



**ЗМІСТ**

<b>ВСТУП</b> .....	4
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ РЕПУТАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА</b> .....	7
<b>РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ РЕПУТАЦІЇ ТОВ «ТОРГІВЕЛЬНИЙ ДВІР «УКРАЇНСЬКА ТОВАРНА СПІЛКА»</b> .....	21
2.1 Аналіз засобів репуатаційного менеджменту підприємства .....	21
2.2 Ефективність системи репуатаційного менеджменту підприємства .....	27
<b>РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ РЕПУТАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «ТОРГІВЕЛЬНИЙ ДВІР «УКРАЇНСЬКА ТОВАРНА СПІЛКА»</b> .....	38
3.1 Розробка стратегії формування та підтримки позитивного іміджу підприємства .....	38
3.2 Обґрунтування ресурсного забезпечення системи репуатаційного менеджменту .....	43
<b>ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ</b> .....	48
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....	50
<b>ДОДАТКИ</b> .....	54

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Посилення кризових явищ в українській економіці актуалізує необхідність контролю змін динаміки позицій підприємства. З кількісного боку це дозволяють зробити фінансово-економічні інструменти. Методики якісної оцінки того, як сприймається підприємство, яка його позиція у свідомості представників зовнішнього середовища – недостатньо уніфіковані і опрацьовані, а відповідно і не застосовуються на більшості підприємств.

У науковій літературі на даний момент немає єдиних підходів до визначення і розмежування понять «імідж», «репутація» і «бренд», що описують відображення підприємства в свідомості споживача. Багатозначність і взаємний перетин цих понять породили масу трактувань, що внесло плутанину і ускладнило визначення їх місця в рішенні прикладних завдань менеджменту.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Питання сутності, формування і оцінки іміджу та репутації підприємства відображені в роботах Альшиної І.В. [2], Даулінг Г. [10], Джі Б. [44], Почепцова Г.Г. [18], Шкардун В.Д. [28], і інших авторів.

У процесі вивчення проблем дослідження ми зверталися до джерел, в яких розглядається еволюція і розвиток теорії репутаційного менеджменту, а також використання інтегрованих ефектів комплексу комунікацій досліджуються в публікаціях: Олігві Д. [48], Россітера Дж. Р. [49], Траута Дж. [50, 51] та ін.

Теоретичною основою дослідження також є праці вітчизняних і зарубіжних вчених з проблем репутаційного менеджменту: Багієва Г.Л. [42], Беста Р. [43], Котлера Ф. [15], Ламбен Ж.-Ж. [46] та інших.

У процесі вивчення проблем дослідження ми також зверталися до джерел, в яких розглядаються форми і технології інформаційно-психологічного впливу на свідомість споживачів, – це роботи таких авторів як: Альшиної І.В. [2], Кисельова А.А. [45], Ноель-Ноймана Е. [47], Шерковіна Ю.А. [52].

**Метою дослідження** є розробка рекомендацій щодо формування та розвитку системи репутаційного менеджменту ТОВ «Торгівельний Двір «Українська товарна спілка».

Згідно із встановленою метою, варто виділити наступні **завдання дослідження**:

- проаналізувати сутність, функції та методи системи репутаційного менеджменту підприємства;
- визначити методичні підходи для оцінювання ефективності системи репутаційного менеджменту підприємства;
- проаналізувати діючу систему репутаційного менеджменту підприємства торгівлі;
- розробити заходи щодо удосконалення методичних підходів до управління репутаційною системою підприємства;
- виконати прогнозування ефективності впровадження змін в систему репутаційного менеджменту підприємства.

**Об'єктом дослідження** є репутація ТОВ «Торгівельний Двір «Українська товарна спілка».

**Предметом дослідження** є теоретичні, методичні та практичні питання оцінки та управління системою репутаційного менеджменту торговельного підприємства.

**Методи дослідження.** Теоретичною і методологічною основою дослідження стали наукові праці вітчизняних і зарубіжних авторів, матеріали науково-практичних конференцій і семінарів з питань управління репутації та іміджу, загальнонаукові методи, системний і порівняльний економічний аналіз, методи експертних оцінок, глибинного інтерв'ю, статистичного аналізу.

**Інформаційну базу дослідження** склали дані Державної служби статистики, внутрішня звітність підприємства, дані, опубліковані у вітчизняних та зарубіжних періодичних виданнях.

**Наукові результати, отримані автором, і їх новизна:**

- уточнено зміст понять «репутація», «імідж» і «бренд» підприємства та їх взаємозв'язок;
- визначено місце і значення репутації в системі категорії менеджменту;
- створена модель, що відображає фактори, які впливають на формування структури репутації підприємства;
- розроблена, теоретично обґрунтована і реалізована методика оцінки репутації підприємства торгівлі;
- обґрунтовані рекомендації щодо вдосконалення системи репутаційного менеджменту.

**Практичне значення** одержаних результатів дослідження полягає в розробці методичних рекомендацій для фахівців підприємств в області менеджменту. Автором розроблена методика формування оцінки та розвитку репутації торговельного підприємства.

**Апробація результатів дослідження.** Наукова стаття на тему: «Технології формування та підтримки репутації підприємства», яка була опублікована у збірнику наукових статей студентів КНТЕУ (Додаток А).

**Структура випускної кваліфікаційної роботи.** Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Основний текст роботи становить 48 сторінок, в тому числі 10 таблиць, 6 рисунків, 4 додатка. Список використаних джерел містить 52 найменування викладених на сторінках 49-52.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ РЕПУТАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА

Сьогодні ділова репутация, будучи основним компонентом успіху будь-якої організації, належить до числа найважливіших активів компанії. Для того, щоб здійснювати цілеспрямовану діяльність по її формуванню і управлінню, необхідно визначитися з самим поняттям «ділова репутация».

Репутация (франц. Reputation) – створена загальна думка про якість, переваги і недоліки кого-небудь, чого-небудь. Під репутацією зазвичай мається на увазі добра або погана слава людини, що створилася, загальна думка про будь-кого, придбана громадська оцінка якостей, переваг і недоліків кого-небудь [1, с.110-113].

На практиці ділова репутация означає «добре ім'я» фірми, що враховує давність її заснування, історію, імідж, авторитет засновників, якість управління [2]. Репутация – це швидкозмінна характеристика діяльності організації, що формується в суспільстві довгий період часу. Вона утворюється на основі сукупності інформації про те, яким чином і якими методами організація буде свою поведінку в певних ситуаціях, тобто формується на основі правдивих знань і оцінок (наприклад, надійний, вигідний, зручний партнер), а отже, передбачає раціональний, аналітичний підхід [3, с.90-93]. У загальному вигляді ділову репутацію організації можна визначити як сукупність думок зацікавлених сторін про переваги і недоліки організації, що визначає прийняття рішень по відношенню до неї. І це поєднання думок існує об'єктивно.

Залежно від якісних характеристик ділова репутация може бути як позитивною, так і негативною (з самим різним вмістом). Також розрізняють реальну і бажану ділову репутацію, тобто ту, якої хотіли б домогтися керівництво і персонал організації. При цьому слід зазначити, що динаміка зміни репутаційного статусу характеризується асиметрією: формування позитивної ділової репутації – процес тривалий і поступовий, а втрата її може статися

відразу, причому з досить відчутними, якщо не катастрофічними наслідками для бізнесу [4, с.47-58].

На наш погляд, ділова репутація організації – це об'єктивно складена і підтверджена практикою колективна думка про організацію, що формується з плином часу у всіх стейкхолдерів на основі оцінки економічного, соціального та екологічного аспектів діяльності організації виходячи з отриманої достовірної інформації, особистого досвіду взаємодії або опосередкованих контактів.

Поняття «ділова репутація» тісно пов'язане з категорією «імідж», При відсутності принципових розбіжностей і в науковій літературі, і на практиці до цих пір можна зустріти ототожнення понять «репутація» і «імідж» організації. В енциклопедії «імідж» трактується як цілеспрямовано і активно сформовано за допомогою різних засобів емоційно забарвлений привабливий або непривабливий образ людини, політика, лідера, громадської організації, партії, руху, держави та ін., покликаний сприяти зміцненню або ослабленню престижу, репутації, зростанню довіри або недовіри [5, с.203]. Найбільш часто імідж організації визначають як образ організації, що сформувався в свідомості громадськості [6], як цілісне сприйняття організації різними групами громадськості, що формується на основі збереженої в їх пам'яті інформації про різні сторони її діяльності [7, с. 86].

А.С. Сотнікова вважає, що «імідж організації не може бути відірваний від реальності» [8]. Подібний підхід викликає цілком справедливе заперечення, оскільки в залежності від відповідності / невідповідності іміджу реальним характеристикам організації розрізняють два його різновиди: «доброякісний» і «недоброякісний».

«Доброякісний» імідж базується на репутаційних характеристиках і відображає реальні риси організації. При цьому такий імідж, підкреслює І.С. Важеніна [9], не обов'язково буде позитивним, але він буде в основному правдивим. «Недоброякісний» імідж, маскуючи реальний стан і методи ведення справ, особливості поведінки компанії на ринку і наслідки її діяльності, не відображає соціальних і економічних характеристик організації. Його можна

досить швидко і суттєво змінювати, використовуючи PR і рекламні кампанії, при цьому майже нічого не перероблюючи в діяльності організації, і таким чином вводити людей в оману.

Репутація організації в більшій мірі, ніж імідж, допомагає контрагентами у прийнятті рішення («за» або «проти») з питання співробітництва з нею.

Якщо сприятливий імідж залучає нових партнерів і клієнтів, то створювана часом десятиліттями репутація змушує їх залишатися незмінними один раз зробленому вибору.

Побудова ділової репутації є складним стратегічним завданням, розрахованим на тривалу перспективу, яка реалізується в результаті багатогодової комбінації, заснованої на стратегічному аналізі та плануванні, що охоплює всі аспекти діяльності організації [11, с.285]. До того ж, як зазначає В.Бурр, «хороша репутація не може бути імітована конкурентами, оскільки створення щось порівнянного вимагає багатьох років. Точна імітація, до того ж, неможлива і тому, що репутація підприємства може підживлюватися з багатьох джерел, таких, як якість продукції, інноваційні технології, чудове обслуговування, компетентний і ввічливий персонал і т.д., внесок кожного з яких в її виробництво не може бути точно визначено» [12].

Таким чином, в результаті діяльності компанії формується її ділова репутація, яка складається протягом усього періоду взаємодії з нею всіх стейкхолдерів. Позитивна репутація стає джерелом додаткових вигод як для самої компанії, так і для її контрагентів.

Ділова репутація є важливою складовою нематеріальних активів, яка в сучасних умовах є значущим економічним важелем в стратегічному розвитку підприємства.

Самі нематеріальні активи – це ті, у яких є вартість, але немає матеріального змісту. До нематеріальних активів належать об'єкти інтелектуальної власності та ділова репутація організації (*рис.1.1*).

Грошова вартість репутації як нематеріального активу компанії є репутаційний капітал. В економічній теорії ділову репутацію як капіталу



підприємця, напрацьованого в процесі управління фірмою, одним з перших представив австрійський економіст Й. Шумпетер.



*Рис. 1.1. Основні складові нематеріальних активів*

*Джерело: узагальнено автором за даними [9]*

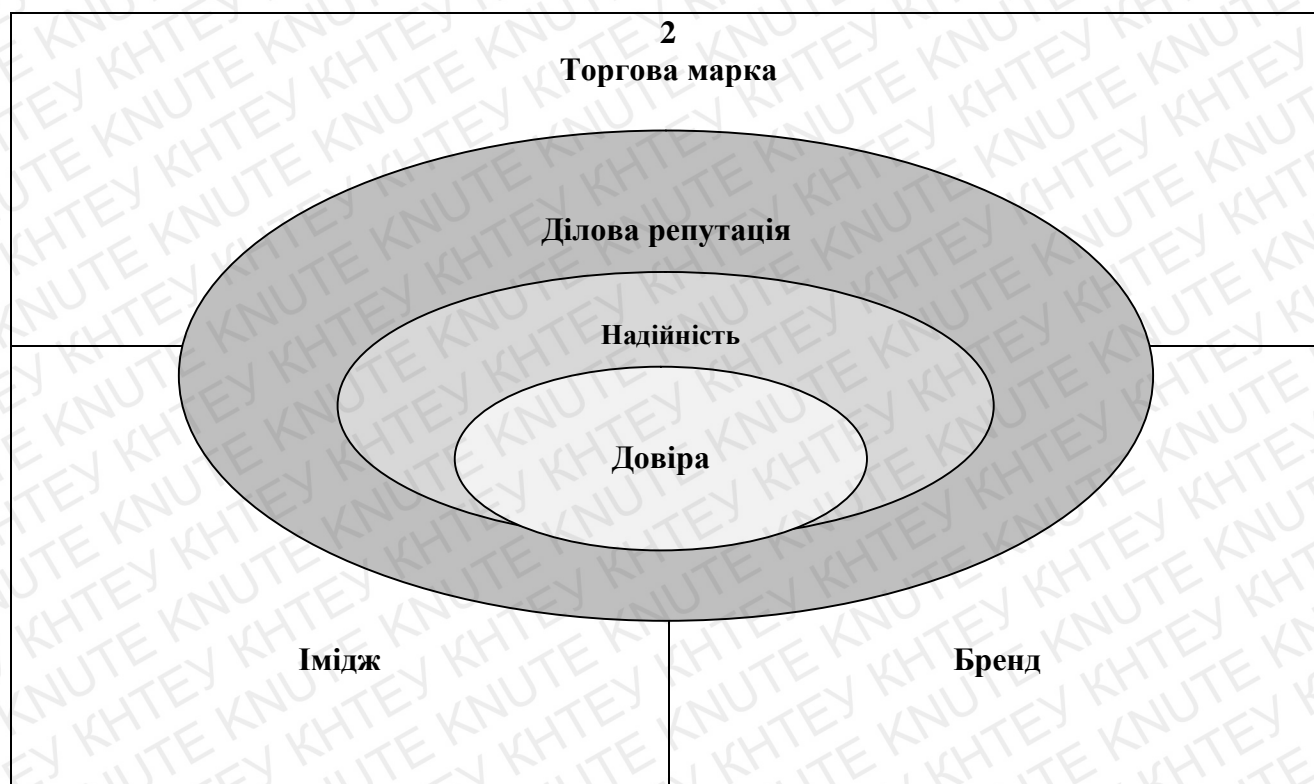
У свою чергу втрату ділової репутації він розцінював як ризик [13, с.376]. Можна припустити, що він мав на увазі ризик втрати або зменшення майбутніх доходів.

Основними характеристиками репутаційного капіталу є:

- відсутність матеріально-речової форми;
- невіддільність від підприємства;
- взаємопов'язаність елементів;
- складність реплікації і імітації;
- тривалий період формування;
- легкість і швидкість руйнування.

За деякими оцінками, іноді до 85% ринкової вартості компанії припадає на ділову репутацію. Одночасно відбувається зростання вартості частки ділової репутації в загальній ціні компаній. Більш того, з часом значення і цінність корпоративної репутації підвищується. Так, зміна індексу репутації на 1% призводить до зміни ринкової вартості компанії на 3% [14,с.300-311]. Таким чином, абсолютно очевидна висока значимість «репутаційного» капіталу для компаній, які розраховують на довге і успішне існування в бізнес-середовищі.

Важливо відзначити, що репутація неоднозначно пов'язана з минулим і майбутнім, так як, з одного боку, вона є результатом минулої активності, а з іншого – вона впливає на майбутню діяльність фірми. На основі вище сказаного запропонована модель структури ділової репутації, що зображена на *рис. 1.2*.



*Рис. 1.2. Модель структури ділової репутації*

*Джерело: розроблено автором за даними [16]*

На рис. видно, що в основі репутації знаходиться довіра, надійність як прояв професіоналізму, майстерно оздоблює її. Зовнішньою оболонкою репутації є допоміжні засоби її підтримки (імідж, торгова марка, бренд). Не випадково в цьому переліку відсутнє поняття «Goodwill». Адже гудвіл – вартісне вираження репутації, отже, він не буде виділятися як окрема її складова, це лише фінансова сторона репутації.

Ділова репутація володіє такими загальними властивостями [11,с.285]. По перше, репутація – реальний актив будь-якої компанії. Ця якість, що заснована на її здатності створювати додаткову акціонерну вартість, інвестиції в її розвиток є керованими, а значить, управління репутацією переходить на раціональну основу,

стає відкритим для контролю. По-друге, репутація є більш стійким активом, ніж майно. Цінність матеріальних активів вкрай нестійка, на багатьох ринках спостерігається сильне коливання цін, вартість же репутації має тенденцію накопичуватися і зростати. По-третє, репутація – найважливіший канал інформації про компанії, оскільки в основі репутації лежить інформація, яка постійно продукується самою компанією, її клієнтами, конкурентами, партнерами.

Для ефективного управління репутацією необхідно чітко розрізняти її види. Розрізняють два види ділової репутації [3,с.90-93]. Так, позитивна ділова репутація являє собою надбавку до ціни, що споживач сплачує в очікуванні вигод, які він отримає в майбутньому у зв'язку з набутими неідентифікованими активами. Відповідно таку репутацію потрібно враховувати як окремий інвентарний об'єкт.

Негативна ділова репутація – це знижка від ціни підприємства. Вона виникає у покупця через відсутність: доброго імені підприємства і його брендів; постійних покупців; впізнаваності; вигідного місцеположення; репутації якості продукції чи наданих послуг; ділових партнерів; інформації про клієнтів; відомих клієнтів; навиків керування; рівня обізнаності персоналу і т.д.

Розрізняють три різновиди репутації:

- 1) репутація, пов'язана з бізнесом;
- 2) репутація продукту або послуги;
- 3) репутація, пов'язана з організаційною культурою.

Крім того, варто визначити основні функції, які виконує ділова репутація, які представлені в *табл. 1.1*.

*Таблиця 1.1*

### **Основні функції ділової репутації**

№	Функція	Характеристика
1	2	3
1	економічна функція	дозволяє компаніям за рахунок високої ділової репутації робити більш високі націнки на свої товари і послуги і отримувати таким чином додатковий прибуток)
2	інформаційна	полягає в наданні споживачам і всім контрагентам інформації про якість товарів, послуг компанії в цілому,

1	2	3
	функція	її соціальної та комерційної діяльності
3	оцінна функція	дозволяє компаніям відстежувати реакцію учасників ринку на власні реалізовані дії
4	інтегруюча функція	об'єднує співробітників компанії, виховує у них почуття лояльності і причетності, ототожнення себе з компанією, це залучає до компанії інших клієнтів, партнерів, полегшує вирішення кадрових проблем
5	комунікаційна функція	грає важливу роль у встановленні контактів між компанією, її співробітниками, всіма зацікавленими сторонами, осмисленні ними подій і зв'язків між собою, полегшенні взаєморозуміння. Ця функція прискорює інформаційний обмін і забезпечує компанії економію витрат
6	адаптаційна функція	забезпечує взаємне пристосування компанії, її співробітників до елементів зовнішнього середовища і один одному
7	регулююча функція	підтримує необхідний соціально-психологічний клімат, правила, норми поведінки співробітників в процесі їх взаємовідносин з представниками зовнішнього середовища
8	мотиваційна функція	створює необхідні стимули для здійснення подальших дій

*Джерело: розроблено автором за даними [16]*

Важливе місце в управлінні діловою репутацією займає проблема її виміру і оцінки.

Найбільш повна класифікація методів оцінки ділової репутації представлена в роботі А.М. Сметаніна [12]. Згідно з його дослідженням всі методи вивчення і оцінки репутації можна умовно розділити на два види:

- 1) методи, засновані на кількісному вимірі ділової репутації;
- 2) методи, засновані на якісних дослідженнях.

Кількісні методи оцінки включають шість способів отримання інформації:

- метод надлишкового прибутку;
- метод надлишкових ресурсів – модифікація методу надлишкового прибутку;
- показники обсягу реалізації продукції;
- показники ринкової капіталізації;
- визначення ціни репутації в разі угоди злиття / поглинання;
- інформація за міжнародними стандартами фінансової звітності.

До якісних методів А.М. Сметанін відносить метод соціологічного опитування та експертний метод, який в свою чергу ділиться на рейтинговий і рекомендаційний методи. Однак представляється доцільним додати в описану вище класифікацію такий метод оцінки, як ренкінги, які останнім часом користуються все більшою популярністю не тільки серед компаній, але і в середовищі бізнес-аналітиків, потенційних партнерів, інвесторів і простих обивателів-споживачів.

За необхідне слід відзначити, що при всій точності, простоті і звичності використання фінансово-орієнтовані показники мають ряд серйозних недоліків, до яких відносяться наступні [5, с.203].

1) Нехтування нематеріальними можливостями підприємства обумовлює короткостроковість планування.

2) Непрозорість причин і наслідків. Хоча фінансові показники і вимірюють фінансовий успіх всього підприємства або окремої області діяльності, проте цього недостатньо для з'ясування причин успіху і вказівки подальших можливостей.

3) Фінансові показники враховують тільки події в минулому.

4) Монетарно сформульовані стратегії мають занадто велику кількість інтерпретацій і, отже, двозначні. Крім того, подібні стратегії в більшості випадків не пояснюються, а передаються вниз для виконання. Це призводить до того, що вони будуть зрозумілі окремими підрозділами по-різному.

Виходячи з вище перерахованого, можна зробити висновок про наявність переваг і недоліків у кількісних і якісних методів. Отже, для успішного управління діловою репутацією необхідно проводити розробку і впровадження комплексного методу її оцінки та аналізу, який враховував би як кількісні, так і не вимірювані показники прояву ділової репутації компаній. Вивчення застосовуваних методів оцінки ділової репутації компаній, а також аналіз теоретичних і практичних основ її формування дозволили запропонувати наступний алгоритм побудови комплексної оцінки ділової репутації компаній:

- розрахунок кількісної оцінки ділової репутації;
- збір матеріалу для якісної оцінки ділової репутації;

- обробка і розрахунок якісної оцінки ділової репутації;
- розрахунок показників довіри до компанії;
- поєднання отриманих оцінок в рамках однієї моделі;
- визначення стану і ступеня компанії;
- вибір стратегії щодо подальшого керування діловою репутацією.

Варто зазначити, що управління діловою репутацією підприємства починається, ще до того як створюються атрибути організації (логотип, емблеми, інтер'єр). Спочатку формується місія для визначення соціального призначення організації. На другому етапі приділяється увага корпоративній культурі її індивідуальності. Це характеристики, які показують цінності компанії, правила та норми поведінки, певний «життєвий стиль».

Підприємства для розробки іміджу та репутації проходять декілька етапів.

По-перше, побудова моральних принципів. Якщо взяти до уваги провали великих компаній, можна побачити, що вони ховаються в етичних і моральних прорахунках.

Коли у підприємства визначені моральні принципи, воно відчуває якусь упевненість, стабільність, його співробітники розуміють, які дії треба вчиняти, зіштовхуючись з певними проблемами, відчути себе єдиним соціальним організмом. Єдність моральних принципів співробітників підприємства сприяє найбільш гармонічній атмосфері.

По-друге, формулювання мети утворення компанії. Вона спонукає підприємство на виконання обіцянок, визначених завданням, є рушійною силою компанії.

Дана мета має:

- показувати напрямок, мету і кінцевий результат діяльності компанії;
- включати цілі, які надихають співробітників;
- спонукати дотримуватись стандартів високого обслуговування;
- включати дані про реальну продукції компанії, бути чесним із споживачами;
- відображати концепцію компанії.

По-третє, необхідно сформулювати особисту філософію. Вона повинна надихати співробітників компанії. Дана філософія зазвичай показує чим відрізняється дане підприємство від інших.

На жаль, в сучасній практиці навіть вищі керівники корпорацій не мають уявлення про таке поняття, як філософія компанії. Для того, щоб керуватись певними цінностями у своїй діяльності і розуміти до чого прагне компанія необхідно розробити і дотримуватись філософії фірми.

По-четверте, компанія повинна мати чітко поставлені цілі. Підприємству потрібно розуміти до чого прагнути і що потрібно досягти. Знаючи кінцеву мету, більшість питань вирішуватимуться швидше.

По-п'яте, кожна компанія повинна мати розписані стандарти поведінки та зовнішнього вигляду, адже це безпосередньо впливає на імідж компанії. Співробітники поза межами компанії повинні вести себе як професіонали, адже вони навіть в неробочий час представляють своє підприємство маючи певні речі зі значками емблемами або ж уніформу.

На сьогодні для будь-якої компанії імідж вважається не завершеним, якщо про нього відсутня інформація в Інтернеті.

Ділова репутація для оцінки змісту поділяється [13, с.376]:

- якісну оцінку стану або положення компанії;
- кількісну міру вартості компанії як суб'єкта ринкових відносин (гудвіл).

Ці складові є досить суперечливими, адже кожною контактною групою розглядаються свої фактори. Наприклад для інвесторів важлива відкритість і прозорість компанії, її розвиток, рівень корпоративного управління, отримання необхідної норми прибутковості вкладених коштів. Для клієнтів важливим критерієм є ціна продукції, доступність та якість. Кредиторів цікавить кредитна історія компанії, щодо працівників то важливим є їх мотивація, кадрова політика. Державу цікавить сплата податків та соціальна і екологічна відповідальність [2].

Знання факторів, які мають вплив на репутацію підприємства, характеризує оцінку фінансової стійкості компаній, допомагає прогнозувати появу економічної небезпеки (банкрутство, недружнє поглинання фірми).

Однак сьогодні єдиної сформованої практики оцінки ділової репутації взагалі і нематеріальних активів, зокрема, не має. Складність з оцінкою ділової репутації виникає також і тоді, коли мова йде про приватні компанії, акції яких не перебувають в обігу на біржах і, відповідно, вкрай складно оцінити ринкову вартість компанії.

На сьогодні склалося кілька головних методів для визначення вартості гудвілу:

- оцінка репутації фірми як перевищення ринкової вартості фірми над вартістю її чистих активів;
- оцінка репутації за об'ємом реалізації;
- оцінка гудвілу методом надлишкових прибутків;
- поточна дисконтована оцінка майбутніх надприбутків з використанням методики компанії Brand Finance;
- використання мультиплікатора M.

Ділова репутація застосовуючи даний підход визначається як різниця між ринковою вартістю компанії і її сумарними активами, що можуть бути поставлені на баланс.

Щоб використовувати метод оцінки гудвілу за обсягом реалізації необхідно мати середньогалузеві коефіцієнти рентабельності. В такому випадку користуємось формулою (1.1):

$$(1.1)$$

де NOI – чистий операційний дохід від діяльності організації;

Q – вартість реалізованої продукції;

r – середньогалузевий коефіцієнт рентабельності реалізації;

km – коефіцієнт капіталізації нематеріальних активів.

Одна з найбільших проблем в застосуванні даного методу пов'язана зі проблематичністю отримання зовнішніх показників, в цьому випадку – коефіцієнта середньогалузевої рентабельності. Через це вибір даного підходу оцінки ділової репутації залежить найперше від доступності інформації, яка потрібна компанії для підрахунків.



Оцінка репутації шляхом розрахунку надлишковий прибуток базується на гіпотезі, що якщо одне підприємство отримує більший обсяг, прибутки на одиницю активів, ніж подібне підприємство даної галузі, то це значить, що додатковий прибуток організації надає саме його ділова репутація. В основі методу оцінки ділової репутації шляхом визначення надлишкового прибутку знаходиться концепція, розроблена Податковою службою США і введена Мінфіном США в 1920 році. Відповідно до цього методу, активи компаній надають ідентичний прибуток. Тому, розрахувавши нормативну прибуток на одиницю активів, потрібно порівняти її з реальним показником прибутковості активів і знайти обсяг неврахованих активів, тобто гудвіл.

Підприємство-аналог повинно базуватись на таких вимогах:

- аналогічна продукція (роботи, послуги);
- знаходитись в тій же місцевості (області, районі);
- мати однакові виробничі потужності.

За методом Brand Finance гудвіл оцінюється через дисконтування прогнозованих і після прогнозованих потоків прибутку, що генерується гудвілом. Прогнозування потоків прибутку, що може бути отримана від реалізації товарів і послуг компанії, яка має значний гудвіл, здійснюється за допомогою спеціально створених фірмою Interbrand галузевих коефіцієнтів.

Ставка дисконтування розраховується за формулою 1.2:

$$R = R_f + b (R_f) \quad (1.2)$$

де  $R_f$  – безризикова норма прибутковості,

$b$  – бренд-коефіцієнт, який характеризує силу гудвілу.

Метод оцінки гудвілу через мультиплікатор  $M$  ґрунтується на історичних результатах діяльності компанії. Мультиплікатор  $M$  приймає значення в діапазоні від 0 до 20 і розраховується за формулою 1.3:

$$y = -0,900293 (x + 55,1202) (x^2 - 11,0116) (x^3 - 392764) (x^4 + 160681) (x^5) \quad (1.3)$$

Шляхом коригування на величину інфляції визначається поточна вартість прибутку фірми на власний капітал за кожен рік. Потім на підставі галузевих

коефіцієнтів Interbrand з отриманих величин виділяється прибуток, що припадає на гудвіл. Після цього розраховується чистий прибуток від гудвілу (прибуток, що припадає на гудвіл, мінус податок на прибуток), яка зважується відповідно до коефіцієнтів: 1/6 (для чистого прибутку за період дворічної давності), 2/6 (для чистого прибутку за передостанній рік) і 3/6 (для чистого прибутку за останній рік). Отримана зважена чистий прибуток від гудвілу, помножена на мультиплікатор M, і дає вартість гудвілу [9, с. 14].

Розглянуті методи оцінки гудвілу працюють тільки в стабільному бізнес-середовищі, де прогнозний період діяльності підприємства визначається 3-5 роками. В українських реаліях прогнозний період діяльності підприємств скорочується до 1 року і менш. Крім того, більше 40% вітчизняних підприємств є збитковими [8]. Дохідний підхід до оцінки в такому випадку взагалі не прийнятний. Бізнес-середовище українських підприємств є дуже нестабільною і невизначеною. Вищенаведені методи оцінки вартості підприємства та його ділової репутації погано працюють, занижуючи оцінки.

Стратегічне управління інвестиціями вимагає оцінки існуючих і потенційних можливостей інвестиційного інструменту, які можуть використовуватися в процесі його існування або знаходження в інвестиційному портфелі. У 1973 році Ф.Блек і М.Шоулз розробили формулу (1.4) для визначення вартості опціону:

$$C = P (N(d_{1,1}) - EX (e^{-t}) (N(d_{1,2})) \quad (1.4)$$

де N (d1), N (d2) – кумулятивна нормальна ймовірність функції щільності, яка знаходиться по d1 і d2 (формули 1.5 та 1.6):

$$d_{1,1} = \frac{\ln\left(\frac{P}{EX}\right) + \left(r + \frac{\sigma^2}{2}\right) \cdot t}{\sigma \cdot \sqrt{t}} \quad (1.5)$$

$$d_{1,2} = d_{1,1} - \sigma \sqrt{t} \quad (1.6)$$

$P$  – капіталізація;

$EX$  – номінальна вартість боргу;

$t$  – дюрація боргу, коли зобов'язання компанії представляються у вигляді еквівалентної безкупонної облигації з терміном погашення, що дорівнює  $t$ ;

$\sigma$  – стандартне відхилення прибутковості на активи компанії;

$r$  – купонна ставка.

Знаючи вартість бізнесу (капіталізацію компанії), за формулою Блека-Шоулза можна розрахувати ринкову вартість активів, а потім і ділову репутацію як різницю між ринковою ціною активів і їх балансовою вартістю:

Даний метод дає адекватну оцінку вартості ділової репутації підприємства, на відміну від методів, пов'язаних з дисконтуванням грошових потоків, які не враховують цінність управління і дають занижену оцінку в умовах невизначеності, що свідчить про можливе практичне застосування першого і необхідності доопрацювання останніх.

## РОЗДІЛ 2

### ДОСЛІДЖЕННЯ РЕПУТАЦІЇ ТОВ «ТОРГІВЕЛЬНИЙ ДВІР «УКРАЇНСЬКА ТОВАРНА СПІЛКА»

#### 2.1 Аналіз засобів репутаційного менеджменту підприємства

ТОВ «Торгівельний Двір «УТС» успішно працює на ринку промислової хімії України з 1995 року і спеціалізується на поставках широкого спектру хімічної продукції вітчизняним виробникам та споживачам різних галузей. Організаційна структура підприємства наведена в Додатку Б.

Компанія Торгівельний Двір «УТС» має відповідним чином обладнані складські приміщення у Києві, Донецьку, Луцьку, Одесі, Дніпропетровську, Харкові, Львові та Івано-Франківську. Це дозволяє клієнтам отримувати на умовах самовивозу необхідну продукцію, а також своєчасно доставляти її безпосередньо споживачам.

Довгострокові господарські зв'язки із заводами-виробниками хімічної продукції в Україні, Казахстані, Польщі, Словаччині, Румунії, Китаї та інших країнах.

Комплексне обслуговування з постачання всіх необхідних видів хімічної продукції, у цьому випадку компанія бере на себе окремі функції служби постачання/закупівель. Для клієнтів така система співпраці означає економію часу, оптимізацію витрат та зменшення чисельності персоналу.

Перелік хімічної продукції, яку пропонує підприємство: сода каустична; сода кальцинована; сода харчова; сіль технічна; сіль таблетована; сіль «екстра»;

цукор; кальцій хлористий; кислота ортофосфорна; кислота лимонна; селітра калієва; селітра кальцієва; селітра натрієва; карбід кальцію; хлорне вапно; вуглеамонійна сіль; залізний купорос; алюміній сірчаноокислий; магній сірчаноокислий; цемент; крейда; пральний порошок; господарське мило.

Серед клієнтів компанії – найбільш успішні та провідні підприємства української промисловості, такі як:

- НАК «Нафтогаз України»;
- ДП НАЕК «Енергоатом»;
- Старобешівська ТЕС;
- АТ «Бобровицький молокозавод»;
- ПАТ «Миронівський хлібопродукт»;
- АТ Кондитерська фабрика «А.В.К.»;
- ДП «Кондитерська корпорація «РОШЕН»;
- ТзОВ «Радехів-Цукор»;
- ТОВ «Комплекс Агромарс» та інші.

Тепер звернемося до розгляду господарських напрямків ринкової діяльності підприємства. Сам факт того, що «Торгівельний Двір «УТС» має чисту диверсифікацію за різними напрямками діяльності, зумовлено історично сформованими тенденціями формування господарського портфеля. Початком кожного напрямку діяльності було одиначне замовлення. Наявність досвіду створення конкретного виду продукції і її затребуваність в певний період часу послужили передумовами для серійного виробництва і диференціації всередині кожного напрямку орієнтованими на потреби хімічної промисловості. При цьому не було проведено досить повного аналізу: не оцінені обсяги ринків, ризики, реальний потенціал самого підприємства і т.д.

Інформаційні потоки утруднені. Всередині і між підрозділами немає чітких регламентів фіксації та обміну даними, а істотна частина реєструючої інформації або міститься в нефункціональних форматах, або міститься тільки на паперових носіях.

У підприємства з часів заснування змінилася місія, і відповідно практика стратегічного планування. ТОВ «Торгівельний Двір «УТС» знаходиться на етапі спаду організаційного життєвого циклу, що характеризується різким падінням збуту і відповідно зниженням прибутку. Компанія знаходиться в пошуку нових можливостей та шляхів утримання ринків.

Основним напрямком діяльності є виробництво та реалізація продукції хімічної промисловості.

Розглянемо більш детально функції, що виконують співробітники компанії.

Команда фахівців ТОВ «Торгівельний Двір «УТС»:

- менеджери, які безпосередньо співпрацюють з клієнтами, досконало знають ринок та конкурентів, і можуть запропонувати клієнту необхідну продукцію на найкращих умовах;
- фахівці з логістики, що формують оптимальні для споживачів маршрути доставки, щоб вони мали змогу отримати товар за найкращою ціною та у найкоротший термін;
- спеціалісти з ЗЕД та розвитку бізнесу, що забезпечують укладання та виконання контрактів із закордонними постачальниками, це дає можливість надавати клієнтам продукцію із перших рук, напряму від виробника;
- працівники фінансового відділу забезпечують весь процес документообігу та оперативно вирішують будь-яку фінансову ситуацію.

В таблиці 2.1 наведено основні показники фінансово-господарської діяльності ТОВ «Торгівельний Двір «УТС» в 2015 – 2017 рр.

Таблиця 2.1

**Основні показники фінансово-господарської діяльності ТОВ  
«Торгівельний Двір «УТС» в 2015 – 2017 рр.**

№	Показники	2015	2016	2017	Відхилення			
					Абсолютне		Відносне	
					2016- 2015	2017- 2016	2016/ 2015	2017/ 2016
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Дохід (виручка) від реалізації товарів та послуг, тис. грн.	2951,0	3629,1	650,3	678,1	(2978,8)	122,98	22,04
2	Непрямі податки та інші	(491,8)	(604,9)	-	113,1	(604,9)	123,0	0

	вирахування з доходу, тис. грн.							
3	Чистий дохід (виручка) від реалізації товарів та послуг, тис. грн.	2459,2	3024,2	650,3	565,0	(2373,9)	122,97	21,50
4	Інші операційні доходи, тис. грн.	-	-	3,3	-	3,3	-	-
5	Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	(2263,4)	(2826,7)	(574,0)	563,3	(2252,7)	124,89	20,31

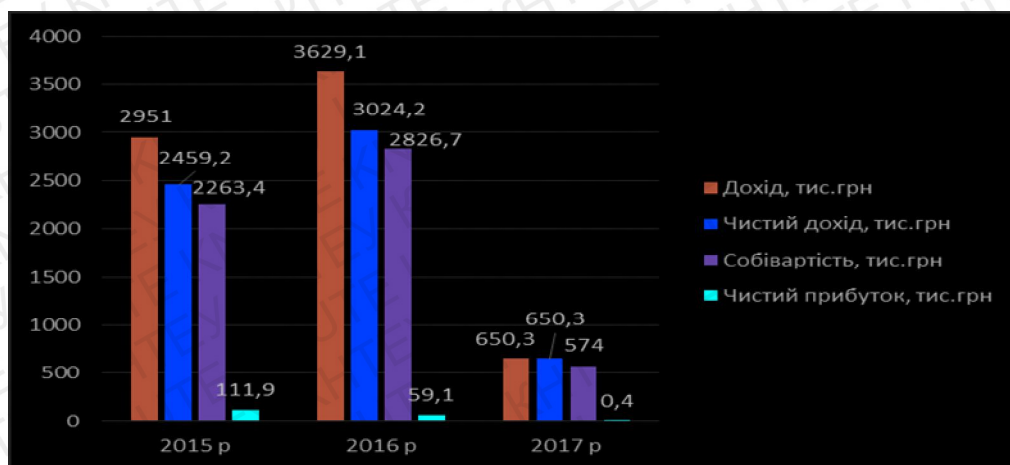
Продовження таблиці 2.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9
6	Собівартість у % до виручки (5:1*100=6)	76,7	77,9	88,3	1,2	10,4	-	-
7	Інші операційні доходи, тис. грн.	(53,0)	(124,4)	(77,6)	71,4	(46,8)	234,72	62,38
8	Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн	142,8	73,1	2,0	69,7	(71,1)	51,19	2,74
9	Рівень рентабельності реалізації, % (8:1*100=9)	4,84	2,01	0,31	(2,83)	(1,7)	-	-
10	Податки, виплачені з прибутку, тис. грн	(30,9)	(14,0)	(1,6)	(16,9)	(12,4)	45,31	11,43
11	Податок, виплачений з прибутку до виручки, % (10:1*100=11)	1,05	0,39	0,25	(0,66)	(0,14)	-	-
12	Чистий прибуток, тис. грн	111,9	59,1	0,4	(52,8)	(58,7)	52,82	0,68
13	Чистий прибуток у % до виручки, % (12:1*100=13)	3,79	1,63	0,06	(2,16)	(1,57)	-	-

Джерело: розраховано автором на основі даних з додатку Г

З наведеної таблиці видно, що дохід від реалізації робіт, послуг збільшився у 2016 році порівняно з 2015 роком на 122,98 %, а саме на 678,1 тис. грн., а в 2017 році зменшився в порівнянні з 2016 роком на 22,04%, а саме на 2978,8 тис. грн. Також видно, що ТОВ «Торгівельний Двір «УТС» за досліджуваний період отримало прибуток, хоча з кожним роком він має тенденцію до зменшення, що можна пояснити високою собівартістю робіт, яка займає майже 100% у частині доходу, та витратами, які разом з собівартістю значно перевищують суму доходу.

На основі даних таблиці 2.1 побудуємо діаграму динаміки основних показників діяльності ТОВ «Торгівельний Двір «УТС» в 2015-2017 рр. (рис. 2.1)



**Рис. 2.1** Динаміка основних показників діяльності ТОВ «Торгівельний Двір «УТС» в 2015 – 2017 роках

*Джерело: розроблено автором на основі даних з табл..2.1.*

З наведеної діаграми прослідковується наступне: у 2017 році підприємство має показники діяльності менші ніж у 2015 році на 111,5 тис. грн, а в 2016 році показники значно перевищують за значення 2015 та 2017 років на 52,8 тис. грн та 58,7 тис. грн відповідно. Причиною спаду основних показників підприємства є економічна криза в країні, нестабільність політичної ситуації, коливання валютного курсу, скорочення замовлень.

Компанія займає лідируючі позиції на ринку хімічної промисловості як на Україні, так і за її межами. Завдяки вдалій політиці просування продукції компанія має конкурентоспроможний потенціал.

Слід звернути увагу, що зміни сфер діяльності підприємства вимагали відповідних інфраструктурних перетворень, які часто йдуть із запізненням. Але на підприємстві на сьогоднішній день розпочаті заходи спрямовані на підвищення операційної ефективності підприємства.

В таблиці 2.2 наведено перелік основних заходів, які спрямовані на підвищення операційної ефективності ТОВ «Торгівельний Двір» Українська товарна спілка».

*Таблиця 2.2*

**Перелік заходів спрямованих на підвищення операційної ефективності підприємства**

Проблеми	Рішення	Опис
----------	---------	------



1	2	3
Висока чисельність персоналу	Скорочення, зміна орг.структури, коригування системи мотивації	<ul style="list-style-type: none"> <li>- проведена оптимізація оргструктури, усунені зайві і дублюючі функції. За підсумками 2017 року чисельність персоналу скоротилася на 7%, при цьому чисельність керівників знизилася на 21%.</li> <li>- змінена система оплати праці: впроваджена оплата за виконання цільових показників. ФОП в 2017 р знизився на 2% до 2016 р, при цьому скорочення по керівникам на 11%, по робочим зростання на 4%.</li> <li>- оптимізована схема вантажоперевезень, більш ніж в 2 рази скорочено кількість найманого автотранспорту, розконсервованій і введений в експлуатацію власний автотранспорт (щорічна економія від 18 до 25 тис.грн)</li> <li>- з 01.03.2018 р відмова від послуг сторонніх організацій по вантажним перевезенням всередині компанії.</li> </ul>

*Продовження таблиці 2.2*

1	2	3
Низька диверсифікація	Розширення асортименту, освоєння нових видів, НДДКР	<ul style="list-style-type: none"> <li>- освоєння до 2020 р серійного виробництва господарської хімічної продукції</li> <li>- освоєння нових ринків на європейському просторі</li> </ul>
Високі постійні витрати	Оптимізація виробничих потужностей для виробничих процесів, зниження витрат	<ul style="list-style-type: none"> <li>- організовано груповий запуск продукції у виробництво, ефект – збільшення собівартості на 34,1 млн грн. з реалізації продукції;</li> <li>- проведено заходи по скороченню виробничих площ компанії (об'єднані 3 і 4 цехи);</li> </ul>
Конкуренція	Кооперація і уніфікація продукції	<ul style="list-style-type: none"> <li>- створено єдиний контур управління.</li> <li>- розвивається промислова кооперація для забезпечення збалансованого завантаження потужностей і виключення дублювання інвестиційних вкладень.</li> </ul>
Відсутність системи планування та складського обліку	Централізація підтримки ІТ	<ul style="list-style-type: none"> <li>- розпочато впровадження сучасної системи технологічного планування та комплектації продукції;</li> <li>- ведеться робота по систематизації обліку робочого часу відповідно до вироблення нормо-годин;</li> <li>- ведеться робота щодо підвищенню рівня автоматизації бізнес-процесів, впровадженні нової системи узгодження договорів, централізація підтримки інформаційних систем</li> </ul>

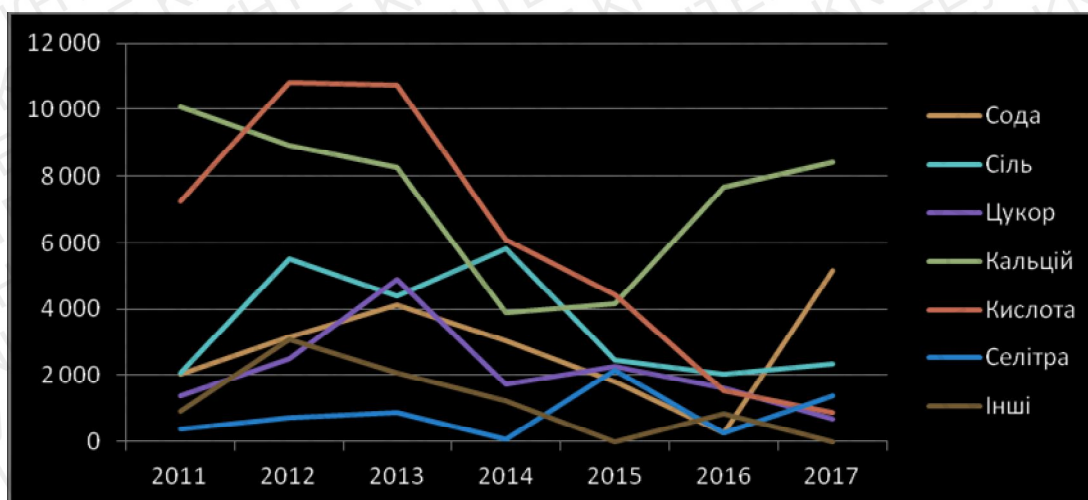
*Джерело: розроблено автором на основі документів підприємства.*



	2013	2014	2015	2016	2013	2014	2015	2016
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Сода харчова	-1 089	-1 209	-1 546	4 903	74	60	15	1 864
Сіль «екстра»	1 418	-3 348	-440	342	132	42	82	117
Цукор (пісок)	-3 160	547	-664	-921	35	132	71	43
Кальцій хлористий	-4 349	251	3 540	736	47	106	185	110
Кислота лимонна	-4 621	-1 668	-2 896	-649	57	73	35	58
Селітра кальцієва	-799	2 064	-1 882	1 122	9	2 680	12	528
Інші	-871	-1 213	847	-847	58	0	0	0
Всього	-13 471	-4 576	-3 043	4 688	62	79	82	133

*Джерело: розраховано автором на основі даних з таблиці 2.3*

Схематично динаміку продажів продукції ТОВ «Торгівельний Двір «УТС» представимо на рис. 2.2.



*Рис. 2.2. Динаміка продажів продукції ТОВ «Торгівельний Двір «УТС»*

*Джерело: розроблено автором на основі даних з таблиць 2.3 – 2.4.*

Вузькі місця в менеджменті не були помітні до тих пір, поки попит залишався стабільним, як тільки почали проявлятися кризові явища, – вони відразу стали очевидні. Не проводився достатній аналіз процесу реалізації, скоротився асортиментний ряд, зросла кількість претензій з боку клієнтів. А в цей період конкуренти з Китаю, що реалізують подібну продукцію, навпаки активно вдосконалювали свою продукцію: покращували якість і розширювали асортиментний ряд, і фінансово-економічна криза позначилася на них в меншому

ступені. Як результат ТОВ «Торгівельний Двір «УТС» втратив свої конкурентні позиції в цьому сегменті.

Таким чином, за кілька років ТОВ «Торгівельний Двір «УТС» втратив, напрацьовану за довгий період репутацію спеціаліста повного спектра якісної хімічної продукції для різних галузей. Вийшло, що в момент настання фінансово-економічної кризи на одних ринках ТОВ «Торгівельний Двір «УТС» стрімко втратив позиції, а на інших – ще не встиг їх придбати. При цьому маючи чималі кредитні зобов'язання, прийняті для технічної модернізації виробництва.

Найбільший репутаційний шкоди за останні 3 роки принесли низький рівень сервісу, низька якість деяких продуктів і конкуренція.

Проблеми управління, накопичуючись, стають подібні сніжній лавині, нашаровуючись один на одного, утворюють неконтрольований потік.

Звичайно, за всім бачити виключно помилки менеджменту, не зовсім вірно, однак, саме вони є коренем проблем в 80% випадків. Коли необхідно було завчасно знаходити варіанти нових напрямків виробництва зі стабільним зростанням, тому що життєвий цикл існуючих проблем повинен був увійти у фазу спаду, керівництво компанії було занурено в рішення тактичних завдань. Потенційні небезпеки не були враховані, менеджмент виявився не готовий до кризи. У сукупності все це зробило вкрай негативний вплив на життєздатність ТОВ «Торгівельний Двір «УТС» в цілому і його репутацію зокрема.

Для аналізу підприємства ТОВ «Торгівельний Двір «Українська товарна спілка» побудуємо бальну SWOT-матрицю. Виділимо сильні і слабкі сторони, можливості і загрози і дамо їм кількісну оцінку (таблиця 2.5).

Таблиця 2.5

#### Кількісна оцінка слабких і сильних сторін можливостей і загроз

Сильні сторони (20)		Слабкі сторони (40)	
Власне конструкторське бюро (можливість виконувати нестандартні технічні рішення за бажанням замовника)	7	Проблеми менеджменту: планування (в т.ч. стратегічного), організації роботи на підприємстві, її контролю, управління персоналом і т.д. Можливі зриви термінів поставки	20

Наявність широкої виробничо-технічної бази;	9	Брак фінансових коштів (взяті в невдалий момент кредити ставлять під загрозу життєздатність підприємства)	11
Історія існування підприємства більше 17 років	4	Нестабільна якість виготовлення. брак	9
Можливості (20)		Загрози (40)	
На українському промисловому ринку є великий попит на нестандартне одиничне замовлення	11	Жорстка конкуренція	16
Розвиток ринків країн СНД	6	Покупці вимагають високого рівня якості	19
Можливість підтримки споживача з боку держави	3	Жорсткість умов погашення позик кредитними організаціями	5

Джерело: узагальнено автором на основі експертних оцінок.

Сформуємо проблемне поле в рамках SWOT-матриці (рисунок 2.3).

		Сильні сторони				Слабкі сторони			
		бал	власне конструкторське бюро	широка виробнича технічна база	17-ти річна історія	нестача фінансових коштів	нестабільна якість. Брак	проблеми менеджменту	
можливості	Бал		7	9	4	11	8	20	
	Попит на нестандартні замовлення	11	Фокусування на напрямку виробництва нестандартного замовлення				Створення проектних груп		
	Зростаючі ринки країн СНД	6	Вивчення і вихід на ринки країн СНД з існуючою продукцією				Коригування в кадровій політиці, організаційної структурі, розподілі повноважень, ефективності роботи персоналу		
	Можлива підтримка держави	3	Пошук напрямків за держзамовленням						
загрози	Жорсткість умов погашення позик кредитними організаціями	5	Вивчення і концентрація на тих сегментах, де конкуренти ще не встигли закріпити свої позиції	Утримання існуючих клієнтів		Впровадження системи якості та бережливого виробництва			
	Покупці вимагають високої якості	19	Утримання існуючих клієнтів						

	Жорстка конкуренція	16	Утримання існуючих клієнтів	Впровадження системи якості та бережливого виробництва
--	---------------------	----	-----------------------------	--

**Рис. 2.3 Формулювання проблемного поля в рамках SWOT-матриці**

*Джерело: розроблено автором на основі таблиці 2.5.*

Результати опитування респондентів надають можливість відібрати найвпливовіші фактори та створити таблицю SWOT-аналізу. Вплив виділених факторів на підприємство досліджено методом експертних оцінок із застосуванням безпосереднього оцінювання.

Уявімо пропоновані заходи щодо реалізації можливостей і запобігання загроз у вигляді таблиці 2.6, з урахуванням розрахованої сумарної оцінки для визначення пріоритету заходів.

*Таблиця 2.6*

**Заходи щодо реалізації можливостей і запобігання загроз**

№ п / п	Пропоновані заходи	Оцінка
1	впровадження системи менеджменту якості	22,6
2	вивчення та концентрація на тих сегментах, де конкуренти ще не встигли закріпити свої позиції	10,7
3	утримання існуючих клієнтів, розробка програм лояльності, вдосконалення сервісної служби	6,3
4	фокусування на напрямку виробництва нестандартного замовлення	5,9
5	створення проектних груп (підбір мобільних фахівців), здатних в стислі терміни виконувати будь-які проекти.	5,1
6	пошук напрямків продажів по держ. замовленням, можливо винесення власних проектів в рамках реалізованих урядових програм	4,2
7	коригування в кадровій політиці, організаційній структурі, розподілі повноважень, контролі й оцінці ефективності роботи персоналу	4,2
8	вивчення ринків країн СНД і просування на них існуючої продукції	3,2

*Джерело: розроблено автором на основі табл. 2.5 та рис. 2.3.*

Резюмуючи SWOT-аналіз, можна сказати, що найбільш пріоритетними завданнями є впровадження елементів управління якістю та бережливого виробництва, робота з існуючими клієнтами та пошук нових ринкових можливостей.

Звернемося до оцінки іміджу підприємства за методикою, запропонованою В.Д. Шкардун, яка була розглянута нами раніше.

Оцінка повинна проводитися за допомогою експертного опитування представників відповідних груп сприйняття і співробітників підприємства. Оскільки в описі методики не уточнюються критерії, за якими відбираються експерти, то ми можемо опитати по десять будь-яких представників кожної групи сприйняття, а саме: імідж підприємства у споживачів, бізнес-імідж підприємства, імідж для держструктур, соціальний та внутрішній імідж підприємства.

Результати оцінки іміджу ТОВ «Торгівельний Двір «УТС» (за методикою В.Д. Шкардун) представлені на рис. 2.4.



Рис. 2.4. Результати оцінки іміджу підприємства

Джерело: розроблено автором на основі використання методики В.Д. Шкардун.

При спробі застосувати цю методику на практиці ми зіткнулися з тим, що заявлені параметри не можуть бути однозначно інтерпретовані, а оскільки не

дається пояснень їх значення, ми можемо зробити висновок, що вони не відповідають вимогам однозначності, простоти і зрозумілості, і відповідно сформульовані некоректно. Підтвердженням тому стали прохання респондентів пояснити, що мається на увазі під тим чи іншим показником. Часто респонденти просто вагалися з відповіддю.

Отримувати оцінку «іміджу для держструктур» методом опитування представників регіональної адміністрації, виконавчої та законодавчої влади, виявилось неможливо, адже їх робочий графік не передбачає проведення інтерв'ю для цілей окремих організацій. Тому ми для оцінки «іміджу для держструктур» опитали співробітників підприємства, що мають досвід роботи з даними інстанціями.

У всіх п'яти груп імідж ТОВ «Торгівельний Двір «УТС» слабо відповідає позитивному. Щоб виявити причини звернемося до докладного розгляду оцінок (таблиця 2.6).

Відмітимо, що:

- використання п'ятибальної шкали має слабку диференціюючу здатність;
- не оцінює важливість параметрів.

Таблиця 2.6

### Результати оцінки іміджу (за методикою В.Д. Шкардун)

№	Параметри	Оцінка експертів										Підсумок
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1	Імідж підприємства у споживачів											3,0
1.1	якість, дизайн, характеристики продукції	2	4	4	4	3	2	2	4	3	4	3,2
1.2	популярність торгової марки	2	3	4	5	3	3	4	5	3	3	3,3
1.3	сервісні послуги	2	4	3	4	3	3	4	4	2	3	3,2
1.4	система знижок	2	3	4	4	3	2	2	3	3	2	2,8
1.5	уявлення про заявлену місію підприємства	2	3	2	2	3	3	2	2	3	2	2,4
1.6	фірмовий стиль підприємства	2	4	5	3	3	2	2	3	2	3	2,9
2	Бізнес-імідж підприємства											3,0
2.1	рівень лояльності підприємства до партнерів	2	4	3	4	3	3	4	4	2	3	3,2
2.2	надійність підприємства	2	3	3	4	3	2	3	3	4	3	3,0
2.3	рівень престижності підприємства	2	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3,1



2.4	уявлення партнерів про заявлену місію та стратегії підприємства	2	3	2	2	2	2	2	3	2	2	2,2
2.5	інформаційна відкритість підприємства	2	4	3	4	3	3	4	4	3	3	3,3
3	Імідж для держструктур											3,4
3.1	значимість продукції підприємства для регіону	3	5	4	5	2	3	4	5	4	5	4,0
3.2	участь підприємства в соціальних програмах	2	4	4	4	3	3	3	4	3	4	4
3.3	законослухняність підприємства	5	5	2	4	3	2	4	4	4	4	3,7
3.4	кількість робочих місць	2	4	4	4	3	3	4	3	4	3	3,4

Продовження таблиці 2.6

3.5	уявлення регіональної адміністрації про заявлену підприємством місію	2	2	3	2	3	2	2	3	2	3	2,4
3.6	відкритість підприємства до неформальних контактів	4	4	4	5	3	3	4	5	4	4	4,0
3.7	престижність підприємства	2	4	4	4	3	2	4	3	2	3	3,1
4	Соціальний імідж підприємства											3,1
4.1	соціальні акції, що проводяться підприємством	2	4	4	4	3	2	3	3	4	4	3,3
4.2	інформаційна відкритість підприємства	3	3	4	3	2	3	3	2	2	3	2,8
4.3	дотримання підприємством екологічних стандартів	2	5	4	4	3	4	4	3	4	3	3,6
4.5	кількість наданих робочих місць	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3,7
4.6	уявлення про заявлену місію підприємства	2	3	2	2	3	2	2	2	2	3	2,3
5	Внутрішній імідж підприємства											3,0
5.1	рівень лояльності керівництва до персоналу	2	4	5	4	3	3	2	4	3	3	3,3
5.2	рівень інформаційної відкритості керівництва	2	3	4	5	3	2	2	2	3	2	2,8
5.3	надані соціальні гарантії	4	4	4	2	3	3	2	4	3	3	3,2
5.4	можливість кар'єрного росту	3	3	4	4	2	2	2	2	3	2	2,7
5.5	система заробітної плати та морального стимулювання	2	3	3	4	3	3	2	3	2	3	2,8
5.6	рівень престижності фірми	4	4	2	4	3	2	2	3	2	2	2,8
5.7	фірмовий стиль підприємства	2	4	2	5	3	3	2	2	3	3	2,9
5.8	моральна атмосфера	3	4	4	4	3	3	3	4	3	3	3,4

	підприємства											
5.9	уявлення персоналу про місію і стратегії підприємства	2	2	3	4	3	3	2	3	2	3	2,7

*Джерело: розраховано автором згідно проведеного опитування*

З таблиці видно, що всі значення наближені до 3 і неможливо визначити, що в більшій мірі впливає на оцінку іміджу, виходить, що взагалі вся діяльність підприємства не відповідає позитивного іміджу.

Такі значення показників обумовлені недоліком п'ятибальної шкали оцінок – її слабкою диференціюючою здатністю. Середні оцінки даної шкали близько розташовані до її середині. А також тим, що респондентам були незрозумілі запропоновані параметри.

Звернемося до розгляду заданого іміджу підприємства. Це дасть можливість оцінити розрив між тим, як підприємство уявляє себе значущим аудиторіям і кінцевим результатом – репутацією ТОВ «Торгівельний Двір «УТС» у них.

Нагадаємо, що перед цим ми визначили корпоративний імідж як заявлену (ідеальну) позицію, набір створених компанією образів і повідомлень, які вона спланувала і транслює в зовнішній світ для цільових груп доступними способами.

Розглядаючи заданий імідж, логічно звернутися до стратегій сегментування і позиціонування. На ТОВ «Торгівельний Двір «УТС» ці маркетингові інструменти свідомо не застосовувалися, тому нам доступно розгляд тільки макросегменту – харчова промисловість.

Всі елементи іміджу ТОВ «Торгівельний Двір «УТС» створювалися в різний час без урахування особливостей процесу сприйняття і побудови комунікацій. З доступних для аналізу елементів заданого іміджу можна назвати деякі візуальні константи торгової марки і розуміння позиції і переваг підприємства тими, хто приймає рішення в області просування.

Слоган повинен володіти об'єктивністю і правдивістю. Він має бути простим для сприйняття і несуперечливим.

Результати анкетування замовників показують, що вони готові продовжити роботу з ТОВ «Торгівельний Двір «УТС».

Крім вирішення завдань щодо поліпшення іміджу у споживачів продукції, що поставляється відділ зі зв'язків з громадськістю ТОВ «Торгівельний Двір «УТС» здійснює діяльність для підтримки іміджу та позитивної репутації в наступних напрямках:

- взаємодія з органами державної влади;
- взаємодія із засобами масової інформації;
- інформаційна робота з персоналом і ветеранами ТОВ «Торгівельний Двір «УТС».

Для зміцнення іміджу ТОВ «Торгівельний Двір «УТС» в очах замовників, партнерів і широкої громадськості ведеться активна робота з міськими та міжміськими ЗМІ, в тому числі – галузевими. Регулярно оновлюється сайт ТОВ «Торгівельний Двір «УТС» <http://utstd.com.ua/>. (публікація новин на сайті – не рідше одного разу в тиждень).

Основні теми публікацій в ЗМІ, що сприяють зміцненню іміджу підприємства:

- значуща роль ТОВ «Торгівельний Двір «УТС» в економіці України
- участь ТОВ «Торгівельний Двір «УТС» в реалізації програм імпортозаміщення;
- зростання контрактації і обсягів виробництва;
- ТОВ «Торгівельний Двір «УТС» – соціально відповідальне підприємство.

Для забезпечення соціальної стабільності, задоволеності працівників умовами праці, формування у них почуття гордості за підприємство ведеться інформаційна робота з персоналом і ветеранами ТОВ «Торгівельний Двір «УТС».

Найбільш помітним, візуальним елементом ТОВ «Торгівельний Двір «УТС» є його фірмовий знак, який існує з початку заснування підприємства (Додаток Б).

Колірна гамма фірмового знаку ТОВ «Торгівельний Двір «УТС» містить білий, синій і золотий кольори.

Дані кольори мають наступні значення:

- білий колір-колір фону – чистота, непорочність, світ, істинність, віра;

- блакитний колір (блакитний) – чесність, гармонійності, спокій, щирість, вірність, сталість, ніжність [18, с.576];

- золотий колір – енергія, активність, сила, влада, пристрасна любов, вогонь, агресія.

Таке колірне рішення фірмового знаку може бути інтерпретовано як знак сильної компанії, яка є порядною і надійною. Поєднання кольорів є різко контрастним і привертає увагу.

Фірмовий знак має плавні обриси без гострих кутів і симетричні форми, комфортні для сприйняття. Форма кола фокусує увагу на центрі абрєвіатури «УТС». Спостереження психологів свідчать про те, що найбільшою довірою користуються назви-абрєвіатури [24, с.173-174].

Аналіз оформлення сайту, фірмових бланків, конвертів, електронних документів, друкованих та інших рекламних матеріалів виявив відсутність впізнаваного фірмового стилю. Крім того, немає єдності накреслення і використання логотипу та фірмового знака.

В цілому, фірмовий знак володіє важливими властивостями: він привертає увагу і запам'ятовується, та існує давно.

Оскільки специфіка діяльності підприємства передбачає постійного особистого контакту споживачів і персоналу, то висувуються вимоги до зовнішнього вигляду співробітників. У зв'язку з цим культура телефонного спілкування стає «зовнішнім виглядом» підприємства. Співробітники ТОВ «Торгівельний Двір «УТС» не продемонстрували знання етики телефонних переговорів: на вхідні дзвінки дуже часто відповідають тільки після п'ятого гудка, періодично не вітаються і не витримують доброзичливого тону.

Підіб'ємо підсумок: на сьогоднішній момент ТОВ «Торгівельний Двір «УТС» не має чіткого, опрацьованого іміджу. Існуючі іміджеві елементи ТОВ «Торгівельний Двір «УТС», які створювалися протягом тривалого періоду, часом стихійно, різними людьми, часто без належного врахування особливостей процесу сприйняття і побудови комунікацій. Багато в чому це викликано відсутністю

стратегічного планування, чіткого позиціонування і суворого функціонального розмежування зон відповідальності на підприємстві.

### **РОЗДІЛ 3**

## **ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ РЕПУТАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «ТОРГІВЕЛЬНИЙ ДВІР «УКРАЇНСЬКА ТОВАРНА СПІЛКА»**

### **3.1 Розробка стратегії формування та підтримки позитивного іміджу підприємства**

Ми переконані, що поряд з підвищенням якості продукції необхідно підвищувати ефективність системи комунікацій з метою отримання споживачем на кожному етапі процесу прийняття рішення про покупку, в процесі самої покупки і при подальшій експлуатації обладнання максимального обсягу адекватної інформації, що буде підкріплювати позитивну репутацію підприємства.

За структурою комунікативна політика повинна включати два взаємопов'язаних напрямки: міжособистісні і безособові комунікації.

Міжособистісні комунікації стосуються двох і більше осіб, які безпосередньо спілкуються один з одним без або ж застосовують будь-які засоби комунікацій (телефон, Інтернет, ін.).

Безособові комунікації здійснюються в умовах відсутності особистого контакту, за допомогою матеріальних і інших носіїв, що впливають на канали сприйняття індивіда друк, радіо, телебачення, тощо

Для того щоб підвищити репутацію підприємства у споживачів, нами пропонується комплекс заходів, що стосуються роботи ТОВ «Торгівельний Двір «УТС» в сфері міжособистісних комунікацій. Ці заходи ставляться до роботи:

- відділу продажів;
- дилерів;
- сервісної служби.

Для оптимізації впливу безособової комунікацій, з нашої точки зору, необхідно розробити книгу фірмового стилю – пакет документів, що містять основні положення стратегії позиціонування підприємства, а також докладні правила, що стосуються візуальної ідентифікації ТОВ «Торгівельний Двір «УТС».

Розробка комплексної програми і функція координації, на нашу думку, повинні бути реалізовані службою маркетингу.

Для поліпшення роботи сфери обслуговування необхідна її реструктуризація. Ми пропонуємо звернути увагу на наявний у підприємства історичний досвід супроводу своєї продукції в процесі експлуатації у споживачів, і використовувати його в сучасних умовах. Функції, які повинні виконуватися сервісною службою:

- повне інформаційне забезпечення клієнта;
- підтримка зворотного зв'язку з існуючими споживачами.

Таким чином, робота служби продажів як невід'ємного елемента системи менеджменту якості (відповідального за зв'язок з споживачем) зводиться до таких смислових блоків:

- заручитися згодою клієнта для отримання від нього даних про роботу: встановити контактна особа, спосіб, і час зв'язку. В протилежному випадку ці дані потім отримати буде значно складніше;
- важливо максимально швидко реагувати на запит клієнта, отримувати найбільш повну інформацію про форс-мажорні обставини та їх усунення.

Безумовно, необхідно приділити увагу поряд з компетентністю в технічні аспекти, комунікативним навичкам співробітників, їх вмінню слухати, знаходити спільну мову і викликати прихильність до себе співрозмовника. Це необхідно

враховувати, як на етапі підбору персоналу, так і в процесі його навчання, комунікативні навички співробітників служби продажу – запорука отримання необхідної інформації.

Повноцінна робота серісної служби дозволить налагодити процес зворотного зв'язку з існуючими клієнтами, якого на даний момент на підприємстві немає.

Співробітники відділу продажів – це «обличчя» підприємства для потенційних споживачів. Аналіз отриманих результатів в ході оцінки репутації виявив ряд недоліків у роботі відділу продажів, які є однією з причин втрати потенційних клієнтів ще на етапі первинного запиту інформації.

Для підвищення ефективності контактів відділу продажів з потенційними споживачами, нами пропонуються наступні заходи:

- проведення навчання менеджерів відділу продажів (азам ділового етикету розмови по телефону, етапам продажу, планування свого робочого часу, фіксації своїх дій і результатів);
- введення системи оцінки роботи менеджерів і прив'язка цієї оцінки до розміру заробітної плати;
- складання бази потенційних клієнтів (повної інформації по організаціях, які цікавляться продукцією підприємства: їх географічному положенні, характеристиках техніки тощо);
- зміна системи підготовки комерційних пропозицій (створення ряду шаблонів, зміна порядку узгодження, для прискорення відповіді на запит);
- розподіл відповідальності та порядку спілкування з існуючими клієнтами (хто саме повинен спілкуватися з тим чи іншим клієнтом, затвердити принцип закріплення клієнта за менеджером, в якій формі повинна фіксуватися інформація та дані контактів).

Викладені заходи спрямовані на підвищення мотивації співробітників, їх відповідальності за результат своєї роботи, контрольованості процесу роботи з потенційними споживачами, також забезпечення їх необхідними інструментарієм. Це дозволить підвищити задоволеність клієнтів і позитивно вплине на репутацію.

Дилери є, по суті дистанційними відділами продажів, з тієї тільки різницею, що ступінь впливу і контролю внутрішньої організації їх роботи з боку ТОВ «Торгівельний Двір «УТС» значно менше. Проте, вони істотно впливають на репутацію у споживачів, так як реалізують продукцію на географічно віддалених сегментах ринку. Робота з дилерами, на нашу думку, буде більш результативною, якщо реалізувати наступні заходи:

- складання переліку інформаційних матеріалів, які повинні надаватися дилеру;
- складання порядку надання дилерами інформації про клієнтів, які купують продукцію підприємства;
- створення регламенту про надання післяпродажного обслуговування покупцям продукції ТОВ «Торгівельний Двір «УТС» у дилера;
- затвердження порядку та відповідальних осіб роботи з дилерами.

Оптимізація обсягу інформації про продукцію ТОВ «Торгівельний Двір «УТС» в розпорядженні дилерів, узгодження спірних питань клієнтів і визначення відповідальних за роботу з дилерами матиме позитивний вплив на репутацію і у покупців дилерів продукції ТОВ «Торгівельний Двір «УТС» і у самих дилерів.

Паралельно з вирішенням проблем якості продукції, сервісу, роботи з клієнтами та дилерами ТОВ «Торгівельний Двір «УТС», слід приділити особливу увагу цілісності і гармонійності комплексу маркетингових комунікацій.

У ТОВ «Торгівельний Двір «УТС» є багато розрізаних елементів візуальної комунікації, які ускладнюють сприйняття його як єдиного цілого і заважають споживачам ідентифікувати стиль, що належить підприємству. На додаток до цього створенням елементів візуальної комунікації як і раніше займаються різні люди, тому необхідно створення правил розвитку і основи ідентифікації торгової марки.

Необхідно створити пакет документів по торговій марці ТОВ «Торгівельний Двір «УТС», склад яких має наступний перелік:

- Brandbook;
- Guideline;



- Cut guide.

Brandbook (брендбук) описує платформу торгової марки, включаючи місію і філософію марки, її цінності, ключові ідентифікатори, опис повідомлення, каналів і методів передачі цього повідомлення. Це закритий документ підприємства, який описує конкретні переваги продукту і особливості бізнес-процесів усередині компанії. Цей документ є комерційною таємницею. В ньому наявна юридична частина, яка регламентує авторські і суміжні права, права на зареєстровані торгові знаки, знаки обслуговування і найменування місць походження товарів, що зустрічаються в практиці компанії, правила використання дизайнерських рішень, елементів фірмового стилю корпорації або торгової марки.

Guideline (він же logobook або паспорт стандартів) визначає правила візуальної ідентифікації торгової марки, використання елементів фірмового стилю, визначає єдність сприйняття основних елементів ідентифікації, дизайнерських рішень, що стосуються стилю та кольору. Він описує торгову марку: знак, логотип, їх побудова, колір, допустимі і неприпустимі конвертації і використання, а також – правила оформлення носіїв (позицій) фірмового (корпоративного) стилю – ділової документації і маркетингових матеріалів – outdoor і indoor реклами, сувенірної продукції, уніформи, інтер'єрів і корпоративного транспорту.

Візуальна ідентифікація потрібна для впізнавання торгової марки на ринку, підтвердження автентичності. Guideline забезпечує захист від суб'єктивного сприйняття даної марки виконавцями елементів маркетингових комунікацій, тому що головні правила і характеристики вже описані.

Також немає необхідності роз'яснювати політику компанії для того, щоб створити комунікацію, яка б показувала дух компанії або торгової марки.

Cut guide (кат-гайд) (можна поєднати з паспортом стандартів), описують складні технологічні процеси зі створення фірмових ідентифікаторів і пристосування їх до носіїв фірмового стилю. Кат-гайд необхідний професіоналам з області оформлення дизайнерських рішень і створення рекламних носіїв.

Формалізація основних положень позиціонування – повинна підвищити рівень його розуміння співробітниками підприємства і як наслідок якості роботи з клієнтами і взаємодії зі службою маркетингу. Формалізація створення і застосування елементів фірмового стилю і положень позиціонування допоможе об'єднанню різних елементів маркетингової комунікації, створення цілісного заданого образу підприємства, який в даний момент відсутній.

Сумніви керівництва в професійних навичках персоналу істотно знижують їх рівень мотивації та ініціативність, це в кінцевому підсумку може призвести до втрати цінних кадрів.

Для того, щоб служба продажів могла внести поліпшення в роботу ТОВ «Торгівельний Двір «УТС», – сфера її повноважень повинна бути розширена: починаючи від участі в стратегічному плануванні і закінчуючи повним контролем над реалізацією функції просування.

Реалізація комплексу, запропонованих заходів, на нашу думку, сприятиме підвищенню репутації у партнерів, потенційних і існуючих клієнтів.

### **3.2 Обґрунтування ресурсного забезпечення системи репутаційного менеджменту**

Звернемося до оцінки репутації ТОВ «Торгівельний Двір «УТС» за запропонованою нами методикою.

На першому етапі були складені по дві групи вибірок по кожній з шести груп значущих аудиторій: існуючих споживачів, жителів прилеглих територій, партнерів, потенційних споживачів, конкурентів, фінансово-кредитних установ і держструктур.

Розробка вибіркового плану складалася з наступних етапів:

- визначення відповідної сукупності;
- створення «списку» сукупності;
- проектування вибіркового плану;
- визначення методів доступу до сукупності;

- дотримання необхідної чисельності вибірки;
- перевірка вибірки щодо дотримання вимог;
- в разі невідповідності етапам формування, створення іншої вибірки.

При утворенні вибірок використовувалися імовірнісні методи: кластерного і простого випадкового відбору. Кластерний відбір був використаний для забезпечення репрезентативності, тому що генеральна сукупність кожної з шести груп значущих аудиторій для ТОВ «Торгівельний Двір «УТС» має досить складну структуру.

При формуванні кластерів для складання вибірки існуючих клієнтів були взяті дві ознаки: обсяг покупок клієнта і тип придбаної продукції. Нами розглядалися клієнти, які вчинили покупки протягом останніх трьох років.

Для складання вибірок потенційних клієнтів і конкурентів були виділені такі ознаки: географічне положення, сфера діяльності, розмір підприємства. Потенційні клієнти первинно поділялися на тих, хто вже звертався на ТОВ «Торгівельний Двір «УТС» і тих, хто цього не робив.

Обсяг вибірок визначався за допомогою методу довірчих інтервалів, як найбільш коректного і теоретично обґрунтованого [17], виходячи з певних експертно значень точності  $\pm 10\%$ , при 95% -му рівні довірливості і варіації дорівнює 50%.

У запропонованій методиці передбачалося визначати чинники, по яким буде проходити оцінка, методом особистого інтерв'ю. Однак для деяких груп застосування його не завжди можливо. Наприклад, для оцінки репутації підприємства у держструктур і фінансово-кредитних установ доцільніше аналіз вторинних даних. В цьому випадку фактори, по яким буде проходити оцінка, визначаються експертно.

Результати першого етапу дослідження наведені в табл. 3.1

*Таблиця 3.1*

**Перелік найбільш значущих чинників, що впливають на формування думки про підприємство**

Думка	Напрямок діяльності ТОВ «Торгівельний Двір «УТС»
1	2

Існуючих споживачів	<ul style="list-style-type: none"> <li>- якість продукції;</li> <li>- дружні особисті відносини керівників;</li> <li>- ціна, в т.ч. і сервісного обслуговування;</li> <li>- відповідність заявлених характеристик реальним;</li> <li>- робота з рекламаціями (на скільки оперативно і ввічливо відповідають);</li> <li>- відчуття важливості, значущості конкретного клієнта для підприємства;</li> <li>- багатофункціональність сервісного обслуговування)</li> <li>- наявність необхідної інформації про виробника в Інтернеті (наявність і зручність web сайту, номер в пошуковій видачі);</li> <li>- інформація про підприємство в ЗМІ, рекламні матеріали;</li> <li>- компетентність менеджерів відділу продажів;</li> <li>- комунікаційні навички менеджерів відділу продажів (їх привітність, доброзичливість, бажання допомогти клієнту);</li> </ul>
---------------------	--

*Продовження таблиці 3.1*

1	2
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- швидкість відповіді на запит (відсилання комерційного пропозиції з цінами, завіреними директором);</li> <li>- релевантність необхідної клієнту інформації в комерційній пропозиції (повнота і зрозумілість інформації в комерційній пропозиції), чи отримав він те, що запитував;</li> <li>- наявність продукції на складі</li> <li>- позитивні відгуки про продукцію (з достовірних для респондента джерел);</li> <li>- надання інформації про продукцію, рекомендацій (аналітичних даних, виробників, вартості, якості)</li> </ul>
Населення	<ul style="list-style-type: none"> <li>- позитивні відгуки про ТОВ «Торгівельний двір «УТС» (наприклад, як про роботодавця);</li> <li>- спонсорвання громадських заходів, зведення значущих об'єктів;</li> <li>- знання про ТОВ «Торгівельний двір «УТС», як про один з великих підприємств міста (в позитивному сенсі, велике підприємство розвиває економіку міста, забезпечує робочі місця тощо)</li> </ul>
Партнерів	<ul style="list-style-type: none"> <li>- обсяги замовлень;</li> <li>- частота замовлень;</li> <li>- тривалість співпраці;</li> <li>- дружні особисті відносини керівників;</li> <li>- своєчасність і повнота оплати;</li> <li>- підтримка зв'язку зі своїми дилерами і представниками;</li> <li>- забезпечення необхідною інформацією дилерів;</li> <li>- оперативність і чіткість віддаленої роботи (з дилерами);</li> <li>- позитивні відгуки споживачів про продукцію ТОВ «Торгівельний двір «УТС» (для дилерів)</li> </ul>
Конкурентів	<ul style="list-style-type: none"> <li>- чесність ведення бізнесу (не перехоплювати замовлення, не пропонувати клієнтам демпінгових цін);</li> <li>- розмежована ринків збуту (відображає гостроту конкуренції);</li> <li>- прецеденти поширення негативної інформації про ТОВ «Торгівельний двір «УТС»</li> </ul>
Фінансово-кредитних установ та держструктур	<ul style="list-style-type: none"> <li>- позитивна кредитна історія;</li> <li>- позитивні згадки підприємства в ЗМІ офіційними особами</li> <li>- розмір організації;</li> <li>- значимість сектора економіки в якому працює підприємство</li> </ul>

(виходячи з політики держави); - відсутність правопорушень з боку підприємства
---

*Джерело: розроблено автором згідно розлілу 2.*

На другому етапі ми провели кількісну оцінку і значущість отриманих факторів за допомогою методів особистого інтерв'ю, телефонного опитування, експертних оцінок. Для оцінки нами використовувалася 10-тибальна шкала.

Ми опитали по п'ять представників різних груп і запропонували дану шкалу оцінювання: 0-3 не надійне підприємство; 4-7 необхідні зміни у співпраці; 8-10 претензії відсутні.

Отримані результати представлені в таблиці 3.2.

*Таблиця 3.2*

### Дані підсумкової оцінки репутації

Критерії репутаційного менеджменту	Оцінка за напрямком діяльності
Репутація підприємства у існуючих споживачів	5,6
Репутація підприємства у жителів прилеглих територій	8,7
Репутація підприємства у потенційних споживачів	2,9
Репутація підприємства у партнерів (дилери, постачальники, посередники ...)	4,8
Репутація підприємства у конкурентів	7,7
Репутація підприємства у фінансово-кредитних установах і держ. структурах	6,8

*Джерело: розраховано автором згідно проведеному опитуванні*

З таблиці можна побачити, що слабкими місцями в діяльності підприємства є напрямки роботи з клієнтами і партнерами.

Найбільш значимими факторами були визначені наступні:

- якість продукції;
- вартість обслуговування;
- відсутність виникнення браку;
- якість надання послуг;
- ціна (адекватний розмір ціни);
- широта асортиментного ряду;
- характеристики обладнання в порівнянні з конкурентами;

- наявність необхідної інформації про виробника в інтернеті (наявність і зручність web сайту, номер в пошуковій видачі);
- компетентність і комунікабельність менеджерів відділу продажів;
- позитивні відгуки про експлуатацію обладнання.

Найгірші відгуки були отримані від існуючих споживачів господарських продуктів хімічної промисловості. Їхнє невдоволення викликане високим рівнем виробничого браку і низьким рівнем організації сервісу, в тому числі затримками доставок на точки реалізації.

Потенційні споживачі продукції селітри відзначили незадовільну роботу менеджерів відділу продажів: «труднощі в спілкуванні з ними, щоб отримати необхідну інформацію доводиться довго чекати, і вона не завжди вичерпна».

Існуючі споживачі продукції соди відзначили незручність роботи, хоча раніше подібних відгуків не було.

Постачальники акцентували увагу на регулярні затримки відплати за відвантажену продукцію.

Дилери висловили невдоволення відсутністю інформаційної підтримки і чіткістю роботи з споживчими рекламаціями.

На нашу думку, репутація ТОВ «Торгівельний Двір «УТС» у клієнтів і партнерів потребує поліпшення.

Після того як ми визначили існуючі проблеми в роботі ТОВ «Торгівельний Двір «УТС», варто виявити їх передумови та причини.

Оцінка заданого іміджу і репутації ТОВ «Торгівельний Двір «УТС» свідчать про помилки системи менеджменту підприємства. Вони можуть бути обумовлені, тим, що:

- на підприємстві недостатньо уваги приділяється стратегічному плануванню;
- керівництво замикає занадто багато процесів на собі, недостатньо делеговані управлінські функції;
- стиль управління – авторитарний, що повністю зводить нанівець прояв ініціативи з боку співробітників;

- функції маркетингу зведені тільки до реалізації невеликої частини елементів комплексу просування;
- недостатньо формалізовані бізнес процеси, функціональні обов'язки, система контролю і відповідальності співробітників.

## **ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ**

Підводячи підсумки дослідження, можна сказати, що поставлені завдання були виконані:

- визначено межі та взаємозв'язок понять репутація, імідж і бренд;
- розглянуті фактори, які впливають на формування репутації підприємства;
- розглянуті методичні підходи до оцінки репутації підприємства;
- розроблена методика оцінки репутаційного менеджменту торговельного підприємства.

Мета дослідження досягнута – розроблені рекомендації щодо формування та розвитку системи репутаційного менеджменту ТОВ «Торгівельний Двір «Українська товарна спілка».

У першому розділі випускної кваліфікаційної роботи були розглянуті різні підходи до трактування понять «репутація», «імідж» і «бренд». У сучасній науковій літературі з менеджменту не розглядається питання їх взаємозв'язку.

Нами були запропоновані визначення понять репутація, імідж і бренд як ментальних конструкцій репутаційного менеджменту.

Також були проаналізовані практичні підходи до формування позитивного образу і методики оцінки іміджу організації. Була запропонована власна методика оцінки репутації торговельного підприємства, що базується на визначенні та оцінці впливу на репутацію факторів у значущих для підприємства аудиторій.

У другому розділі був проведений аналіз ринкового статусу ТОВ «Торгівельний Двір «УТС» для відображення дійсного стану підприємства.

Фінансове становище ТОВ «Торгівельний Двір «УТС» характеризується закредитованістю. Підприємство знаходиться у фазі спаду життєвого циклу організації, потребує пошуку нових ринкових можливостей і утриманні існуючих клієнтів.

В рамках другого розділу була також проведена оцінка заданого іміджу ТОВ «Торгівельний Двір «УТС» і спроба оцінити імідж підприємства сприймається по одній з розглянутих в теоретичній частині методик. На сьогоднішній момент ТОВ «Торгівельний Двір «УТС» не має чіткого, опрацьованого іміджу. Багато в чому це викликано відсутністю стратегічного планування, чіткого позиціонування і суворого функціонального розмежування зон відповідальності на підприємстві. Результати, отримані при оцінці сприйманого іміджу, з нашої точки зору, виявилися не інформативні і не відобразили дійсного уявлення про ТОВ «Торгівельний Двір «УТС» груп сприйняття, в силу того, що початково авторами методики були запропоновані не зовсім вдалі інструменти та параметри оцінки і не приділено увагу питанню репрезентативності.

Таким чином, в роботі була представлена методика оцінки репутаційного менеджменту підприємства торгівлі, що дозволяє, через оцінку факторів, які впливають на репутацію у значущих зовнішніх аудиторій, виявити проблемні місця в діяльності всього підприємства. Слабкими місцями в діяльності підприємства виявилися напрямки роботи з клієнтами і партнерами. Були виявлені фактори, що роблять негативний вплив і що вимагають поліпшення. Причини незадовільної оцінки найбільш значущих чинників впливу було можна віднести до якості продукції, рівню сервісних послуг, роботі персоналу.

Нами був запропонований комплекс заходів, спрямованих на підвищення репутації ТОВ «Торгівельний Двір «УТС». З нашої точки зору необхідно використовувати елементи системи менеджменту якості.



Таким чином, задовольняючи і передбачаючи бажання споживача підприємство буде підвищувати свою репутацію. Ми переконані, що поряд з підвищенням якості продукції необхідно підвищувати ефективність системи маркетингових комунікацій з метою отримання споживачем на кожному етапі процесу прийняття рішення про покупку максимального обсягу адекватної інформації, що підкріплює позитивну репутацію підприємства. Нами була запропонована розробка комплексної програми комунікацій, що враховує міжособистісні і безособові комунікації.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алексеева С.П. Управление процессом формирования репутационного капитала в современных российских компаниях // Російське підприємництво.– 2012. – № 1 (199). – 110-113 с. –<http://www.creativeconomy.ru/articles/16900/>
2. Алешина И.В. Паблик Рилейшнз для менеджеров и маркетингологов, М. Тандем, Гном-Пресс., 1997
3. Антонов В.Г. Факторы и тенденции развития менеджмента [Текст] / В.Г. Антонов, Е.Ю. Кузьмина // Вестник университета. – 2015. – № 3. – С. 90–93.
4. Бабич К., Лахно И. Оценка имиджа промышленного предприятия // Бизнес-Информ, 1997. № 8. С. 47 - 58
5. Браун Л. Имидж – путь к успеху. СПб.: Рой, 1996. 203 с.
6. Важенина И.С. Имидж и репутация компании // URL: <http://www.advertology.ru/article33727.htm>
7. Венедиктова В.И. Деловая репутация: личность, культура, этика, имидж делового человека. М.: Научная книга, 1996. 86 с.
8. Гусева Т. Э. Как защитить честь, достоинство и деловую репутацию? / Т. Э. Гусева - [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://pravoznai.ru/2011/03/kak-zashhitit-chestdostoinstvo-i-delo/>
9. Гриффин Дж. Репутационный менеджмент. Нью-Йорк, Экспресс, 2002

10. Даулинг Грэм. Репутация фирмы: создание, управления и оценка эффективности / Грэм Даулинг. - Пер. с англ. М.: Консалтинговая группа «ИМИДЖ-Контакт: ИНФРА-М., 2003. - 367 с.
11. Доті, Дороті. Паблісіті і паблікрілейшнз / Д. Доті; перекл. з англ. : В. Єгоров. – 2-е видання., Стереотип. – М.: Філін, 1998. – 285 с.
12. Имидж / Википедия: [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://ru.wikipedia.org/wiki/Имидж>
13. Козлова Н.П. Особенности формирования репутации современной компании [Текст]: монография / Н.П. Козлова. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и Ко», 2014. – 376 с. – ISBN 978-5-394-02437-5.
14. Короткевич А. В. Корпоративна культура як основа репутаційного капіталу: методологія побудови, нові методи і форми впливу / А. В. Короткевич // Маркетинг і маркетингові дослідження.– 2008. –№ 4. – С. 300-311.
15. Котлер Филип. Фрагмент из книги «300 ключевых вопросов маркетинга: отвечает Филип Котлер» / Филип Котлер. - Издательство «Олимп-Бизнес», 2006 [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://i-piar.net.ua/marketing/instrumenty-marketinga-kompleks-4r/>
16. Паблісити, Publicity / Электронный словарь тренера и консультанта - [Электронный ресурс] Режим доступа: [http://www.treko.ru/show\\_dict\\_1292](http://www.treko.ru/show_dict_1292)
17. Панасюк А. Ю. Формирование имиджа: стратегия, психотехнологии, психотехники. / А. Ю. Панасюк – М.: Омега-Л, 2007.
18. Почепцов Г. Имиджология: теория и практика. / Г. Почепцов. - Киев: Рефл-бук Ваклер, 2006. - 576 с.
19. Репутация / Википедия: [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://ru.wikipedia.org/wiki/Репутация>
20. Репутація як капітал [Электронный ресурс]. – Режим доступа:[http://www.reputationcapital.org/files/uploaded/Propozitsia\\_082009.pdf](http://www.reputationcapital.org/files/uploaded/Propozitsia_082009.pdf)
21. Решетнікова І. І. Репутаційний капітал як фактор забезпечення конкурентоспроможності бізнесу: теорія, методологія дослідження, проблеми

формування та управління в умовах глобалізації ринків/ Решетнікова І. І. – Волгоград, 2011. – 49 с.

22. Сироткина И.В. Построение целостного имиджа организации //Маркетинг и маркетинговые исследования, 2008, №1 (23). С. 34-41

23. Сметанин А.М. Оценка гудвилла в принятии финансовых решений [Электронный ресурс] // Публикации по экономике. – URL: <http://www.smartcat.ru/PinancialManagement/collateralAZ.shtml>

24. Соклакова И.В. Формирование деловой репутации организации [Текст] / И.В. Соклакова // Вестник уни- верситета ГУУ. – 2013. – № 22. – С. 173–178.

25. Сохина И. Категории корпоративного имиджа компании. // URL: [http://www.psych.ru/biblio/hr/structure/korporativny\\_imidg.html](http://www.psych.ru/biblio/hr/structure/korporativny_imidg.html)

26. Харитоновна Е.В. «Имидж организации – миссия выполняема» // СоОбщение. 2001, № 11. с. 88.

27. Чубукова Л.В. Стратегическое управление имиджем промышленного предприятия в условиях конкуренции, - Ижевск, 2007.

28. Шкардун В. Позитивный имидж фирмы как база эффективного брендинга // Бренд-менеджмент, 2003. №4 (12). С. 17 – 27

29. Шмаров А. Как работает хорошая репутация (по результатам интервью с топ-менеджерами [Текст] / А. Шмаров, В. Аузан // Эксперт. – 2016. – № 8 (976).

30. Що таке репутаційний менеджмент? [Електронний ресурс]. – Режим доступу:<http://teenbiz.ru/?p=111>

31. Brown B., Perry S. Removing the financial performance halo from Fortune's «Most Admired» companies // The Academy of Management J. 1994. Vol. 37. P. 1347-1359.

32. Carmeli A., Tishler A. The relationships between intangible organizational elements and organizational performance // Strategic Management J. 2004. Vol. 25. P. 1257-1278.

33. Doorley John, Garcia Helio Fred. Reputation Management The Key to Successful Public Relations and Corporate Communications/ John Doorley, Helio Fred Garcia, 2006

34. Fombrun C.J., Van Riel C.M. Fame and fortune: How successful companies build winnings reputations Text. / C.J. Fombrun, C.M. Van Riel. -NJ: Financial Times/Prentice Hall, 2003.
35. Fombrun C., Shanley M. What's in a name? Reputation building and corporate strategy // The Academy of Management J. 1990. Vol. 33. P. 233-258.
36. Grayson, D. and Hodges, A. Corporate Social Opportunity! Seven Steps to Make Corporate Social Responsibility Work for your Business, 2004
37. James R. Gregory, «Leveraging the Corporate Brand» [Электронный ресурс] Режим доступа: [http://www.iteam.ru/publications/marketing/section\\_62/article\\_3507/](http://www.iteam.ru/publications/marketing/section_62/article_3507/)
38. Machiavelli Niccolo. Discorsi sopra la prima deca di Tito Livio. - [Электронный ресурс] Режим доступа: [http://www.letteraturaitaliana.net/pdf/Volume\\_4/t91.pdf](http://www.letteraturaitaliana.net/pdf/Volume_4/t91.pdf) – Edizione diriferimento: in Tutte le opera, A cura di Mario Martelli, Sansoni, Firenze 1971
39. Machiavelli Niccolo. Il Principe. - [Электронный ресурс] Режим доступа: [http://www.letteraturaitaliana.net/pdf/Volume\\_4/t324.pdf](http://www.letteraturaitaliana.net/pdf/Volume_4/t324.pdf) – Edizione di riferimento: a cura di Luigi Firpo, Einaudi, Torino 1961
40. Stuart Read, «Are You Fully Leveraging Your Corporate Identity» [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://vkurse.obs.ru/node/32>
41. Raub W., Weesie J. Reputation and efficiency in social interactions: an example of network effects // The American J. of Sociology. 1990. Vol. 96. P. 626-654.
42. Багиев Г.Л., Тарасевич В.М. Маркетинг. СПб.: Питер, 2005. 736 с.
43. Бест Р. Маркетинг от потребителя – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2008
44. Джи Б. Имидж фирмы. Планирование, формирование, продвижение. СПб.: Издательство «Питер», 2000. 224 с.
45. Киселев А. А. Политическое участие в интернете: автореферат дис...кандидата политических наук: 23.00.02 / А. А. Киселев, Кубан. гос. ун-т. — Краснодар, 2007. — 31 с.
46. Ламбен Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок. 2-е изд. СПб.: Питер, 2010. 620 с

47. Ноэль-Нойман Э. Общественное мнение. Открытие спирали молчания: Пер. с нем./ Общ. ред. и предисл. Мансурова Н.С. — М.: ПрогрессАкадемия, Весь Мир, 1996. — 352 с.
48. Огилви Д. Огилви о рекламе. М.: ЭКСМО, 2004
49. Росситер Дж., Перси Л. Реклама и продвижение товаров. Пер. с англ. СПб. и др.: Питер, 2000. 651 с.
50. Траут Д., Ривкин С. Новое позиционирование /Учебное пособие./ пер.с англ.// СПб., Питер, 2002. 192 с.
51. Траут Дж., Райс Э. Позиционирование: битва за умы. СПб.: Питер, 2006Трубецкой А.Ю. Психология репутации. М.: Наука, 2005. 291 с.
52. Шерковин Ю.А. Социальная психология / Под ред. Предвечного Г.П., Шерковина Ю.А.. М., 1975.

## **ДОДАТКИ**

## ТЕХНОЛОГІЇ ФОРМУВАННЯ ТА ПІДТРИМКИ РЕПУТАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА

**ЮХИМЕНКО С.М. 1 курс, ФЕМП КНТЕУ,  
спеціальність «Менеджмент організацій»**

*У статті доводиться значимість ділової репутації як необхідного фактора підвищення конкурентоспроможності компаній, розглянуті етапи формування ділової репутації компанії. Репутація розглядається як одна з найважливіших складових нематеріальних активів компанії. Описуються приклади підвищення ділової репутації сучасних організацій, виділяються основні переваги, які дає позитивна ділова репутація компанії, описуються зовнішні та внутрішні фактори і ризики, що надає значний вплив на репутацію компанії.*

*В статье доказывается значимость деловой репутации как необходимого фактора повышения конкурентоспособности компаний, рассмотрены этапы формирования деловой репутации компании. Репутация рассматривается как одна из важнейших составляющих нематериальных активов компании. Описываются примеры повышения деловой репутации современных организаций, выделяются основные преимущества, которые дает положительная деловая репутация компании, описываются внешние и внутренние факторы и риски, оказывающее значительное влияние на репутацию компании.*

*In article the importance of business reputation as necessary factor of increase in competitiveness of the companies is proved, stages of formation of business reputation of the company are considered, the reputation is considered as one of the most important components of intangible assets of the company, examples of increase in business reputation of the modern organizations are described, the main advantages which the positive business reputation of the company gives are distinguished, described external and internal factors and risks, the exerting considerable impact on reputation of the company.*

**Актуальність теми.** Особливість сучасного економічного розвитку полягає в тому, що ступінь конкурентоспроможності компаній стає наслідком ефективного використання нематеріальних факторів, до числа яких належить і ділова репутація. Це найважливіший чинник стійкості функціонування і розвитку підприємств, що є її невіддільним керованим нематеріальним активом, який зумовлює додаткові економічні вигоди та збільшує доходи. Незважаючи на зростаючу актуальність і практичну значимість в науці і практиці не сформовано поки єдиної думки щодо поняття, властивостей, функцій та оцінки ділової репутації компаній, не існує загальновизнаної методики їх оцінки. Відсутність надійних інструментів оцінки не дозволяє керівництву підібрати потрібний набір методів управління, скласти план розвитку. Тому питання формування та управління ділової репутації потребують детального вивчення.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблему ділової репутації вивчали та досліджували багато відомих науковців, зокрема, В. Рауб і Дж. Уїзі, С. Фомбрун і М. Шенлі, А. Кармелі і А. Тішлер, Б. Браун, С. Перрі, А.М. Сметанін, які сформулювали економічну сутність ділової репутації, визначили її складові та чинники формування, встановили методичні підходи до оцінювання її рівня. На даний час багато зарубіжних та вітчизняних науковців продовжують досліджувати дане питання.

**Метою статті** є дослідження теоретико-методичних аспектів формування та підтримки ділової репутації підприємства її значимості як фактора підвищення конкурентоспроможності компанії в сучасних умовах господарювання.

**Виклад основного матеріалу.** Існує величезна кількість авторських визначень поняття ділової репутації. В. Рауб і Дж. Уїзі стверджують, що репутація – це результат поведінки

конкретного актора, що виявляється в минулому [17]. Інші автори, С. Фомбрун і М. Шенлі, наполягають на тому, що репутація – це результат накопичення інформації стейкхолдерами, яку вони отримують, орієнтуючись на вихідні від фірми різного роду сигнали [16]. Наприклад, серед ринкових сигналів можна виділити дивідендну політику, фінансові показники діяльності компанії, відображені в балансі або зведеній звітності; серед інституційних сигналів – соціальну відповідальність, розмір і маркетингову активність фірми; нарешті, серед стратегічних сигналів – місію, стратегію диференціації або диверсифікації. А. Кармелі і А. Тішлер вважають: репутація – це, перш за все, погляд топ-менеджменту на те, що думає оточення про організацію [15].

У даній статті можна сформулювати авторський підхід до ділової репутації.

Ділова репутація компанії показує міру довіри і набір очікувань, які викликає компанія з боку всіх зацікавлених у своїй діяльності сторін.

Протягом останніх п'ятнадцяти років частина вартості ділової репутації в загальній вартості зарубіжних компаній зростає від 18 до 82%. При цьому ринкова вартість збільшується на 3%, якщо індекс ділової репутації підвищується на 1% [1]. Вартість ділової репутації підвищується, тільки якщо компанія збільшує довіру споживачів до своїх товарів або послуг.

Важливо відзначити, що репутація неоднозначно пов'язана з минулим і майбутнім, так як, з одного боку, вона є результатом минулої активності, а з іншого - вона впливає на майбутню діяльність фірми. На основі вище сказаного запропонована модель структури ділової репутації, що зображена на рис. 1.

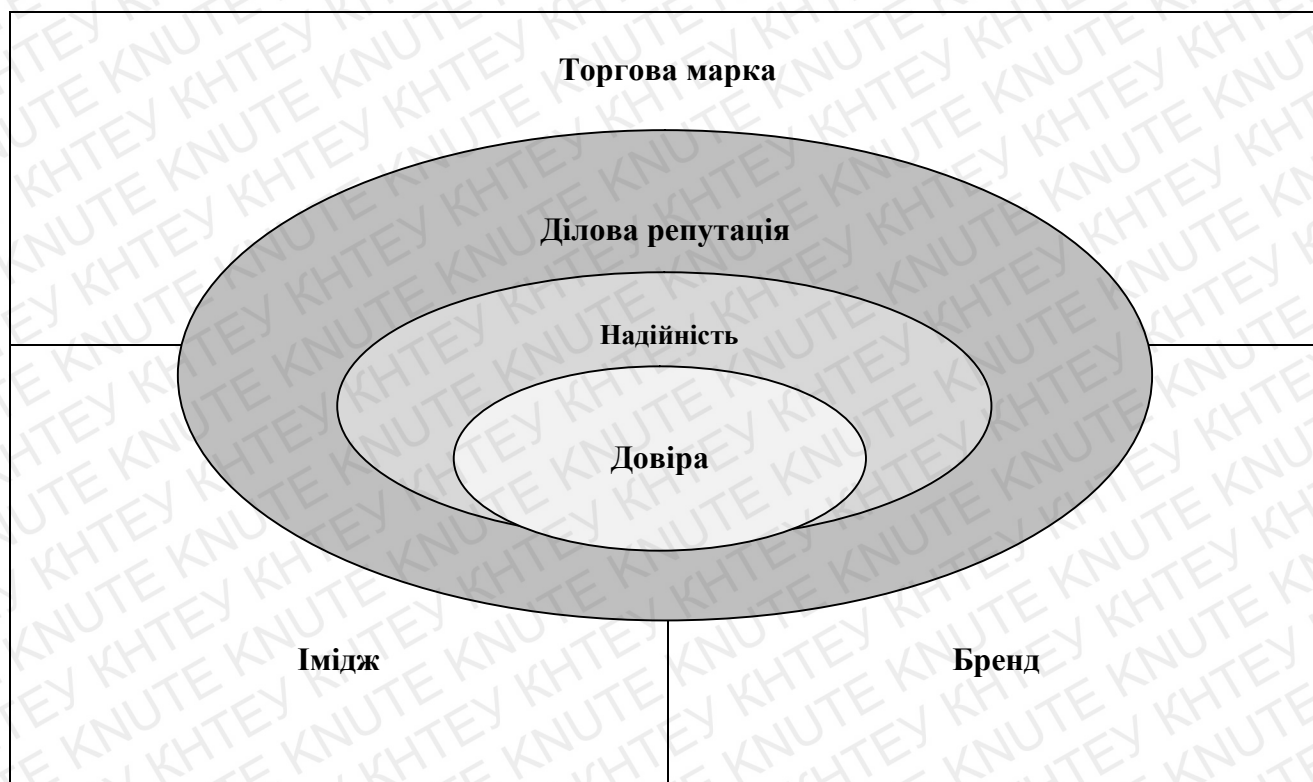


Рис. 1. Модель структури ділової репутації

На рис. видно, що в основі репутації знаходиться надійність як прояв професіоналізму, майстерності оздоблює довіру. Зовнішньою оболонкою репутації є допоміжні засоби її підтримки (імідж, торгова марка, бренд). Не випадково в цьому переліку відсутнє поняття «Goodwill». Адже гудвіл - вартісне вираження репутації, отже, він не буде виділятися як окрема її складова, це лише фінансова сторона репутації.

Ділова репутація володіє такими загальними властивостями [11]. По перше, репутація – реальний актив будь-якої компанії. Ця якість, що заснована на її здатності створювати додаткову акціонерну вартість, інвестиції в її розвиток є керованою, а значить, управління

репутацією переходить на раціональну основу, стає відкритим для контролю. По-друге, ціна матеріальних активів досить не стійка, на ринках відбувається коливання цін, тому репутація є більш надійним активом, ніж майно. Її вартість накопичується і зростає. По-третє, репутація несе в собі інформацію про компанію, яка постійно продукується даною організацією, її споживачами, суперниками та діловими партнерами.

Для ефективного управління репутацією необхідно чітко розрізнити її види. Розрізняють два види ділової репутації [3]. Так, позитивна ділова репутація являє собою надбавку до ціни, що споживач сплачує в очікуванні вигод, які він отримає в майбутньому у зв'язку з набутими неідентифікованими активами. Відповідно таку репутацію потрібно враховувати як окремий інвентарний об'єкт.

Негативна ділова репутація – це знижка від ціни підприємства. Вона виникає у покупця через відсутність: доброго імені підприємства і його брендів; постійних покупців; впізнаваності; вигідного місцеположення; репутації якості продукції чи наданих послуг; ділових партнерів; інформації про клієнтів; відомих клієнтів; навиків керування; рівня обізнаності персоналу і т.д.

Крім того, розрізняють три різновиди репутації:

- 1) репутація, пов'язана з бізнесом;
- 2) репутація продукту або послуги;
- 3) репутація, пов'язана з організаційною культурою.

В доповнення до вищеперерахованих видів пропонуються виділяти види репутації за їх сприйманням:

- когнітивна (орієнтована головним чином на вузько кваліфікованих спеціалістів);
- емоційна (орієнтована на велику кількість і викликає реакції на емоційному рівні).

Крім того, варто визначити основні функції, які виконує ділова репутація. До них відносяться:

- 1) економічна функція (дозволяє компаніям за рахунок високої ділової репутації робити більш високі націнки на свої товари і послуги і отримувати таким чином додатковий прибуток);
- 2) інформаційна функція (надання споживачам і всім контрагентам інформації про продукцію та послуги компанії в цілому, її соціальної та комерційної діяльності);
- 3) оцінна функція (дозволяє компаніям відстежувати реакцію учасників ринку на власні реалізовані дії);
- 4) інтегруюча функція (об'єднує співробітників компанії, виховує у них почуття лояльності і причетності, ототожнення себе з компанією, це залучає до компанії інших клієнтів, партнерів, зменшує виникнення кадрових проблем);
- 5) комунікаційна функція (відіграє роль в утворенні взаєморозуміння між компанією, її співробітниками, всіма зацікавленими сторонами, осмисленні ними подій і зв'язків між собою, полегшенні взаєморозуміння. Ця функція пришвидшує обмін інформацією і забезпечує компанії економію витрат);
- 6) адаптаційна функція (забезпечує взаємне пристосування компанії, її співробітників до елементів зовнішнього середовища і один одному);
- 7) регулююча функція (утворює соціально-психологічний клімат, певні правила поведінки співробітників в процесі їх взаємовідносин з представниками зовнішнього середовища);
- 8) мотиваційна функція (стимулює для здійснення подальших дій).

Вивчення репутації проводилося багатьма дослідниками. Важливе місце займає дослідження С. Фомбрун і М. Шенлі, які виявили позитивні зв'язки репутації і пройденими результатами діяльності фірми з прибутком, отриманим в минулих періодах [16]. Моделі репутації, збудовані дослідниками, ґрунтуються на теорії асиметричної інформації, а саме на деяких її пунктах: по-перше, на зв'язку між прибутком попередніх років і репутацією; по-друге, на зв'язку між фінансовими результатами на даний момент і репутацією. Сильна репутація дозволяє компаніям встановлювати більш високі ціни, ніж у конкурентів, наймати і зберігати висококваліфікований персонал, залучати інвесторів і т.д.



Б. Браун, С. Перрі, використовуючи базу даних Fortune, довели прямий зв'язок між минулою виручкою і репутацією [14]. Вони досліджували вплив репутації на стратегічні альянси і в результаті з'ясували, що репутація - багатофакторна змінна.

Учені зробили висновок, що репутація продукту або послуги і репутація топ-менеджменту компанії – ключові фактори успіху в прийнятті рішень про укладення злиттів (поглинань).

В цілому весь масив інформації, присвячений вивченню ділової репутації, можна умовно розділити на кілька блоків [8]:

- 1) вивчення репутації менеджерів і керівників підприємств;
- 2) вивчення репутації через призму теорії сигналів і галузевих ринків;
- 3) вивчення репутації з використанням теорії ймовірностей і теорії ігор;
- 4) вивчення поведінки фірм, результатів їх діяльності.

В цілому еволюція категорії ділової репутації представляє складну послідовність. Якщо до середини ХХ ст. поняття «репутація компанії» зводилося до популярності її власника, то в даний час воно трактується значно ширше і відноситься до самої організації. Дослідники звернули увагу на ділову репутацію як важливий ринковий фактор тільки в 50-70-і рр. минулого століття.

Науково-технічний прогрес сприяв швидкому зростанню виробництва товарів і послуг, підвищення їх якості, що дозволило споживачам робити свій вибір, керуючись різноманітними критеріями, в числі яких опинилися імідж, бренд, репутабельність, економічність. В цей же період більш інтенсивно почав розвиватися ринок капіталу. Інвестори поряд з виробничими і ресурсними можливостями організації стали оцінювати ділові якості топ-менеджменту і його команди, креативність бізнес-рішень, здатність компанії брати участь в справах суспільства, тобто бути соціально відповідальною. Все це сформувало передумови для вивчення ділової репутації з економічної і фінансової точок зору, тобто як нематеріального активу організації.

Зведення еволюції етапів розвитку ділової репутації, що представлено в табл. 1

Таблиця 1

#### Еволюція етапів розвитку ділової репутації

Найменування етапу	Період	Характеристика етапу
1. Початковий	Приблизно до XVII в.	Натуральне господарство, подальший розвиток торговельних відносин призводило до того, що ділову репутацію можна назвати на даному етапі репутацією однієї людини, власника майстерні, творця товару або послуги
2. Організуючий	XVII - XIX ст.	Промислова революція, розвиток мануфактур, зростання попиту веде від ремісництва і призводить до необхідності кооперації, навчання. Ділова репутація стає репутацією не однієї людини, а групи
3. Систематизуючий	Кінець XIX - середина XX ст.	Розвиток і зростання розмірів організацій, зростання обсягу ринку товарів і послуг. Ділова репутація стає репутацією компанії. Приходить усвідомлення її впливу на збутову діяльність. Розвиваються ідеї стандартизації, уніфікації, співпраці роботодавця з найманим персоналом. Виникає потреба в систематизації досвіду в галузі управління діловою репутацією, здійснюється облік коштів, що виділяються на заходи для її підвищення
4. Інтеграційний	З 1980-х рр. по теперішній час	Глобалізація економіки, загальна інформатизація і комп'ютеризація, розвиток холдингових структур, частими стають процеси злиття, поглинання компаній. Підприємства існують як для людини в якості покупця, так і для людини як партнера у виробничій, фінансовій та підприємницької діяльності. Паралельно з лавиноподібним розвитком техніки і технології по-новому відкривається значення людини. Розвиваються ідеї корпоративної соціальної відповідальності, екологічного менеджменту. Розвиток систем оцінки, аналізу та управління діловою репутацією

Згідно таблиці діяльність українських підприємств в даний час можна віднести до перехідної стадії між організуючим і систематизуючим етапами.

Керівництво небагатьох компаній усвідомлює свою ділову репутацію, а тим більше оцінює її. Оцінка і аналіз ділової репутації якщо і відбувається, то в разі потреби: при операцій купівлі-продажу, злиття або поглинання. Таким чином, оцінка та управління діловою репутацією в українських компаніях носять епізодичний характер, в той час як зарубіжні організації вже використовують свою ділову репутацію як конкурентну перевагу, успішно, а головне, регулярно оцінюючи своє становище і образ з позицій контрагентів. При формуванні більш сприятливого середовища для розвитку іміджу та репутації в Україні необхідний більш розвинений ринок, відкритість роботи компаній, їх екологічності і т.д. Тут сильний вплив робить менталітет населення. Тому зарубіжні визначення і методи розрахунків репутації більшою мірою поки не застосовуються в Україні.

Як показують дослідження Міжнародної науково-дослідницької групи репутаціології, застосування організаціями маркетингового підходу до управління на ринках, що розвиваються вимагає істотних припущень. Наприклад, порівняння думок українців в області ділової репутації з ustalеними думками про корпоративну репутацію в США показує суттєві відмінності, які доводять обмеженість застосування класичних прийомів маркетингу та менеджменту репутації.

Наприклад, робота з журналістами, яка складає основу PR (зв'язків з громадськістю), мало ефективна - журналістам довіряють лише 0,3% опитаних, тобто передача інформації по таким каналам свідомо малоефективна і викликає неприйняття [7].

Проведені групою репутаціології дослідження також показують, що деякі методи управління діловою репутацією, вироблені в країнах з розвинутою ринковою економікою, ще не застосовувані в Україні, в основному через неусталені звичаї ділового обороту і низької культури ведення бізнесу.

І все ж поточний сплеск інтересу в сфері економіки до феномену репутації обумовлений усвідомленням того, що організації поступово наближаються до нового витка розвитку, де першорядну важливість набувають питання управління нематеріальними ресурсами, саме в силу їх потенційної невичерпності.

Важливе місце в управлінні діловою репутацією займає проблема її виміру і оцінки.

Найбільш повна класифікація методів оцінки ділової репутації представлена в роботі А.М. Сметаніна [12]. Згідно з його дослідженням всі методи вивчення і оцінки репутації розподіляються на такі види:

- 1) методи, пов'язані з кількісним виміром ділової репутації;
- 2) методи, пов'язані з якісними дослідженнями.

Кількісні методи оцінки включають шість способів отримання інформації:

- метод надлишкового прибутку;
- метод надлишкових ресурсів – модифікація методу надлишкового прибутку;
- показники обсягу реалізації продукції;
- показники ринкової капіталізації;
- визначення ціни репутації в разі угоди злиття / поглинання;
- інформація за міжнародними стандартами фінансової звітності.

До якісних методів А.М. Сметанін відносить метод соціологічного опитування та експертний метод, який в свою чергу ділиться на рейтинговий і рекомендаційний методи. Однак представляється доцільним додати в описану вище класифікацію такий метод оцінки, як ренкінги, які останнім часом користуються все більшою популярністю не тільки серед компаній, але і в середовищі бізнес-аналітиків, потенційних партнерів, інвесторів і простих обивателів-споживачів.

За необхідне слід відзначити, що при всій точності, простоті і звичності використання фінансово-орієнтовані показники мають недоліки, до яких відносяться наступні [5].

1) Нехтування нематеріальними можливостями підприємства обумовлює короткостроковість планування. В рамках даного чинника можна виділити ряд підфакторів:

- по-перше, частка нематеріальних вкладень в порівнянні з матеріальними вкладеннями останнім часом невпинно зростає. Дослідження, проведені ще в кінці ХХ століття, показували, що нематеріальні вкладення становили 10-15%, в даний час ці цифри мають тенденцію постійного зростання [9];

- по-друге, фінансово-орієнтовані показники не враховують вимоги всіх зацікавлених сторін;

- по-третє, завдяки вартісними показниками менеджери концентрують свою увагу на короткостроковому прибутку, а не на довгострокову користь. Тим самим, стимулюється відмова від довгострокових інвестицій, таких як навчання співробітників, поліпшення корпоративної культури, проведення модернізації обладнання, проведення науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт.

Таким чином, застосування фінансово-орієнтованих показників веде до того, що на окремі заходи, необхідні для поліпшення ділової репутації, буде виділено менше інвестицій, ніж вони на це заслуговують.

2) Непрозорість причин і наслідків. Хоча фінансові показники і вимірюють фінансовий успіх всього підприємства або окремої області діяльності, проте цього недостатньо для з'ясування причин успіху і вказівки подальших можливостей. Зміни в компанії і поза нею відображаються занадто пізно в даних обліку і фінансової звітності.

3) Фінансові показники враховують тільки події в минулому.

4) Монетарно сформульовані стратегії мають занадто велику кількість інтерпретацій і, отже, двозначні. Крім того, подібні стратегії в більшості випадків не пояснюються, а передаються вниз для виконання. Це призводить до того, що вони будуть зрозумілі окремими підрозділами по-різному.

Крім фінансових, для компаній актуальні і ряд таких показників, як рівень довіри споживачів, положення на ринку і в суспільстві, ступінь сприйняття населенням проведених рекламних акцій і соціальних заходів, задоволення співробітників і т.д. Актуальними вони є саме зараз, а не в минулому. Незважаючи на деяку складність в зборі та обробці даних за якісними оцінками, їх інтерпретація дозволяє компаніям отримувати набагато більшу своєчасну, повну і детальну інформацію про стан справ на ринку, потреби споживачів і сприйнятті ними діяльності компанії.

Виходячи з вище перерахованого, можна зробити висновок про наявність переваг і недоліків у кількісних і якісних методів. Отже, для успішного управління діловою репутацією необхідно проводити розробку і впровадження комплексного методу її оцінки та аналізу, який враховував би як кількісні, так і не вимірювані показники прояву ділової репутації компаній. Вивчення застосовуваних методів оцінки ділової репутації компаній, а також аналіз теоретичних і практичних основ її формування дозволили запропонувати наступний алгоритм побудови комплексної оцінки ділової репутації компаній:

- розрахунок кількісної оцінки ділової репутації;
- збір матеріалу для якісної оцінки ділової репутації;
- обробка і розрахунок якісної оцінки ділової репутації;
- розрахунок показників довіри до компанії;
- поєднання отриманих оцінок в рамках однієї моделі;
- визначення стану і ступеня організації;
- вибір стратегії щодо подальшого керування діловою репутацією.

Варто зазначити, що управління діловою репутацією підприємства починається, ще до того як створюються атрибути організації (логотип, емблеми, інтер'єр). Спочатку формується місія для визначення соціального призначення організації. На другому етапі приділяється увага корпоративній культурі її індивідуальності. Це характеристики, які показують цінності компанії, правила та норми поведінки, певний «життєвий стиль».

Підприємства для розробки іміджу та репутації проходять декілька етапів.

По-перше, побудова моральних принципів. Якщо взяти до уваги провали великих компаній, можна побачити, що вони ховаються в етичних і моральних прорахунках.

Коли у підприємства визначені моральні принципи, воно відчуває якусь упевненість, стабільність, його співробітники розуміють, які дії треба вчиняти, зіштовхуючись з певними проблемами, відчути себе єдиним соціальним організмом. Єдність моральних принципів співробітників підприємства сприяє найбільш гармонічній атмосфері.

По-друге, формулювання мети утворення компанії. Вона спонукає підприємство на виконання обіцянок, визначених завданням, є рушійною силою компанії.

Дана мета має:

- показувати напрямок, мету і кінцевий результат діяльності компанії;
- включати цілі, які надихають співробітників;
- спонукати дотримуватись стандартів високого обслуговування;
- включати дані про реальну продукції компанії, бути чесним із споживачами;
- відобразити концепцію компанії.

По-третє, необхідно сформулювати особисту філософію. Вона повинна надихати співробітників компанії. Дана філософія зазвичай показує чим відрізняється дане підприємство від інших.

На жаль, в сучасній практиці навіть вищі керівники корпорацій не мають уявлення про таке поняття, як філософія компанії. Для того, щоб керуватись певними цінностями у своїй діяльності і розуміти до чого прагне компанія необхідно розробити і дотримуватись філософії фірми.

По-четверте, компанія повинна мати чітко поставлені цілі. Підприємству потрібно розуміти до чого прагнути і що потрібно досягти. Знаючи кінцеву мету, більшість питань вирішуватимуться швидше.

По-п'яте, кожна компанія повинна мати розписані стандарти поведінки та зовнішнього вигляду, адже це безпосередньо впливає на імідж компанії. Співробітники поза межами компанії повинні вести себе як професіонали, адже вони навіть в неробочий час представляють своє підприємство маючи певні речі зі значками емблемами або ж уніформу.

На сьогодні для будь-якої компанії імідж вважається не завершеним, якщо про нього відсутня інформація в Інтернеті.

Ділова репутація для оцінки змісту поділяється [13]:

- якісну оцінку стану або положення компанії;
- кількісну міру вартості компанії як суб'єкта ринкових відносин (гудвіл).

Ці складові є досить суперечливими, адже кожною контактною групою розглядаються свої фактори. Наприклад для інвесторів важлива відкритість і прозорість компанії, її розвиток, рівень корпоративного управління, отримання необхідної норми прибутковості вкладених коштів. Для клієнтів важливим критерієм є ціна продукції, доступність та якість. Кредиторів цікавить кредитна історія компанії, щодо працівників то важливим є їх мотивація, кадрова політика. Державу цікавить сплата податків та соціальна і екологічна відповідальність [2].

Знання факторів, які мають вплив на репутацію підприємства, характеризує оцінку фінансової стійкості компаній, допомагає прогнозувати появу економічної небезпеки (банкрутство, недружнє поглинання фірми).

Однак сьогодні єдиної сформованої практики оцінки ділової репутації взагалі і нематеріальних активів, зокрема, не має. Складність з оцінкою ділової репутації виникає також і тоді, коли мова йде про приватні компанії, акції яких не перебувають в обігу на біржах і, відповідно, вкрай складно оцінити ринкову вартість компанії.

Необхідно виділити наступні основні етапи побудови ефективної системи управління репутацією.

Етап 1: Аналіз існуючого стану ділової репутації компанії. Якісна і кількісна оцінка ділової репутації.

Етап 2: Розробка цільового стану ділової репутації в короткостроковій, середньостроковій і довгостроковій перспективі. Враховуються ендогенні і екзогенні чинники ділової репутації компанії, які описані в табл. 2.

### Зовнішні та внутрішні фактори і ризики, що надає значний вплив на репутацію компанії [6]

Найменування категорії	Ризики, що відносяться до даної категорії
Ринкові фактори	Економічні ризики: - волатильність цін на сировину - волатильність курсів валют - інфляція - різка зміна попиту на продукцію компанії
	Екологічні та соціальні ризики: - політична нестабільність в країнах – основних споживачах продукції компанії - протекціоністська політика урядів по відношенню до іноземних компаній - слабкий фокус на програмах КСВ і екологічних ініціативах
Бізнес-фактори	Ризики, пов'язані з персоналом: - нестача кваліфікованих кадрів - втрата ключових співробітників, їх перехід до конкурентів
	Ризики, пов'язані із зовнішніми аудиторіями: - недостатня комунікація з інвесторами, ЗМІ, регуляторами - слабкі процедури корпоративного управління
Фінансові фактори	Ризики, пов'язані з внутрішніми фінансовими, бухгалтерськими і податковими регламентами: - недостатня увага до систем внутрішнього аудиту та контролю - відсутність чітко прописаних процедур підготовки звітності - відсутність інформаційних систем, здатних спрощувати збір і аналіз інформації - «людський» фактор як причина помилок в звітності
Операційні фактори та інші фактори	Ризики, пов'язані з ефективністю діяльності компанії: - неефективна система управління - надмірна бюрократизованість процесу прийняття рішення - неефективне управління витратами - відсутність скоординованості різних стратегій (операційна стратегія, стратегія розвитку бізнесу, кадрова стратегія, маркетингова стратегія і ін.)
	Ризики, пов'язані з безпекою праці, дотриманням чинного законодавства: - недотримання норм безпеки праці та екологічних стандартів - недотримання законодавства про протидію корупції та етичних норм ведення бізнесу

Етап 3: Розробка та реалізація плану заходів для досягнення цільового стану ділової репутації, формується детальний план заходів щодо поліпшення ділової репутації з конкретними термінами його виконання та відповідальними за кожен захід.

Етап 4: Контроль реалізації плану заходів і коригування отриманих результатів при необхідності.

Хороша репутація може [10]:

1. Надавати додаткову психологічну цінність продуктів та послуг.
2. Допомогати зменшити побоювання, які присутні споживачам при купівлі товарів або послуг.
3. Допомогати клієнтам зробити вибір між схожими товарами і послугами на користь даної компанії.

4. Збільшувати задоволення персоналу від роботи.
5. Допомогати залучати в компанію висококваліфікований персонал.
6. Отримувати більший ефект від реклами.
7. Сприяти зацікавленості новими товарами.
8. Надавати більшу перевагу над конкурентами.
9. Мати доступ до отримання якісних професійних послуг.
10. Дати можливість повторної спроби в разі кризи компанії.
11. Допомогати зібрати кошти на фондовому ринку.
12. Збільшувати віддачу від торгових операцій.
13. Бути гарантією ефективної діяльності, при укладенні контрактів з іншими партнерами, такими як постачальники і рекламні агентства.

Репутація складається десятиліттями і вимагає особливих заходів підтримки. Репутацію не можна купити, її можна тільки створити. У конкурентному середовищі, серед маси товарів і послуг, що пропонуються, ділова репутація компанії стає для споживача важливим критерієм вибору. Дослідники відзначають зростання кількості етичних споживачів, що чутливо реагують на соціальні стандарти, яких дотримуються компаніями і вибирають товар або послугу не тільки розумом, а й серцем.

**Висновок.** Отже, будучи ключовим нематеріальним активом компанії, ділова репутація виступає одним з основних джерел створення соціальної та економічної цінності для стейкхолдерів, безпосередньо впливає не тільки на вартість компанії, але і на здатність досягнення поставлених цілей. Практика українського бізнесу, на жаль така, що вітчизняні компанії починають дбати про свою репутацію тільки в разі виходу на міжнародний ринок або виникнення серйозних проблем. Тим часом, якщо компанії мають намір функціонувати і розвиватися на обраних ними ринках з виробленими товарами (або надаваними послугами), управління діловою репутацією має входити до переліку обов'язкових стратегічних пріоритетів компанії.

### Список використаних джерел

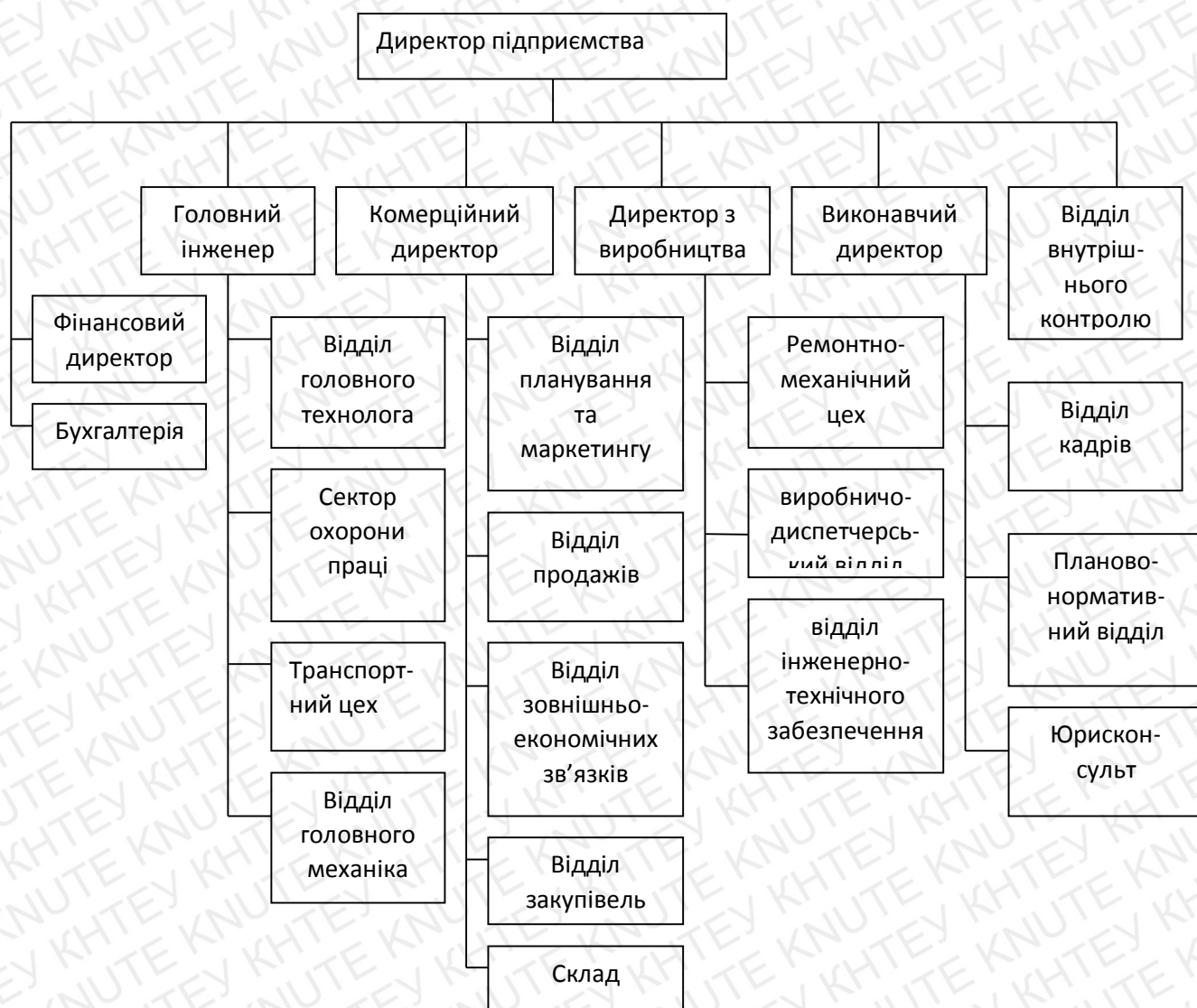
1. Антонов В.Г. Факторы и тенденции развития менеджмента [Текст] / В.Г. Антонов, Е.Ю. Кузьмина // Вестник университета. – 2015. – № 3. – С. 90–93.
2. Гусева Т. Э. Как защитить честь, достоинство и деловую репутацию? / Т. Э. Гусева - [Електронний ресурс] Режим доступу: <http://pravoznai.ru/2011/03/kak-zashhitit-chestdostoinstvo-i-delo/>
3. Даулинг Грэм. Репутация фирмы: создание, управления и оценка эффективности / Грэм Даулинг. - Пер. с англ. М.: Консалтинговая группа «ИМИДЖ-Контакт: ИНФРА-М., 2003. - 367 с.
4. Имидж / Википедия: [Електронний ресурс] Режим доступу: <http://ru.wikipedia.org/wiki/Имидж>
5. Козлова Н.П. Особенности формирования репутации современной компании [Текст]: монография / Н.П. Козлова. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и Ко», 2014. – 376 с. – ISBN 978-5-394-02437-5.
6. Котлер Филип. Фрагмент из книги «300 ключевых вопросов маркетинга: отвечает Филип Котлер» / Филип Котлер. - Издательство «Олимп-Бизнес», 2006 [Електронний ресурс] Режим доступу: <http://i-piar.net.ua/marketing/instrumenty-marketinga-kompleks-4r/>
7. Паблицити, Publicity / Электронный словарь тренера и консультанта - [Електронний ресурс] Режим доступу: [http://www.treko.ru/show\\_dict\\_1292](http://www.treko.ru/show_dict_1292)
8. Панасюк А. Ю. Формирование имиджа: стратегия, психотехнологии, психотехники. / А. Ю. Панасюк – М.: Омега-Л, 2007.
9. Почепцов Г. Имиджелогия: теория и практика. / Г. Почепцов. - Киев: Рефл-бук Ваклер, 2006. - 576 с.

10. Репутация / Википедия: [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://ru.wikipedia.org/wiki/Репутация>
11. Соклакова И.В. Формирование деловой репутации организации [Текст] / И.В. Соклакова // Вестник уни- верситета ГУУ. – 2013. – № 22. – С. 173–178.
12. Сметанин А.М. Оценка гудвилла в принятии финансовых решений [Электронный ресурс] // Публикации по экономике. – URL: <http://www.smartcat.ru/PinancialManagement/collateralAZ.shtml>
13. Шмаров А. Как работает хорошая репутация (по результатам интервью с топ-менеджерами [Текст] / А. Шмаров, В. Аузан // Эксперт. – 2016. – № 8 (976).
14. Brown B., Perry S. Removing the financial performance halo from Fortune's «Most Admired» companies // The Academy of Management J. 1994. Vol. 37. P. 1347-1359.
15. Carmeli A., Tishler A. The relationships between intangible organizational elements and organizational performance // Strategic Management J. 2004. Vol. 25. P. 1257-1278.
16. Fombrun C., Shanley M. What's in a name? Reputation building and corporate strategy // The Academy of Management J. 1990. Vol. 33. P. 233-258.
17. Raub W., Weesie J. Reputation and efficiency in social interactions: an example of network effects // The American J. of Sociology. 1990. Vol. 96. P. 626-654.

Робота виконана під науковим керівництвом д.е.н., проф. БАЯ С.І.

## **ДОДАТОК Б**

**Організаційна структура управління ТОВ «ТОРГІВЕЛЬНИЙ ДВІР «УКРАЇНСЬКА  
ТОВАРНА СПІЛКА»**





## ДОДАТОК В

Фірмовий знак ТОВ «ТОРГІВЕЛЬНИЙ ДВІР «УКРАЇНСЬКА ТОВАРНА СПІЛКА»



## ДОДАТОК Г

		КОДИ		
	Дата (рік, місяць, число)	2015	12	31
Підприємство <u>Товариство з обмеженою відповідальністю «Торгівельний Двір</u>	за ЄДРПОУ	01198760		
<u>«УТС»</u>				
Територія <u>Печерський</u>	за КОАТУУ	8039100000		
Організаційно-правова форма господарювання <u>Товариство з обмеженою</u>	за КОПФГ	234		
<u>відповідальністю</u>				
Вид економічної діяльності: Реалізація продуктів хімічної промисловості	за КВЕД	36.12.0		
Середня кількість працівників <sup>1</sup>				

Адреса, телефон м. Київ, вул. Саперно-Слободська, 57

Одиниця виміру: тис. грн.. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма N 2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)

Складено (зробити позначку «v» у відповідній клітинці):  
за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку  
за міжнародними стандартами фінансової звітності

v
---

**Баланс (Звіт про фінансовий стан)**

на 31 грудня 2015 р.

Форма № 1 Код за ДКУД

1801001

Актив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи	1000	1010	1140
первісна вартість	1001	3021	3102
накопичена амортизація	1002	(2011)	(1962)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	35865	36412
Основні засоби	1010	10294	9172
первісна вартість	1011	26952	28965
знос	1012	(16658)	(19523)
Інвестиційна нерухомість	1015		
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		
інші фінансові інвестиції	1035	117	117
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		
Відстрочені податкові активи	1045	1360	1560
Інші необоротні активи	1090		
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>48646</b>	<b>48401</b>
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси	1100	46865	48414
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	5630	7340
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	2110	2658
з бюджетом	1135	10	10
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	5	15

Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	10	18
Витрати майбутніх періодів	1170		
Інші оборотні активи	1190	6	2
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	54636	58457
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>		
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	103282	106858
Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	40000	40000
Капітал у дооцінках	1405		
Додатковий капітал	1410	8888	9586
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	6001	6333
Неоплачений капітал	1425		( )
Вилучений капітал	1430		( )
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	54889	55919
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		
Довгострокові кредити банків	1510		
Інші довгострокові зобов'язання	1515	11660	12890
Довгострокові забезпечення	1520		
Цільове фінансування	1525		
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1595</b>	11660	12890
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	16920	17260
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	5340	6290

розрахунками з бюджетом	1620	90	96
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625	135	150
розрахунками з оплати праці	1630	470	460
Поточні забезпечення	1660		
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	13878	13793
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>36883</b>	<b>38049</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>	<b>1700</b>		
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>103282</b>	<b>106858</b>

Підприємство Товариство з обмеженою відповідальністю «Торгівельний Двір  
«УТС»  
 Територія Печерський  
 Організаційно-правова форма господарювання Товариство з обмеженою  
відповідальністю

Дата (рік, місяць, число)

за ЄДРПОУ

за КОАТУУ

за КОПФГ

КОДИ		
2016	12	31
01198760		
8039100000		
234		

Вид економічної діяльності: Реалізація продуктів хімічної промисловості

за КВЕД

36.12.0

Середня кількість працівників<sup>1</sup>

Адреса, телефон м. Київ, вул. Саперно-Слободська, 57

Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма N 2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)

Складено (зробити позначку «v» у відповідній клітинці):

за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку

за міжнародними стандартами фінансової звітності

v

### Баланс (Звіт про фінансовий стан)

на 31 грудня 2016 р.

Форма № 1

Код за ДКУД

1801001

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи	1000	1140	1007
первісна вартість	1001	3102	3339
накопичена амортизація	1002	(1962)	(2332)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	36412	39747
Основні засоби	1010	9172	12324
первісна вартість	1011	28965	37289
знос	1012	(19523)	(24965)
Інвестиційна нерухомість	1015		
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		
інші фінансові інвестиції	1035	117	117
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		
Відстрочені податкові активи	1045	1560	1654
Інші необоротні активи	1090		
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>48401</b>	<b>58849</b>

<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси	1100	48414	52213
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	7340	6420
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	2658	2513
з бюджетом	1135	10	6
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	15	118
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	18	57
Витрати майбутніх періодів	1170		
Інші оборотні активи	1190	2	1
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>58457</b>	<b>61328</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>			
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>106858</b>	<b>116177</b>
Пасив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	40000	40000
Капітал у дооцінках	1405		
Додатковий капітал	1410	9586	10000
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	6333	7196
Неоплачений капітал	1425	( )	( )
Вилучений капітал	1430	( )	( )
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>55919</b>	<b>57196</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		
Довгострокові кредити банків	1510		

Інші довгострокові зобов'язання	1515	12890	17687
Довгострокові забезпечення	1520		
Цільове фінансування	1525		
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1595</b>	12890	17687
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	17260	18216
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	6290	7797
розрахунками з бюджетом	1620	96	100
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625	150	185
розрахунками з оплати праці	1630	460	450
Поточні забезпечення	1660		
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	13793	14546
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	38049	41294
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>			
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	106858	116177



		КОДИ		
Підприємство <u>Товариство з обмеженою відповідальністю «Торгівельний Двір</u>	Дата (рік, місяць, число)	2017	12	31
<u>«УТС»</u>	за ЄДРПОУ	01198760		
Територія <u>Печерський</u>	за КОАТУУ	8039100000		
Організаційно-правова форма господарювання <u>Товариство з обмеженою відповідальністю</u>	за КОПФГ	234		
Вид економічної діяльності: Реалізація продуктів хімічної промисловості	за КВЕД	36.12.0		
Середня кількість працівників <sup>1</sup>				

Адреса, телефон м. Київ, вул. Саперно-Слободська, 57

Одиниця виміру: тис. \_рн.. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма N 2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)

Складено (зробити позначку «v» у відповідній клітинці):  
за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку  
за міжнародними стандартами фінансової звітності

v
---

### Баланс (Звіт про фінансовий стан)

на 31 грудня 2017 р.

Форма № 1 Код за ДКУД 1801001

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи	1000	1007	872
первісна вартість	1001	3339	3471
накопичена амортизація	1002	(2332)	(2599)

Незавершені капітальні інвестиції	1005	39747	39741
Основні засоби	1010	12324	22741
первісна вартість	1011	37289	49808
знос	1012	(24965)	(27067)
Інвестиційна нерухомість	1015		
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		
інші фінансові інвестиції	1035	117	117
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		
Відстрочені податкові активи	1045	1654	163
Інші необоротні активи	1090		
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	58849	63634
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси	1100	52213	46038
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	6420	16433
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	2513	3485
з бюджетом	1135	6	1
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	118	2
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	57	17
Витрати майбутніх періодів	1170		
Інші оборотні активи	1190	1	1108
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	61328	67084
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>			
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	116177	130718
Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду

1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	40000	40000
Капітал у дооцінках	1405		
Додатковий капітал	1410	10000	10000
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	7196	12497
Неоплачений капітал	1425	( )	
Вилучений капітал	1430	( )	
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>57196</b>	<b>62497</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		
Довгострокові кредити банків	1510		101
Інші довгострокові зобов'язання	1515	17687	11300
Довгострокові забезпечення	1520		
Цільове фінансування	1525		
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1595</b>	<b>17687</b>	<b>11401</b>
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	18216	18072
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	7797	6683
розрахунками з бюджетом	1620	100	78
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625	185	185
розрахунками з оплати праці	1630	450	532
Поточні забезпечення	1660		
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	14546	31270
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>41294</b>	<b>56820</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами,</b>	<b>1700</b>		

утримуваними для продажу, та групами вибуття			
Баланс	1900	116177	130718

Підприємство Товариство з обмеженою відповідальністю «Торгівельний Двір «УТС» за ЄДРПОУ  
(найменування)

Дата (рік, місяць, число)

КОДИ		
2015	12	31
14310371		

**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)**

за \_\_\_\_\_ рік \_\_\_\_\_ 2015 р.

## I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	2459,2	27890
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 2263,4 )	( 21022 )
<b>Валовий:</b>			
прибуток	2090	6451	6868
збиток	2095	( )	( )
Інші операційні доходи	2120	53,0	
Адміністративні витрати	2130	( 3001 )	( 2863 )
Витрати на збут	2150	( 1625 )	( 1530 )
Інші операційні витрати	2180	( 959 )	( 860 )
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>			
прибуток	2190	4165	4635
збиток	2195	( )	( )
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220	10	20
Інші доходи	2240	520	636
Фінансові витрати	2250	( 3201 )	( 3450 )
Втрати від участі в капіталі	2255	( )	( )
Інші витрати	2270	(500)	( 705 )
<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b>			
прибуток	2290	999	1135
збиток	2295	( )	( )
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(30,9)	(344)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
<b>Чистий фінансовий результат:</b>			
прибуток	2350	111,9	791
збиток	2355	( )	( )

## II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		
Накопичені курсові різниці	2410		
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		
Інший сукупний дохід	2445		
<b>Інший сукупний дохід до оподаткування</b>	<b>2450</b>		
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		
<b>Інший сукупний дохід після оподаткування</b>	<b>2460</b>		
<b>Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)</b>	<b>2465</b>		

## III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	53554	54440
Витрати на оплату праці	2505	55626	56356
Відрахування на соціальні заходи	2510	19646	18965
Амортизація	2515	4597	3689
Інші операційні витрати	2520	150885	145632
<b>Разом</b>	<b>2550</b>	<b>284308</b>	<b>279082</b>

Підприємство Товариство з обмеженою відповідальністю «Торговий двір  
«УТС»»

Дата (рік, місяць, число)  
за ЄДРПОУ

КОДИ		
2016	12	31
14310371		

## Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

за \_\_\_\_\_ рік \_\_\_\_\_ 2016 р.

Форма № 2 Код за ДКУД

1801003

## I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	3024,2	2459,2
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 2826,7 )	( 2263,4 )
<b>Валовий:</b>			
прибуток	2090	6163	6451
збиток	2095	(        )	(        )
Інші операційні доходи	2120	3619	3329
Адміністративні витрати	2130	( 3249 )	( 3001 )
Витрати на збут	2150	( 1976 )	( 1625 )
Інші операційні витрати	2180	( 1216 )	( 959 )
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>			
прибуток	2190	3341	4165
збиток	2195	(        )	(        )
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220	5	10
Інші доходи	2240	545	520
Фінансові витрати	2250	( 3372 )	( 3201 )
Втрати від участі в капіталі	2255	(        )	(        )
Інші витрати	2270	( 464 )	( 500 )
<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b>			
прибуток	2290	38	999
збиток	2295	(        )	(        )
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(8)	(318)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
<b>Чистий фінансовий результат:</b>			
прибуток	2350	59,1	111,9
збиток	2355	(        )	(        )



## II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		
Накопичені курсові різниці	2410		
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		
Інший сукупний дохід	2445		
<b>Інший сукупний дохід до оподаткування</b>	<b>2450</b>		
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		
<b>Інший сукупний дохід після оподаткування</b>	<b>2460</b>		
<b>Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)</b>	<b>2465</b>		

## III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	8662	53554
Витрати на оплату праці	2505	6711	55626
Відрахування на соціальні заходи	2510	2851	19646
Амортизація	2515	4833	4597
Інші операційні витрати	2520	8448	150885
<b>Разом</b>	<b>2550</b>	<b>31505</b>	<b>284308</b>

Підприємство Товариство з обмеженою відповідальністю «Торгівельний Двір «УТС» за ЄДРПОУ

Дата (рік, місяць, число)

КОДИ		
2017	12	31
14310371		

## Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

за \_\_\_\_\_ рік \_\_\_\_\_ 2017 р.

Форма № 2 Код за ДКУД

1801003

## I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	650,3	3024,2
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 574 )	( 2826,7 )
<b>Валовий:</b>			
прибуток	2090	16755	6163
збиток	2095	( )	( )
Інші операційні доходи	2120	77,6	124,4
Адміністративні витрати	2130	( 6431 )	( 3249 )
Витрати на збут	2150	( 3967 )	( 1976 )
Інші операційні витрати	2180	( 2268 )	( 1216 )
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>			
прибуток	2190	8159	3341
збиток	2195	( )	( )
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220	2503	5
Інші доходи	2240	533	545
Фінансові витрати	2250	( 4074 )	( 3372 )
Втрати від участі в капіталі	2255	( )	( )
Інші витрати	2270	( 244 )	( 464 )
<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b>			
прибуток	2290	2,0	73,1
збиток	2295	( )	( )
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(1576)	(8)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
<b>Чистий фінансовий результат:</b>			
прибуток	2350	0,4	59,1
збиток	2355	( )	( )

## II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		
Накопичені курсові різниці	2410		
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		
Інший сукупний дохід	2445		
<b>Інший сукупний дохід до оподаткування</b>	<b>2450</b>		
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		
<b>Інший сукупний дохід після оподаткування</b>	<b>2460</b>		
<b>Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)</b>	<b>2465</b>		

## III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	35214	8662
Витрати на оплату праці	2505	7161	6711
Відрахування на соціальні заходи	2510	2713	2851
Амортизація	2515	3298	4833
Інші операційні витрати	2520	5838	8448
<b>Разом</b>	<b>2550</b>	<b>54224</b>	<b>31505</b>