприємства, розвиток і вдосконалення корпоративної культури, формування висококваліфікованого кадрового складу підприємства, систематичний фінансовий, податковий і економічний аналіз підприємства.

Виходячи з вимог, що висувуються до управління репутацією і описаних в роботах названих в огляді авторів, можна виявити певний набір інструментів управління репутацією підприємства: створення ефективних PR-комунікацій; реагування на політику, що проводиться, конкурентів; інструментарій формування висококваліфікованого персоналу підприємства (здійснення програми замовлень на певні спеціальності і відбір фахівців на

конкурсній основі у вузах з метою надання роботи); підтримка політичного нейтралітету керівників підприємства і його співробітників; формування постійного висококваліфікованого кадрового складу співробітників банку, зниження показників текучості кадрів; дослідження корпоративної аудиторії; позиціонування товарів і послуг підприємства, і, як наслідок, позиціонування самого підприємства; проведення соціальної політики; розвиток і вдосконалення корпоративної культури і формування сприятливого психологічного клімату усередині колективу співробітників; зовнішній вигляд адміністративної будівлі підприємства і прилеглих виробничих приміщень і рекреаційних площ; систематичний фінансовий, економічний, податковий аналіз діяльності підприємства; контроль якості обслуговування клієнтів у відповідні терміни і відповідно до пред'явлених вимог до обслуговування клієнтів; контроль якості продукції, що надається, і послуг; проведення рекламних і суспільних компаній по просуванню товарів і послуг підприємства, а також самого підприємства як цілісної системи з властивими йому перевагами. Але повний список інструментів управління репутацією набагато багатший: і лобіювання, і добродійність, і event-маркетинг (подієвий маркетинг), а також і багато інших. Основним же інструментом для управління репутацією служить PR, що включає весь комплекс взаємин із ЗМІ, некомерційними і суспільними організаціями, місцевими співтовариствами і інвесторами. Важливим етапом в управлінні репутацією підприємства є популяризація сприятливого іміджу спочатку серед співробітників підприємства, а потім і серед її зовнішньої аудиторії, що і зумовлює важливість PR.

Репутація підприємства у контрагентів, її інтерпретації залежно відочної області, чинники, які впливають на репутацію підприємства можна систематизувати і представити у вигляді ієрархії зв'язків. Ієрархія є моделлю реальної ситуації і відображає проведений аналіз найбільш важливих елементів і їх взаємин, на основі визначення сили, з якою різні елементи одного рівня впливають на елементи попереднього рівня, аби можна було обчислювати величину дій елементів найнижчого рівня на загальну мету.

На основі розроблених блоків ієрархії репутації підприємства в загальному вигляді ієрархію репутації підприємства безвідносно проблемних ситуацій можна представити в наступному вигляді (рис. 3.3).

Велике число елементів ієрархії дозволяє задати її лише у загальних рисах і вимагає послідовного уточнення складу елементів кожного рівня ієрархічної моделі.

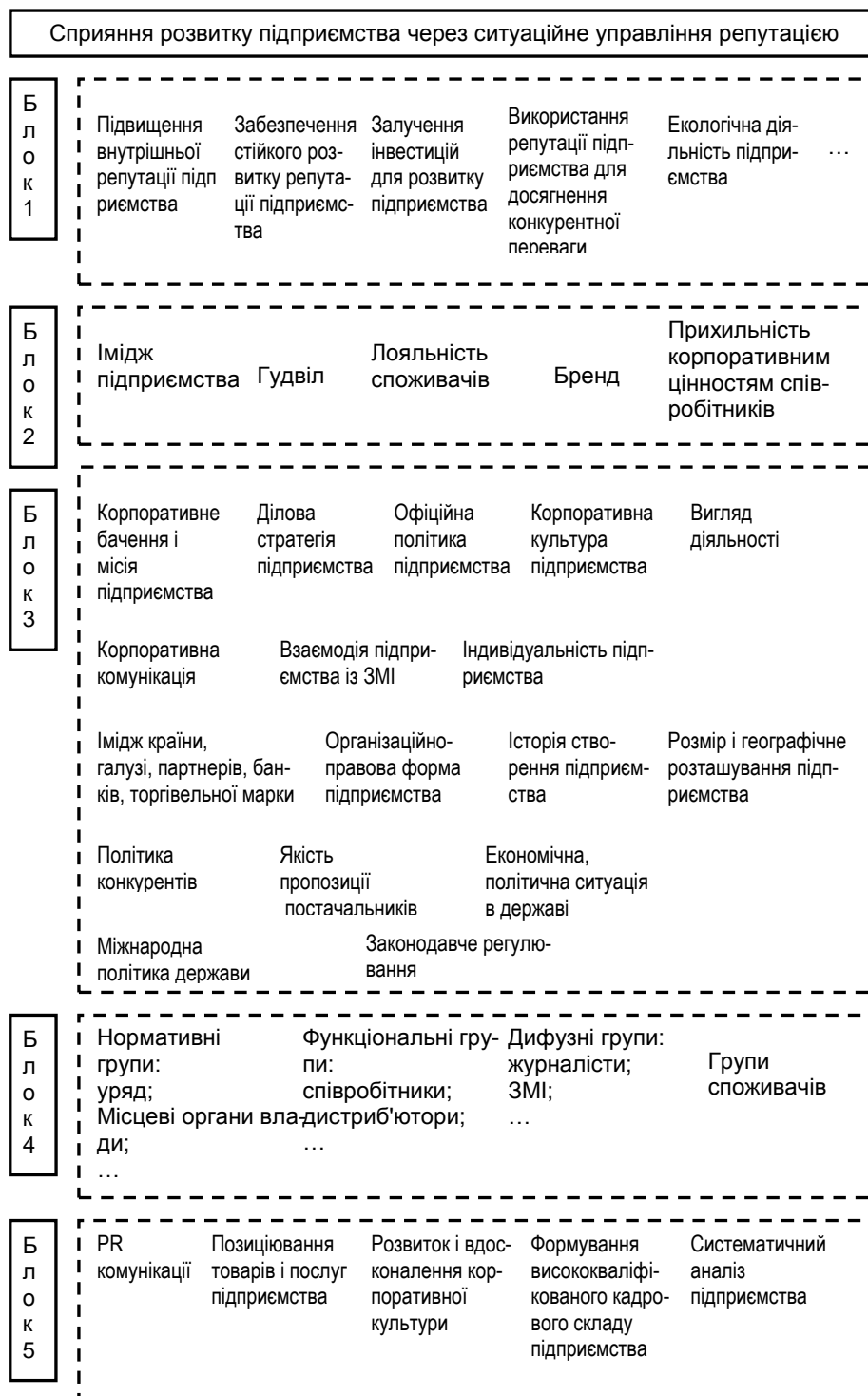


Рис. 3.3. Загальна ієрархічна модель сприяння розвитку підприємства через управління його репутацією

ВИСНОВКИ

У магістерській роботі побудована ієрархія сприяння розвитку підприємства через ситуаційне управління репутацією підприємства. За коефіцієнтами значимості, які розраховані для інструментів підвищення репутації підприємства можливо здійснення розподілу засобів, що мають цільовий характер рішення проблемної ситуації на підприємстві, а саме підвищення внутрішньої репутації підприємства. Тобто розраховані коефіцієнти значимості можуть виступати як значення, що визначають пропорції цільового розподілу коштів, які підприємство виділяє на програму підвищення внутрішньої репутації підприємства.

Використані ієрархії в різних проблемних ситуаціях будуються за загальною схемою побудови ієрархічної моделі управління репутацією підприємства, розробленої в розділі 3 даної магістерської роботи. Інструмент репутації підприємства PR входить до складу інструментів як однієї так іншої проблемної ситуації підвищення репутації підприємства, PR розглядається укрупнено. На основі зроблених розрахунків дані рекомендації: обрано склад програми дій, що складається із програмних дій і тому фінансування цієї програми припускає розподіл коштів між цими програмними діями.

У комплексній роботі були розроблені ієрархічні моделі для підприємств різних форм власності, що здійснюють різні види діяльності, які абсолютно не зв'язані між собою, з різними предметними областями проблемних ситуацій. Дані експерименти дають можливість затверджувати, що складена загальна схема побудови ієрархічної моделі управління репутацією підприємства працює й може бути взята за основу побудови важко формалізованої або з більшим складом діючих сил, критеріїв, що діють груп ієрархічної моделі проблемної ситуації підвищення репутації підприємства. Верифікація складеної схеми побудови ієрархічних моделей і аналізу факторів, інструментів і акторів, що впливають на формування репутацію підприємства, стала

можливої завдяки розробленій програмі І. Дениса, яка дозволила враховувати експертні оцінки, суб'єктивні характеристики елементів проблемної ситуації й переводити нечіткі змінні в кількісні показники.

Одним із завдань забезпечення управління репутацією підприємства в різних проблемних ситуаціях було необхідність здійснення оцінки поліпшення або погіршення репутації підприємства в наслідок проведених заходів щодо підвищення репутації підприємства. Виявлені в роботі характеристики репутації підприємства характеризувалися лише якісними вимірниками й не могли бути оцінені кількісно. Програма для побудови ієрархічних зв'язків репутації підприємства на основі використання методу аналізу ієрархій дає можливість користувачеві оцінюючи фактори, що впливають на репутацію підприємства, за допомогою лінгвістичних змінних, одержати кількісні результати й тим самим виявити залежно від розглянутої проблемної ситуації детермінанти репутації підприємства.

Верифікація загальної схеми побудови ієрархії управління репутацією підприємства здійснена всебічно з використанням завдань різної складності й різнопланових проблемних ситуацій. Складність узагальнення експертних оцінок і розрахунків обґрунтування структури програм підвищення репутації підприємства на основі використання методу аналізу ієрархій стала можливою завдяки системі підтримки прийняття рішень. На підставі цього можна затверджувати, що доцільно користуватися інформаційними програмними продуктами на підприємствах при пошуку та прийнятті управлінських рішень щодо таких об'єктів управління, як репутація підприємства у контрагентів. Обмежень на галузеву приналежність, розмір і вік підприємства програмою не накладається. Високий ступінь суб'єктивної оцінки знижується за рахунок використання розрахунку коефіцієнтів погодженості. Залучення експертів в області репутації підприємства для складання оцінок відносного ступеня значимості, що враховуються в ієрархії факторів, акторів, інструментів дозволить підвищити обґрунтованість рекомендованих програм підвищення репутації підприємства та через це – сприяти його розвитку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азоев Г. Л. Конкуренция: анализ, стратегия и тактика. – М.: Центр экономики и маркетинга, 1996.
2. Акофф Р. Планирование в больших экономических системах. Пер. с англ. Г. Б. Рубальского. – М., «Советское радио», 1972. – 189 с.
3. Акофф Р. Планирование будущего корпорации. – М.: «Прогресс». 1985. – 325с.
4. Александров В. В. Развивающиеся системы. В науке, технике, обществе и культуре.: СПб. – ч. 1. Теория систем и системное моделирование: Изд-во СПбГТУ, 2000. – 243 с.
5. Алешина И. В. Паблик Рилейшенз для менеджеров. Учебник. – М.: ИКФ «ЭКМОС», 2004. – 480 с.
6. Анохин П. К. Философские вопросы теории функциональных систем. – М.: Наука, 1978. – 460 с.
7. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. – СПб: Питер Ком, 1999. – 416 с.
8. Афанасьев Н. В. Управление развитием предприятия. – Х. ИНЖЕК, 2003. – 215 с.
9. Афонин И. В. Управление развитием предприятия: Стратегический менеджмент, инновации, инвестиции, цены: Учебное пособие. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и Ко», 2002. – 380 с.
10. Бандурка А. М., Червяков И. М., Посылкина О. В. Финансово-экономический анализ: Учебник. – Харьков: Ун-т внутр. дел, 1999. – 394с.
11. Блэк С. Паблик рилейшенз: что это такое? – М.: Новости, 1990. – 154 с.
12. Большаков Б.Е., Полынцев Д.А. Методология моделирования устойчивого развития страны // Наука и промышленность России № 1-2, 2005г. 3-12с.
13. Бондаренко Е. Г. Затраты, издержки и расходы в бухгалтерском учете // Материалы пятой межрегиональной научной конференции «Студенческая наука – экономике России». Ставрополь, 2005 // <http://www.ncstu.ru>.
14. Большаков А. С., Михайлов В. И. Современный менеджмент : теория и практика – СПб: Питер, 2002. – 416 с.

15. Борисов Е. Ф. Экономическая теория: Учебник. – М.: Юрайт-М, 2001. – 384 с.
16. Бузько И. Р., Трунина И. М. Экономический риск и управление инновационной деятельностью предприятия. Уч. пособие. – К., 1996. – 240 с.
17. Бузько И. Р. Экономический риск (методы анализа, оценки и ограничения)/ НАН Украины. – Д., 1996. – 257 с.
18. Буракова Е. В. Многообразие толкований категории «репутация предприятия» // Матеріали III-ої Всеукраїнської науково-практичної конференції студентів, аспірантів та молодих вчених “Проблеми глобалізації та моделі стійкого розвитку економіки” 21-23 березня 2007 р. – Луганськ: СНУ ім. В. Даля, 2007. – С. 150-151.
19. Буракова Е. В. Эндогенные и экзогенные факторы управления репутацией предприятия // Економіка. Менеджмент. Підприємництво. Зб. наук. праць Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. Вип. 17 (II). – Луганськ: СНУ ім. В. Даля, 2007. – С. 199-217.
20. Буракова Е. В. Состав актуальных интерпретаций понятия «репутация предприятия» в разных функциональных областях менеджмента // Материалы III-ей Международной научно-практической конференции для преподавателей, аспирантов и молодых ученых: "Современные технологии управления предприятием и возможности использования информационных систем: состояние, проблемы, перспективы". – Одесса: Одесский национальный университет им. И.И. Мечникова, 2008. – С. 26-27.
21. Буракова Е. В., Кривуля П. В. Общая модель составления программ повышения репутации предприятия и порядок выявления детерминант для частных моделей // Економіка. Менеджмент. Підприємництво. Зб. наук. праць Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. Вип. 19 (II). – Луганськ: СНУ ім. В. Даля, 2008. – С. 199-217.
22. Викентьев И. Л. Приемы рекламы и Public Relations. – К.: ТОО "Триз-Шанс", 1997.
23. Волкова В.Н. Первые шаги системного анализа и «дерева целей» в нашей стране. – СПб. – 2000. – 360с.
24. Воронин А. А. Устойчивое развитие – миф или реальность? // www.mtas.ru/Library/uploads/1088572997.
25. Гальчинський А. С., Єщенко П. С., Палкій Ю. І. Основи економічних знань: навч. посібник. – К.: Вища школа, 1999. – 544 с.

26. Гончарук В. А. Развитие предприятия. – М.: Дело, 2000. – 208 с.
27. Горшкова А.И. Глобализация. Стратегии. Конкуренция. – М.: 2006. – 201 с.
28. Господарський кодекс України. Офіційний текст. – К.: Право, 2003.
29. Гранатуров В. М. Экономический риск: сущность, методы измерения, пути снижения: Учеб. Пособие. – М.: Изд-во «Дело и сервис», 1999. – 112 с.
30. Грызунов В. Экономика предприятия. Учеб. Пос. – М.: Финансы и статистика, 1999. – 208 с.
31. Грэм Д. Репутация фирмы: создание, управление и оценка эффективности: Пер. с англ.- М.: "ИМИДЖ-Контакт": ИНФРП-М, 2003. – 368 с.
32. Гудвилл: экономическая сущность и методы учета // «Русский предприниматель». – 2002. – № 8. – С.24-26
33. Даулинг Г. Репутация фирмы: Создание, управление и оценка эффективности: пер. с англ. – М.: «ИМИДЖ-Контакт», 2003. – 368 с.
34. Должанський М. І., Должанський А. М. Бухгалтерський облік в Україні з використанням Положень (стандартів) бухгалтерського обліку : навч. посіб. – Л.: Львівський банківський інститут НБУ, 2003. – 494 с.
35. Друкер, Питер Ф. Задачи менеджмента в XXI веке.: Пер с англ. – М.: Издательский дом "Вильямс", 2001. – 272 с.
36. Дулясова М.В., Ханнанова Т.Р., Исламгалиева Е.Р. Деловая репутация – многоуровневая система // <http://www.ogbus.ru>.
37. Дурович А. П. маркетинг в предпринимательской деятельности. – М.: НПЖ "Финансы, учет и аудит", 1997. – 255 с.
38. Егина О. Ваша фирма какую долю рынка занимает? // www.advertology.ru
39. Журнал „Управление компанией”, Россия. № 2, 2003.
40. Завгородний В. П. Бухгалтерский учет, контроль и аудит в системе управления предприятие. – К.: "Ваклер", – 1997. – 976 с.
41. Загайтов И. Д., Половкин П. Д. Экономические проблемы повышения устойчивости производства. – М.: Экономика, 1984. – 196 с.
42. Зайчатникова Е. Сколько стоит деловая репутация? // Русский Фокус. – 2002. – №24(61). – С. 25

43. Зубанов В. А. Реструктуризация на микроуровне трансформируемой экономики // Вісник Академії економічних наук України. – 2003. – №2. – с. 119-124.
44. Измерение результативности компании / Под ред. А. П. Игнатенко. – М.: 2006. – 244 с.
45. Красюк И. Н., Парамонова Т. Н. Общественное лицо фирмы // Маркетинг. – 1999. – №6
46. Кардаш В. Я. та ін. Товарна інноваційна політика. — К: КНЕУ, 2002.
47. Кириллов С.Ю. Репутация организации как форма вовлеченности в социальный процесс. Диссертация на соискание к.с.н., Спб, 2004. – с.130.
48. Ковалев П. Сущность, атрибутивные качества и функции категории «риск» Соискатель ГНИИ системного анализа Счетной Палаты РФ Начальник управления оценки рисков АКБ «Интеркоопбанк» // www.mbka.ru.
49. Козлова Н. В. Обзор существующих концептов устойчивого развития применительно к управлению предприятием // Економіка. Менеджмент. Підприємництво. Зб. наук. праць Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. Вип. 16 (II). – Луганськ: СНУ ім. В. Даля, 2006. – С. 221-230.
50. Козлова Н. В. Выбор инструментов управления риском снижения темпов развития // Матеріали III-ої Всеукраїнської науково-практичної конференції студентів, аспірантів та молодих вчених “Проблеми глобалізації та моделі стійкого розвитку економіки” 21-23 березня 2007 р. – Луганськ: СНУ ім. В. Даля, 2007. – С. 174-176.
51. Козлова Н. В. Использование метода анализа иерархий в оценке предпочтительности средств управления риском // Економіка. Менеджмент. Підприємництво. Зб. наук. праць Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. Вип. 17 (II). – Луганськ: СНУ ім. В. Даля, 2007. – С. 196-204.
52. Козлова Н. В. Выявление состава методов обеспечения устойчивого развития предприятия // Вісник Східноукраїнського національного університету ім. В. Даля. — 2008. — № 4 (122). — С. 87-94.
53. Козлова Н. В. Категория устойчивого развития в контексте управления репутацией предприятия // Материалы III-ей Международной научно-практической конференции для преподавателей, аспирантов и молодых

- ученых: "Современные технологии управления предприятием и возможности использования информационных систем: состояние, проблемы, перспективы". – Одесса: Одесский национальный университет им. И.И. Мечникова, 2008. – С. 55-57.
54. Козлова Н. В. Построение иерархической модели выбора программы поддержки устойчивого развития репутации предприятия // *Економіка. Менеджмент. Підприємництво*. Зб. наук. праць Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. Вип. 19 (II). – Луганськ: СНУ ім. В. Даля, 2008, – С. 196-204.
55. Козаченко А. В., Воронкова А. Э., Медяник В. Ю., Назаров В. В. *Малый бизнес: устойчивость и компенсаторные возможности: Монография*. – К.: Лібра, 2003. – 328 с.
56. Комиссаренко Д.А. Диверсификация деятельности как способ развития предприятий малого бизнеса // *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. – 2003. – №2(60). – С. 114-118.
57. Комиссаренко Д. А. Соотношение специализации и диверсификации в деятельности предприятия // *Зб. наук. праць Донецької державної академії управління*. Т. 4. Серія «Економіка». Вип. 29. – Донецьк: ДонДАУ, 2003. – с. 182-187.
58. Коміссаренко Д.А. Способи розвитку підприємств малого бізнесу // *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. – 2004. – №4(74) . – С. 130-138.
59. Кривуля П. В. О синтезе методов анализа иерархий и фаззи-вычислений в целях развития ситуационной диагностики // *Економіка. Менеджмент. Підприємництво*. Зб. наук. праць Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. Вип. 16 (II). – Луганськ: СНУ ім. В. Даля, 2006, – С. 187-204.
60. Круглова Н. Ю., Круглов М. И. *Стратегический менеджмент. Учебник для вузов*. – М.: Издательство РДЛ, 2003. – 464 с.
61. Круглов М. И. *Стратегическое управление компанией. Учебник для ВУЗов*. – М.: Русская Деловая Литература, 1998. – 708 с.
62. Кузьмин С. А. *Социальные системы: опыт структурного анализа*. — М.: Наука, 1996.

63. Курочкин О. С. Управление предприятием (процессный аспект): Учебное пособие. – К.: МАУП, 1998. – 144 с.
64. Кучин Б. Л. Якушева Е. В. Управление развитием экономических систем: технический прогресс, устойчивость. – М.: Экономика, 1990.
65. Лапуста М. Г. Определение характера финансовой устойчивости предприятия // www.elitarium.ru.
66. Ларичев О. И. Теория и методы принятия решений, а также Хроника событий в Волшебных Странах: Учебник. – М.: Логос, 2000. – 296 с.
67. Майкл Марн, Эрик Рогнер, Крейг Завада. Вопрос цены // Журнал «Вестник McKinsey», № 1(10). 2005.
68. Мельников А.Д. Особенности национального бренд – менеджмента – М.: 2006 – 450 с.
69. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. Перевод с англ. Под ред. Евенко Л. И. – М.: «ДЕЛО». 1997. – 702 с.
70. Мидлтон Д. Бухгалтерский учет и принятие финансовых решений / пер. с англ.; Под. Ред. И. И. Елисеевой. – М.: Аудит, ЮНИТИ, 1997. – 408 с.
71. Міщенко А. П. Стратегічне управління. Навч. посіб. – Київ: «Центр навчальної літератури», 2004. – 336 с.
72. Москаленко Л. Пир без насыщения // Эксперт № 13 (554). 2 апреля 2007 // www.expert.ru.
73. Наливайко А. П. Стратегічний менеджмент: Навч. пос. – К.: Вища школа, 2000. – 390 с.
74. Оленьев В. В., Федотов А. П. Глобалистика на пороге XXI века // Вопросы философии. – 2003. – №4. – с. 18-30.
75. Олсон Р. Дж. 18 неотложных законов корпоративной репутации. – М.: 2006. – 168 с.
76. Пахомов В. А. Инвестиционная привлекательность предприятий – исполнителей контрактов как экономическая категория // www.cfin.ru.
77. Перепанова Т. Новая система ценностей и экономические измерители // www.prof.msu.ru/publ/ulan-ude.
78. Погорелов Ю. С. Историчний аналіз поняття розвитку в економіці.
79. Радионов А. В. Экологизация и деловая репутация предприятия.
80. Раицкий К. Экономика предприятия. Учебник для вузов. – М.: Маркетинг, 1999. – 693 с.

81. Резников Е. Детские болезни брендинга в украинском маркетинге // Management.com.ua.
82. Репутация – это ресурс // Репутационный капитал. – 2004. - № 3. – С. 3-4
83. Рогов М.А. Риск-менеджмент. – М.: Финансы и статистика, 2001. – 120с.
84. Рожков И. Я. Реклама: планка для "профи". – М.: ЮРАЙТ, 1997.
85. Рос Д. Алгоритмы эффективной работы: Пер с англ. – М.: 2005 – 395 с.
86. Саати Т. Принятие решений. Метод анализа иерархий. Пер. с англ. – М.: «Радио и связь», 1993. – 278 с.
87. Седегов Р. С., Кабушкин Н. И., Кивцов В. Н. Управление персоналом. – М., 1997. – 154 с.
88. Смирнов В. Бонусные программы // www.atlant.ru.
89. Советский энциклопедический словарь/Гл. ред. А, М. Прохоров. – 3-е изд. – М.: Издательство "Сов. Энциклопедия", 1985.–1600 с.
90. Социально-экологический еженедельник ЭКОКЛУБ № 27/2001.
91. Справочник маркетолога. Лояльность потребителей: типы и методы оценки. – 2005. – №2 (44). – С. 28. <http://marketing.web-standart.net>
92. Старостина А. О., Кравченко В. А. Ризик-менеджмент: теорія та практика: Навч. посіб. – К.: ІВЦ „Видавництво „Політехніка”, 2004. – 200 с.
93. Стэнворт Дж., Смит Б. Франчайзинг в малом бизнесе // Рук-во Барклайз Банка. – М.: «ЮНИТИ», 1996. – 198 с.
94. Сурмин Ю. П. Теория систем и системный анализ: Учеб. пособие. — К.: МАУП, 2003. — 368 с.
95. Теория системного менеджмента: Учебник. / Под общ. Ред. П. В. Журавлева, Р. С. Седегова, В. Г. Янчевского. – М.: Экзамен, 2002. – 512 с.
96. Толковый словарь Даля
97. Тэпман Л. Н. Риски в экономике: Учеб. пособие для студ. вузов / Под ред. В. А. Швандара. – М.: ЮНИТИ, 2002. – 379 с.
98. Указ Президента РФ «О концепции перехода РФ к устойчивому развитию. 1 апреля 1996 г. № 440.
99. Управление организацией: учебник / под ред. А. Г. Поршнева, З. П. Румянцевой, Н. А. Саламатина. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 1999. – 669 с.
100. Управление персоналом организации: Учеб. / Под ред. А. Я. Кибанова. – М., 1997. – 258 с.

101. Управление репутацией и привлечение инвестиций: две стороны одной медали // Управление компанией. – 2003. – №6. – С 15-21
102. Уткин Э. А. Управление персоналом в малом и среднем бизнесе. – М.: ЭКМОС. – 1996. – 456 с.
103. Уткин Э. М., Кочеткова А. И. Рекламное дело. – М.: ассоциация авторов и издателей "Тандем", ЭКМОС, 1997.
104. Уткин Э.А. Бизнес-реинжиниринг. Обновление бизнеса. – М.: Экмос, 1998. – 367 с.
105. Федоткина Л.Е. Деловая репутация как фактор повышения конкурентоспособности предприятий. Материалы Урало–Сибирской научно-практ. конференции. Институт экономики УрО РАН.
106. Финанс. – 2004. – № 3 (44)
107. Хилсмен Р. Стратегическая разведка и политические решения. – М., 1957. – 215 с.
108. Хохлов Н. В. Управление риском: Уч. пособие для вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 1999. – 239 с.
109. Царева С. В. Место и роль инвестиционного планирования в обеспечении устойчивости предприятия // Вестник МГТУ, том 9, №4, 2006 г. стр.686-689 // vestnik.mstu.edu.ru.
110. Шабров О.Ф. Политические системы: открытость, устойчивость, развитие // Анализ систем на пороге XXI века: теория и практика: Материалы Международной научно-практической конференции. В 4-х томах. Том 1 / Сост. Т. Е. Сафонова. – М.: Интеллект, 1996. – с. 23-31.
111. Штовба С. Д. Проектирование нечётких систем средствами Matlab. — М.: Горячая линия — Телеком, 2007. — 288 с.
112. Экономическая безопасность. Энциклопедия/Автор идеи, руководитель проекта доктор юр. наук А. Г. Шаваев, А. Т. Багаутдинов и др. – М.: Правовое просвещение, 2001.
113. Эксперт-Урал. – 2005. – №2, №45 (215), №47 (172)
114. www.sukraine.kharkov.ua
115. www.finam.ru
116. www.aup.ru
117. bgti.esoo.ru
118. www.businessvoc.ru