

Київський національний торговельно-економічний університет

Кафедра менеджменту

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**«Управління процесом формування репутації підприємства»
(за матеріалами ТОВ «АМК-ГРУПА», м.Київ)**

Студентки 2 курсу 4м групи
спеціальності 073 «Менеджмент»
спеціалізації «Менеджмент
організацій»

Калатал Ілони
Гіївни

Науковий керівник:
доктор економічних наук,
професор

П'ятницька Галина
Тезіївна

Гарант освітньої програми:
доктор економічних наук,
професор

П'ятницька Галина
Тезіївна

Київ 2018

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ ФОРМУВАННЯ РЕПУТАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА	6
1.1 Поняття та особливості репуації підприємства.....	6
1.2 Управління процесом формування репуації підприємства.....	13
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ РЕПУТАЦІЇ ТОВ «АМК-ГРУПА».....	20
2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства.....	20
2.2 Дослідження факторів формування репуації підприємства та її рівня в галузі.....	27
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ РЕПУТАЦІЇ ТОВ «АМК-ГРУПА».....	40
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	53
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	55
ДОДАТКИ.....	60

ВСТУП

Актуальність теми. Активізація інноваційних процесів в світовій економіці зумовлює необхідність переосмислення теорії і методології управління на рівні суб'єктів економічної системи різних рівнів. Об'єднуючою основою і провідним напрямком такого переосмислення є необхідність управляти нематеріальними активами як основою економічного розвитку. На жаль, вітчизняна економіка відстає від провідних економік світу не лише тому, що для виробництва продукції часто використовується морально застаріле обладнання. Це відставання є більш глибоким – вітчизняні підприємства часто відстають від своїх зовнішніх конкурентів на рівні організації бізнес-процесів, на рівні менеджменту, оскільки користуються значною мірою морально застарілою теоретичною і методичною базою середини ХХ століття. В умовах трансформаційної економіки важливого значення набуває підвищення конкурентоспроможності підприємств як на внутрішньому, так і на міжнародному рівні, що визначається не тільки матеріальними цінностями підприємства, а і його діловою репутацією, яка здатна забезпечити йому значні конкурентні переваги на ринку. Позитивна репутація робить підприємство більш привабливим для інвесторів, підвищує його капіталізацію, дозволяє збільшити дохід, підсилює позиції при виході на нові ринки й забезпечує підтримку широких верств населення. З огляду на це, необхідність створення адаптованої до вітчизняних умов методології формування репутації підприємства як процесу є обов'язковою умовою подолання зазначеного відставання та зумовлює актуальність теми дослідження.

Проблемами дослідження репутації підприємства як об'єкта управління займалися такі вчені як Г. Даулінг, Ф. Джефкінс та Д. Ядін, Е. Семпсон, М. Тьорней, С. Сергієнко, І. Синяєва. Питаннями дослідження сутності та методів управління репутацією підприємства займалися такі закордонні вчені як М. Вебер, Е. Дюркгейм, С. В. Горін, К. С. Букша, А. М. Сметанін, Ю. Рубльовська, а серед вітчизняних науковців можна виділити О. П. Гоголю,

Н. Дерев'янку, О. В. Родіонову, О. С. Дуброву, Т. І. Ковальову, Т. О. Примак, С. Сергієнко та інших.

У вітчизняній економічній науці, у якій переважає спроба адаптації розробок іноземних дослідників, що майже не пов'язані з реальною практикою діяльності вітчизняних підприємств, не враховано специфіки конкретних галузей, в т.ч. підприємств торгівлі.

Мета дослідження полягає в обґрунтуванні теоретичних, методичних і практичних рекомендацій щодо формування ефективної репутації вітчизняного підприємства.

Відповідно до сформульованої мети в роботі було поставлено такі **завдання** дослідження:

- дослідити сутність та види репутації на підприємстві;
- розглянути процес формування репутації підприємства в галузі;
- проаналізувати методичні підходи до оцінювання ефективності репутації підприємства;
- надати організаційно-економічну характеристику підприємству;
- дослідити фактори формування репутації на підприємстві;
- оцінити результативність підвищення репутації підприємства;
- розробити програму підвищення рівня репутації підприємства в галузі;
- виконати прогностичну оцінку ефективності функціонування репутації підприємства.

Об'єктом дослідження є процес формування репутації товариства з обмеженою відповідальністю «АМК-ГРУПА», м.Бровари, Київська область.

Предметом дослідження є теоретико-методологічні та прикладні аспекти формування репутації підприємстві.

Методи дослідження. Теоретико-методологічною основою дослідження є застосування діалектичного методу пізнання і системного підходу, загальнонаукові та конкретно наукові методи пізнання явищ і процесів,

зокрема: аналіз і синтез, індукція і дедукція, аналогія і порівняння (при дослідженні й узагальненні теоретичних і методичних засад управління репутацією); порівняльний аналіз, метод статистичних групувань, середніх і відносних величин; графічний та інші методи.

Інформаційну базу дослідження складає законодавство України, бухгалтерська і фінансова звітність ТОВ «АМК-ГРУПА», праці вітчизняних і зарубіжних економістів, практиків в галузі управління репутацією підприємства, наукові статті, матеріали Інтернет.

Наукова новизна одержаних результатів визначається такими результатами дослідження: набули подальшого розвитку: обґрунтування основних напрямів удосконалення процесу формування репутації підприємстві, розроблено: програму підвищення рівня репутації ТОВ «АМК-ГРУПА» у галузі рекламної діяльності.

Практична значущість та апробація результатів дослідження полягає у ґрунтовному та послідовному підході до вивчення репутації ТОВ «АМК-ГРУПА» і у розробці рекомендацій щодо підвищення рівня її репутації в галузі.

Матеріали дослідження були опубліковані у збірнику наукових статей студентів Київського національного торговельно-економічного університету «Управління та адміністрування» за спеціальністю «Менеджмент» спеціалізацією «Менеджмент організацій», 2018 рік (Додаток А).

Структура та обсяг роботи. Випускна кваліфікаційна робота розміщена на 54 сторінках основного тексту, в т.ч. містить 15 таблиць та 13 рисунків, 8 додатків, розміщених на 15 сторінках, список літератури складається з 50 джерел (в т.ч. Інтернет-ресурси).

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ РЕПУТАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та види репутації підприємства

У дослідженнях з репутаційної проблематики замало уваги приділено системному розгляду всіх факторів формування репутації на підприємстві, закордонний доробок не враховує національні особливості економіки України. У вітчизняній економічній науці ще не враховано специфіки конкретних галузей промисловості. Крім того, ракурс розгляду є не економічним, а більше з погляду філософії, психології, соціальних комунікацій, журналістики тощо.

З'ясуємо, що науковці розуміють під поняттям «репутація» і «репутаційний менеджмент» підприємства. Сучасний репутаційний менеджмент підприємства як об'єкт дослідження характеризується системою ознак (характеристик) з позиції економічного підходу, нехтування якими призводить до неефективності управлінських зусиль, а свідоме використання – забезпечує досягнення поставлених перед репутаційним менеджментом цілей. Насамперед, розглянемо варіанти тлумачення поняття «репутації» і «репутаційного менеджменту», якими ми будемо користуватися надалі. З латинської «*reputatio*» перекладається як «обдумування, розмірковування», а більшість сучасників розглядають репутацію як певну усталену думку про людину, що базується на її громадських якостях.

Отже, репутація – це ніщо інше, як «усталена плітка» [2]. В.Даль у своєму тлумачному словнику визначав репутацію як «славу про людину, добру чи погану, як і чим хто видається, загальну думку про кого-небудь». За словником С.Ожегова, репутація – «загальна думка, що склалася про переваги і недоліки кого- чи чого-небудь» [2].

Репутація підприємства як економічна категорія є стратегічним нематеріальним невіддільним від підприємства активом, здатним приносити додатковий прибуток та розвивати конкурентні переваги; проявляючись у вигляді позитивної думки громадськості про підприємство, яка формується на основі їхнього попереднього досвіду взаємодії на основі особистих знань, моральних та суспільних норм та цінностей [3, с.41].

О.Дерев'янюк під репутацією пропонує розуміти довіру стейкхолдерів до підприємства, що являє собою очікування щодо результатів від взаємодії з підприємством і реалізується через підтримку його діяльності (купівлю його товарів, надання йому кредитів, підписання з ним ділових контрактів, інвестування в нього тощо) [12, с.11].

Науковці підходять до визначення сутності «ділової репутації» як правової категорії, об'єктивною складовою якої є немайнове благо, а суб'єктивною – інформація, яка її формує (тобто інформація, яка надається безпосередньо фірмою та оцінка ділової репутації іншими суб'єктами), а також як економічної категорії: у цьому випадку мова іде про гудвіл [37].

Попередньо проведений огляд наукових праць вітчизняних і зарубіжних вчених вказав на відсутність єдності поглядів на поняття «ділова репутація підприємства», наслідком чого є недостатній рівень її систематизації та ототожнення із іміджем та гудвілом. Дійсно, поняття «репутація», «імідж» і «гудвіл» близькі, однак, характеризуються істотними відмінностями.

Перш за все, необхідно проаналізувати ділову репутацію підприємства як економічну категорію, виражену у формі гудвілу, який є нематеріальним активом, що має грошове вираження [4, с.119].

Ділова репутація може бути економічно виражена через оцінку її матеріальних та нематеріальних складових, сукупна оцінка яких можлива при продажі або інвестуванні підприємства. Саме в цей час виникає гудвіл, який дозволяє виміряти співвідношення загальної цінності і бухгалтерської оцінки вартості підприємства. Підсумковий розмір вартості підприємства, розрахований з врахуванням нематеріальних активів, повинний бути

скоригований залежно від конкретних обставин, зокрема, необхідно врахувати активи невиробничого призначення, що є у підприємства. Результати, одержані таким чином, мають об'єктивну основу, надійність якої залежить від широти кола фірм-аналогів [44].

Гудвіл (вартість ділової репутації) – нематеріальний актив, вартість якого визначається як різниця між ринковою ціною та балансовою вартістю активів підприємства як цілісного майнового комплексу, що виникає в результаті використання найкращих управлінських якостей, домінуючої позиції на ринку товарів, послуг, нових технологій тощо. Вартість гудвілу не підлягає амортизації і не враховується під час визначення витрат платника податку, щодо активів якого виник такий гудвіл [11, с.59; 17].

Таким чином, гудвіл має значення перш за все при продажі підприємства, а, по-друге, на цей нематеріальний актив досить часто посилаються господарські суди при визначенні розміру моральної шкоди, що заподіяна діловій репутації. Іншими словами гудвіл – це грошова вартість репутації як нематеріального активу підприємства, яка проявляється в його здатності впливати на фінансові показники підприємства [17].

Основною відмінністю ділової репутації від гудвілу є те, що вона завжди присутня і має приналежність конкретному підприємству впродовж усіх стадій його розвитку. Тобто величина ділової репутації пропорційно залежить від життєвих стадій бізнесу, яка накопичується тривалою клопіткою працею, коштує дуже дорого та швидко втрачається в разі несприятливих умов.

Отже, репутація підприємства – поняття багатогранне і складне, зв'язані компоненти якої в комплексі можуть забезпечити адекватне уявлення про підприємство.

Основними складовими ділової репутації підприємства є: імідж підприємства, репутація керівника, фінансова стійкість, організаційно-правова форма підприємства, якість продукції (послуг), організаційна структура, соціальна відповідальність підприємства (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Основні складові ділової репутації підприємства

№ пор	Складові ділової репутації	Характеристика
1	Імідж	є емоційною привабливістю підприємства
2	Гудвіл	як економічне відображення ділової репутації
3	Фінансова стійкість підприємства	партнерам необхідно знати, що вони мають справу зі стабільною фірмою
4	Організаційна культура	як внутрішнє джерело формування ділової репутації
5	Репутація керівника	яка не може бути краще ніж репутація підприємства, яку він очолює
6	Соціальна відповідальність підприємства	є необхідною умовою довіри до підприємства
7	Якість продукції	в ринкових умовах у виробника неякісної продукції не може бути позитивна ділова репутація

Джерело: складено автором за [3, с.42; 8; 11, с.59].

Вважається, що імідж є емоційним сприйняттям підприємства її клієнтами, контрагентами, іншими учасниками ринку. Імідж підприємства це сукупність уявлень, які сформувалися про неї у свідомості людей, що є унікальною характеристикою підприємства, яка властива тільки їй, а тому важко піддається формалізації [11, с.58].

Імідж підприємства має дві складові:

- 1) зовнішній – уявлення людей, які не є її працівниками;
- 2) внутрішній – уявлення людей, які є її працівниками.

Позитивний імідж підприємства як роботодавця сприяє залученню на вакантні робочі місця кращих фахівців, мотивує працівників працювати з повною віддачею, знижує плинність кадрів. Тоді як репутація – це певним чином формалізоване сприйняття характеристик, переваг і недоліків конкретної підприємства в бізнес-середовищі, стимулює клієнтів віддавати перевагу саме її продукції, а в підсумку, підвищувати прибутковість підприємства. В табл. 1.2 наведені подібні та відмінні риси понять «імідж» та «репутація» підприємства.

Таблиця 1.2

**Спільні та відмінні риси у поняттях «імідж» та «репутація»
підприємства**

№ пор	Критерії порівняння	Імідж	Репутація
1	Ключові поняття	«образ»	«оцінка» і «думка»
2	Міра об'єктивності	суб'єктивне поняття	об'єктивне поняття
3	Категорія, поняття	Емоційна категорія, яка базується на враженні і не потребує зважених оцінок та висновків	Раціональна категорія, яка формується на основі реального досвіду взаємодії громадськості з організацією, а також на доказах аргументах, усвідомленому співставленні або на оцінках авторитетних експертів
4	Ціль і завдання	Виділення суб'єкта та привернення уваги	Оцінка діяльності суб'єкта
5	Процес створення	Створюється візуальними, вербальними та іншими комунікаціями	Створюється у результаті взаємодії та діяльності суб'єкта
6	Вимірювання	Вимірювання Враження	Вартість нематеріальних активів підприємства, рейтинги підприємств галузі за результатами фінансово-господарської діяльності

Джерело: складено автором за [11, с.59; 16; 35].

Таким чином, імідж є своєрідною «маскою» підприємства, створеної з емоцій та розрекламованості брендів, а ділова репутація – це те, що ховається за цією маскою – вся реальна сутність підприємства [11, с.59].

Рис. 1.2 відображає ті риси, що формують позитивну репутацію та імідж підприємства.

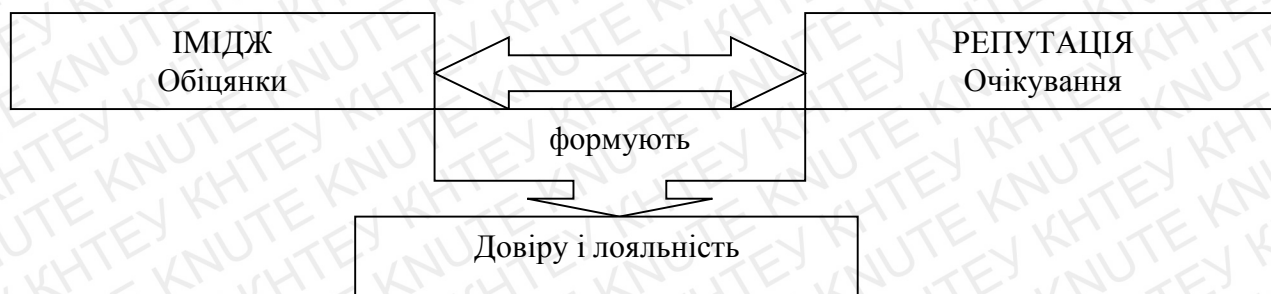


Рис.1.2. Формування позитивної ділової репутації

Джерело: складено автором за [18, с. 81].

Складові ділової репутації підприємства слід класифікувати з метою вибору належного способу захисту порушеної ділової репутації підприємства.

Позитивна ділова репутація означає, що вартість підприємства перевищує сукупну вартість її активів і пасивів, що фірмі властиве дещо таке, що не визначається вартістю її активів і пасивів. Це може бути наявність стабільних покупців, вигідне географічне положення, репутація якості, навички маркетингу і збуту, технічне ноу-хау, ділові зв'язки, досвід управління, рівень кваліфікації персоналу тощо. Всі ці фактори забезпечують більш високий рівень прибутку, ніж той, що може бути отриманий при використанні аналогічних активів і пасивів, але за відсутності наведених нематеріальних чинників. В свою чергу, негативна ділова репутація свідчить про зворотнє.

Стійка позитивна репутація створює для суб'єкта підприємницької діяльності ряд додаткових переваг, а саме: йому довіряють, а того, кому довіряють, при наявності альтернативного вибору обирають першим; з ним хочуть взаємодіяти. Більш того, якщо підприємство з високою репутацією і допустить помилку, то при правильних діях не втратить довіри. Тому відомі підприємства не бояться повідомити про помилку клієнтам, вибачитися перед ними і зробити все для того, щоб вона не сталася у майбутньому.

Якщо імідж є емоційним сприйняттям підприємства її клієнтами, контрагентами, іншими учасниками ринку та є унікальною характеристикою підприємства, притаманною тільки йому, а отже складно піддається формалізації. Водночас, репутація – це певним чином формалізоване сприйняття характеристик, переваг та недоліків організації у бізнес-середовищі, що стимулює клієнтів користуватися її продукцією та може приносити прибуток. Саме ця здатність ділової репутації впливати на фінансові показники підприємства втілюється у понятті «гудвіл» – грошовій вартості репутації як нематеріального активу підприємства [16].

Загалом, концепція формування ділової репутації підприємства передбачає: використання загальних методологічних підходів і принципів

управління нею; обґрунтування використання відповідного інструментарію; розглядання ділової репутації підприємства як взаємодії сукупності її елементів, кожний з яких характеризує можливості підприємства, має внутрішню структуру й особливості; використання загальних і спеціальних функцій менеджменту, серед яких виділяється функція діагностики і оцінки елементів, що становлять ділову репутацію.

Необхідно зазначити, що в рамках оцінки ділової репутації підприємства має значення таке поняття як репутаційний менеджмент. За дослідженнями Т.Федорів [37], поняття репутаційного менеджменту (далі – РМ) у вітчизняній науковій традиції є досить суперечливим. Через низьку динамічність процесу формування бажаної репутації досі існують сумніви, наскільки ефективним може бути вплив на неї. Однією важливою причиною наукових дискусій навколо поняття «репутаційний менеджмент» є те, що в літературі англійською мовою терміни «репутаційний менеджмент» і «управління репутацією» ототожнено у понятті «reputation management».

Функції управління репутацією покладено на складову загального менеджменту організації – репутаційного менеджменту. У широкому сенсі, під репутаційним менеджментом потрібно розуміти довгострокову стратегію, спрямовану на формування і зміцнення репутації підприємства та її топ-менеджерів невикористаними засобами і методами [25; 27].

Репутаційний менеджмент також охоплює аспект формування репутації та підтримки і захисту лояльності аудиторії до бренду підприємства [25]. Його можливості не безмежні, але результати цілком реальні і мають суттєве значення для діяльності підприємства, оскільки він дозволяє скоротити час завоювання довіри клієнта, дозволяє економити на рекламі та PR-акціях, допомагає досягати успіху в конкуренції, є потужним чинником «фірмового патріотизму» персоналу, стимулює привабливість бізнесу для інвестицій [13, с.9].

У наукових публікаціях часто науковці вживають поняття «репутаційний менеджмент» і «управління репутацією» як синоніми як то: «репутаційний

менеджмент – це управління процесом формування і коригування репутаційних характеристик, доведення їх до цільової аудиторії» [29, с.150].

Ведучи мову про відмінності між даними поняттями, метою управління репутацією, є досягнення бажаного стану репутації підприємства; а репутаційний менеджмент – це сукупність (обмежена в часі і просторі) методів, інструментів та технологій спрямованих на коригування репутаційних характеристик суб'єкту господарювання. Система репутаційного менеджменту, сформована на основі правового, політичного, інституціонально-організаційного, мотиваційного та інших механізмів управління, спрямована на управління репутацією, могла б стати способом «наращування» їх конкурентоздатності [PM].

Отже, репутаційний менеджмент (PM) – це процес планування, організації, мотивації, впровадження, моніторингу та контролю ефективності управлінських заходів щодо формування та підтримання певної репутації підприємства серед його стейкхолдерів.

1.2. Управління процесом формування репутації підприємства

Процес створення ділової репутації підприємства досить складний, та розпочинається із створення його автентичності та індивідуальності. Корпоративна індивідуальність вирізняє підприємство з-поміж інших аналогічних підприємств галузі за допомогою фірмової назви, логотипу, девізу, фірмового кольору тощо (рис.1.3).

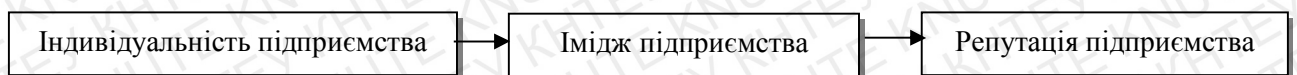


Рис.1.3. Модель взаємозв'язку понять «імідж» та «репутація» підприємства.

Джерело: складено автором за [11, с.60].

За допомогою ЗМІ чи особистих контактів із цільовими групами громадськості підприємство поширює свою корпоративну індивідуальність,

заявляє про себе, привертає увагу за допомогою засобів комунікації (реклами, зв'язків з громадськістю, засобів стимулювання тощо), таким чином, формуючи свій імідж та плекаючи певні очікування у цільових груп громадськості щодо взаємодії із ним (рис.1.4).

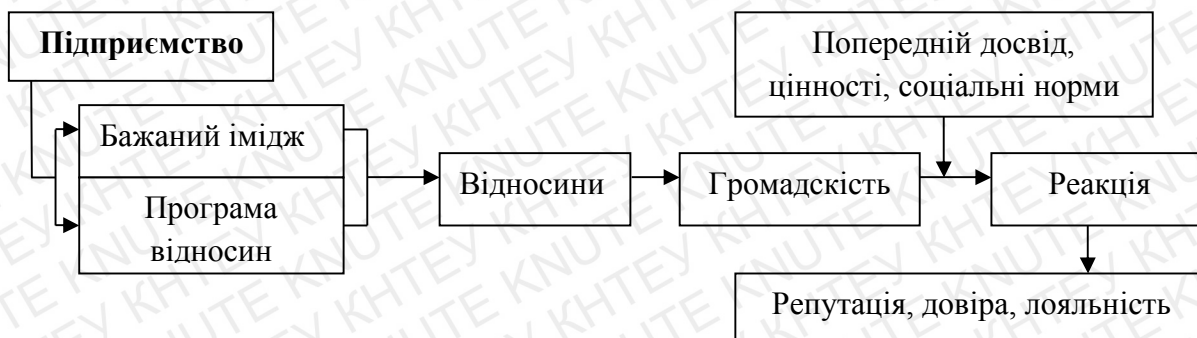


Рис. 1.4. Процес формування репутації підприємства

Джерело: складено автором за [4, с.14].

За дослідженнями Н.Е.Деевої та В.І.Грабчак управління репутацією підприємства – це процес планування, організації, приведення в дію та контролю репутації підприємства з метою досягнення підприємством позитивної репутації та мінімізації репутаційних ризиків, що складається з таких етапів як: репутаційний аудит; розроблення цілей та стратегії управління репутацією, розробка програми управління репутацією; розробка заходів з мінімізації репутаційних ризиків та контроль та оцінка репутації підприємства [14, с. 48].

Отже, ділова репутація є нематеріальним активом підприємства, здатним приносити додатковий прибуток, успішні і вигідні контракти та забезпечивши конкурентні переваги на ринку. Тому для того, щоб підприємство успішно розвивалось, необхідно, щоб формування репутації завжди було позитивним.

На репутацію підприємства можуть впливати негативно такі фактори (рис.1.5).

Важливою складовою забезпечення ділової репутації підприємства є бренд. Створення сильної марки – бренду є альтернативою ціновій конкуренції. Для іноземних підприємств в умовах жорсткої конкуренції на ринку є дуже важливим процес формування сильного бренду, який повинен

створюватися скоординовано та цілеспрямовано, для того, щоб отримати довгострокову та стійку перевагу. Для досягнення поставленої мети процес брендингу повинен містити в собі такі етапи: дизайн та креатив; підготовка; створення ідентичності; формування ідеї та стратегії бренду; впровадження.



Рис. 1.5. Фактори негативного впливу на репутацію підприємства торгівлі

Джерело: складено автором за [14, с. 49].

На етапі дизайну та креативу розробляється форма та методи передачі інформації контактним аудиторіям про бренд. А після того як бренд виходить на ринок, реалізується програма впровадження, яка містить план комунікацій із контактними аудиторіями, навчальні тренінги для персоналу та інформаційну підтримку.

Етап підготовки – це систематизоване бачення підприємством майбутнього бренду, його ринкового середовища та розвитку. Фірмі необхідно оцінити об'єкт, який зможе принести у довгостроковому періоді найбільше прибутку. Для цього необхідно стежити за новими тенденціями, які впливають на смак та потребу потенційного споживача. Створення ідентичності передбачає затвердження створеного бренду, салогану, підбрендів чи логотипу підприємства.

На наступному етапі узгоджується ідеологія, а саме – платформи, архітектури та позиціонування. Після впровадження бренду процес брендингу не зупиняється, і необхідним стає етап контролю. Для того, щоб забезпечити максимальну ефективність та позитивний розвиток бренду, необхідно

здійснювати періодичний контроль, що дасть змогу виявити стан бренду у конкурентному середовищі, та скоригувати його у вірному руслі для підприємства.

Основна мета репутації – підняття престижу підприємства за рахунок позитивної думки громадськості. В умовах сучасного суспільства, це багато в чому залежить від інформаційного поля, що оточує ім'я підприємства (торгову марку) в мережі Інтернет. Численні відгуки про організацію, її діяльність, продукцію чи послуги, представлені в просторі WWW, формують ставлення широкої аудиторії. Саме подібна упередженість часто є вирішальним фактором вибору. Позитивні відгуки здатні створити з бренду культ, підвищити рівні продажів, сприяти підняттю на новий більш високий рівень, а негативні, навпаки, можуть звести нанівець зусилля керівництва і співробітників підприємства. Нерідко спостерігається переважання негативних згадок, що не завжди є наслідком безпосередньої діяльності підприємства.

Подібна ситуація пояснюється психологічними факторами: негативний досвід сприймається яскравіше і поширюється, здебільшого, активніше позитивного. У даних умовах необхідна робота щодо формування і підтримання позитивної громадської думки.

Кількісно рівень ділової репутації можна також оцінити, використавши коефіцієнт ділової репутації [3, с.44; 8]:

$$K_{DR} = \frac{DR}{S} = ctgat \quad (1.1)$$

де S – вартість підприємства, грош. од., що визначається як:

$$S = S_1 S_2 \dots S_n DR \quad (1.2)$$

де S_1, S_2, \dots, S_n – вартість матеріальних і нематеріальних активів підприємства, грош. од.;

DR – ділова репутація, грош. од.

О.В.Родіонов запропонував модель для оцінки ділової репутації на основі визначення трьох показників гудвілу: стійкість ринкових позицій підприємства (G_1), рівень економічної ефективності підприємства (G_2), перспективний рівень прибутковості підприємства з урахуванням показників вартості акціонерного, короткострокового та довгострокового позичкового капіталу (G_3) [29, с.347].

Ділова репутація (DR) розраховується на основі середньої арифметичної трьох показників гудвілу [29, с.347]:

$$DR = \frac{G_1 + G_2 + G_3}{3} \quad (1.3)$$

Другу групу методів оцінки ділової репутації підприємства представляють якісні методи, що не припускають точної оцінки репутації, існують завдяки твердженню, що вона всього лише образ підприємства в головах людей і не піддається обчисленню. Тому можна тільки зафіксувати її зміну – в гіршу чи кращу сторону. Головна ідея цих методів полягає в тому, що середнє арифметичне від багатьох суб'єктивних думок і є одним об'єктивним поглядом на репутацію.

До цієї групи методів відносять метод соціологічних опитувань, рейтинговий метод, експертний, контент-аналіз, рекомендаційний, а також статистичний [29, с. 230].

Головна особливість рейтингового методу полягає в тому, що компанія, яка хоче оцінити свою репутацію, сама нічого не робить. Рейтинги складають шановні незалежні організації. Через це саме потрапляння в нього підвищує репутацію оцінюваної підприємства. Ними займаються журнал Fortune, газета Financial Times.

Найбільш поширеним якісним методом оцінки репутації підприємства є комунікативний аудит у вигляді контент-аналізу, що передбачає оцінку іміджу підприємства та його репутації за допомогою перегляду і оцінки змісту публікацій в ЗМІ. Сфера охоплення може залежати від цілей управління

репутацією. Для планових цілей оцінки репутації цілком достатньо проводити комунікативний аудит вітчизняних ЗМІ.

Особливо популярним останнім часом стає розрахунок індексу репутації за міжнародною методикою GRI (Global Reputation Index), що містить аналіз присутності підприємства в медіапросторі (що люди говорять про підприємство). І опитування ключових експертів ринку, клієнтів, партнерів (що люди думають про компанію?). На основі отриманих даних розраховується «Коефіцієнт репутації» (Reputation Index), який в комплексі з детальними результатами дослідження дозволяє оцінити ефективність зусиль підприємства в сфері Public Relations, а також його конкурентні позиції на ринку.

Фахівці з репутаційного менеджменту вважають, що репутаційний аудит повинен містити наступні пункти [25]:

1. Незалежну оцінку впізнаваності в значущих репутаційних аудиторіях.
2. Аналіз конкурентної ситуації. Перш за все – оцінка репутаційного рівня (починаючи з рівня публіциті) конкурентів.
3. Аналіз сформованого іміджу – проводиться методом експертного опитування керівників організації і тих, хто відповідає в ній за комунікацію (включаючи і менеджерський склад).
4. Аналіз «вузьких місць» іміджевої комунікаційної кампанії. Часто справа полягає саме в неправильно збудованих комунікаціях. Відповідно, виробляються рекомендації по правильній репутаційної комунікації.
5. Прогноз репутаційних тенденцій організації. Репутаційний аудит дозволяє вносити зміни в основну ідеологію організації. Даний напрямок діяльності є важливою умовою цілеспрямованого і планомірного розвитку корпоративної культури організації.

Важливо пам'ятати: аналіз репутації не можна проводити у відриві від форм і методів репутаційних комунікацій. Аудит стосується і відносин зі ЗМІ, і роботи в інформаційному полі. Найбільш істотними факторами, які здатні знизити репутацію, виступають неефективність бізнесу, низький рівень

менеджменту підприємства, проблемні відносини з державою, конфлікти між власниками, а також корпоративна історія [9, с.132; 14, с.51].

Таким чином, зміст і методи дослідження репутації підприємства залежать від цілей дослідження, кваліфікації самих дослідників і засобів, виділених на дослідження. Оскільки процес формування репутації є стратегічною функцією управління, то оцінка репутації або контроль за її станом повинен здійснюватися як зі стратегічних, так і з тактичних позицій.

Отже, формування репутації – процес досить складний, на який підприємство не може безпосередньо впливати. Формується репутація із визначення підприємством своєї індивідуальності, яка за допомогою комунікацій поширюється на громадськість і викликає певні враження та очікування щодо діяльності підприємства. Таким чином, виникає імідж підприємства. Репутація підприємства виникає вже в результаті взаємодії підприємства із громадськістю. Репутація не може бути створена підприємством – воно може лише впливати на неї шляхом формування очікувань та їх виконанням.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ РЕПУТАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «АМК-ГРУПА»

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Об'єктом оцінки дослідження обрано підприємство ТОВ «АМК-ГРУПА», що було створене 20 серпня 2010 року і спеціалізується на наданні послуг з проектування та виготовлення рекламних виставочних стендів, проектування та виготовлення зовнішньої і внутрішньої реклами, надає в оренду рекламні площини різного типу (щитова реклама, фасадні установки, лайт-бокси, дахові рекламні установки тощо) та здійснює оформлення в держустановах дозвільних документів на розміщення зовнішньої реклами. Діяльність підприємства регулюється Законом України «Про підприємництво», статутом, а також іншими нормативними документами і законодавчими актами.

ТОВ «АМК-ГРУПА» має правовий статус юридичної особи. Місцезнаходження юридичної особи: Київська обл., м.Бровари, вул. Київська, 128.

Згідно статуту, метою діяльності Товариства є отримання прибутку шляхом здійснення підприємницької діяльності для задоволення економічних та соціальних потреб Засновників (Учасників) Товариства.

Предметом діяльності товариства є: видавнича справа; книговидавнича справа; видання газет; видання журналів та інших періодичних публікацій; інші послуги, пов'язані із поліграфічним виробництвом; реклама та надання рекламних послуг; діяльність у сфері інформатизації тощо.

ТОВ «АМК-ГРУПА» має відповідну до чинного законодавства України організаційну структуру, яка складається з: вищим органом управління є Збори Учасників; виконавчим органом є директор та його заступники;

контролюючим органом є ревізійна комісія.

Організаційна структура управління підприємства – це склад відділів, служб і підрозділів в апараті управління, системна їх організація, характер підпорядкованості та підзвітності один одному і вищому органу управління, а також набір координаційних і інформаційних зв'язків, порядок розподілу функцій управління по різних рівнях і підрозділам управлінської ієрархії.

Схематичне зображення організаційної структури ТОВ «АМК-ГРУПА» показано на рис. 2.1.

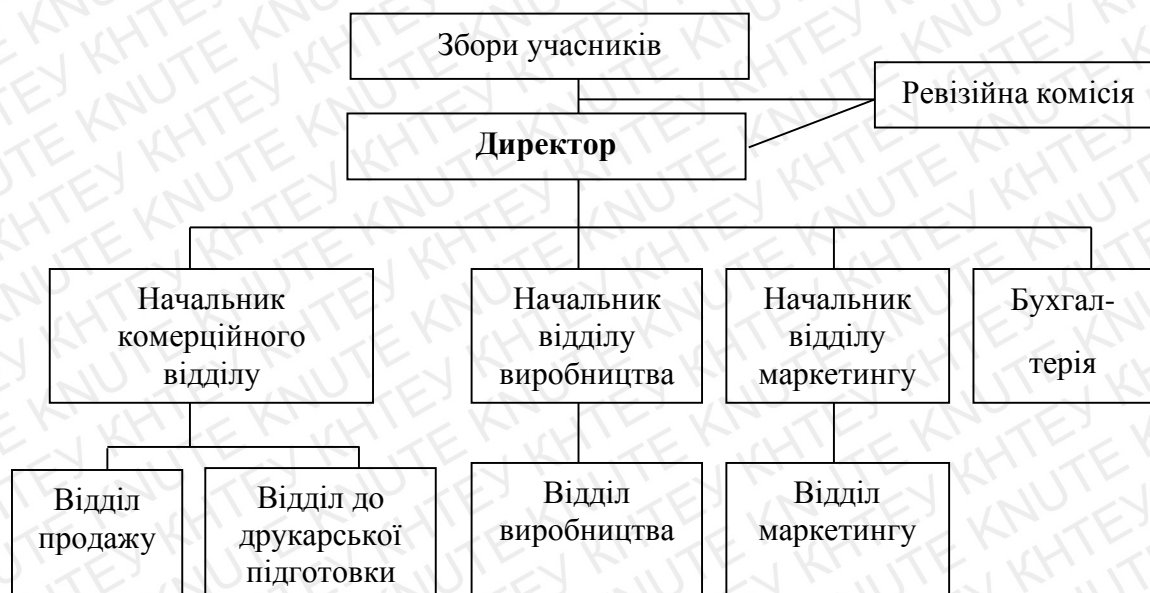


Рис. 2.1. Організаційна структура управління ТОВ «АМК-ГРУПА» на 1 жовтня 2018 року

Вищим органом управління ТОВ «АМК-ГРУПА» є Збори Учасників, які складаються з працівників підприємства або призначених ними представників. Представники можуть бути постійними або призначеними на певний термін.

Виконавчим органом ТОВ «АМК-ГРУПА» є Дирекція, яку очолює директор. Згідно статуту, його призначають рішенням Зборів Учасників. Контроль за діяльністю Дирекції ТОВ «АМК-ГРУПА» здійснюється Ревізійною комісією, що утворюється Зборами Учасників ТОВ «АМК-ГРУПА» з їх числа (за винятків членів дирекції).

Головною метою діяльності підприємства ТОВ «АМК-ГРУПА» є задоволення потреб юридичних та фізичних осіб у друкованій продукції, товарах і послугах, які надаються та виробляються підприємством. Основні клієнти – це редакції, рекламні агентства, органи влади, торговельні організації, підприємства та фірми Бориспільського району київської області.

Поліграфічна галузь, до якої належить підприємство, є важливим сектором економіки України. На її розвиток впливають економічні зв'язки – зовнішня торгівля та прямі іноземні інвестиції. Основою поліграфічної галузі залишаються морально і фізично застарілі технології та обладнання. Досліджуване підприємство також має такі проблеми, але по мірі можливостей намагається виправити існуюче становище. Підприємство співпрацює з постачальниками поліграфічних матеріалів, необхідних для виготовлення друкарської продукції.

Внутрішній потенціал підприємства – це всі види його ресурсів, що забезпечують операційну, фінансову та інвестиційну діяльність підприємства, як самостійного суб'єкта господарювання.

За даними рис. 2.2 найбільшу частку у виробництві продукції займають рекламна продукція (40,75%) - буклети, проспекти, флаера, листівки, плакати та ділова поліграфія (21,33%).

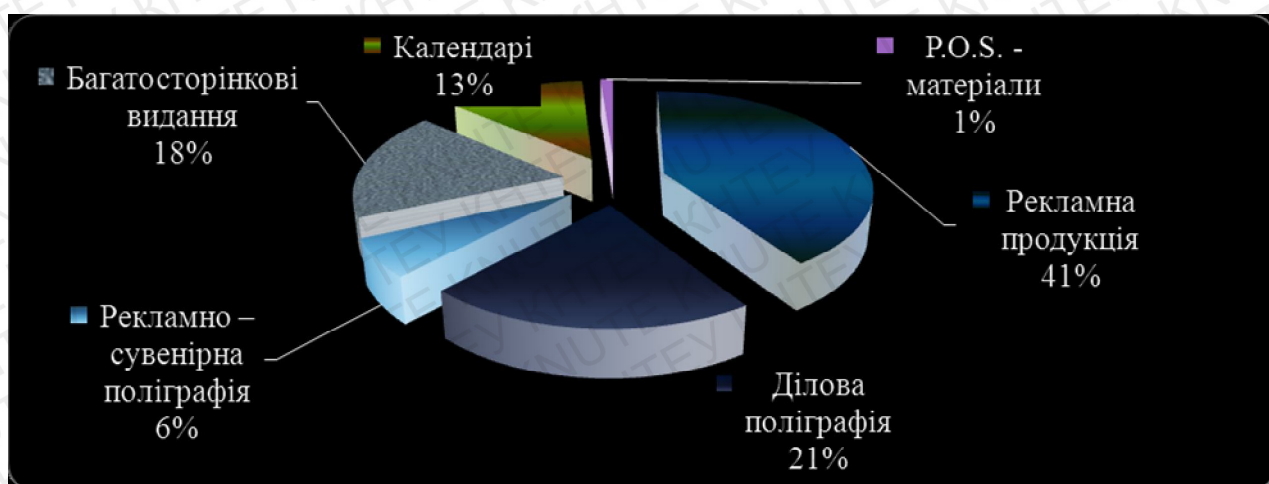


Рис. 2.2. Структура асортименту продукції ТОВ «АМК-ГРУПА» в 2018 році

Ґрунтовний аналіз показав, що обсяг виробництва рекламної продукції поступово зростає. Найбільше збільшилось виробництво багато сторінкових видань (брошури, каталоги, книги, періодика). Значну частку серед загального обсягу виготовлення продукції займає також ділова поліграфічна продукція.

Для аналізу економічного потенціалу підприємства та розрахунку ряду показників ефективності його формування та реалізації було використано дані балансу та фінансової звітності підприємства (додаток В).

Доцільно зробити аналіз вартості основних засобів, дані про що занесемо в дод. Г. Протягом 2017 року функціонування підприємства була тенденція до зростання середньорічної вартості основних засобів – на 33,6 %. І до кінця 2017 року дещо зросла частка запозичених засобів, внаслідок цього фінансова залежність підприємства від зовнішніх джерел зросла, а фінансова стійкість підприємства підвищилась. Залишкова вартість протягом періоду, що аналізується зменшується, а первісна вартість та знос постійно збільшується. Така тенденція має негативне значення для підприємства, оскільки свідчить про те, що вони не встигають оновлюватися і частина обладнання на сьогоднішній день технічно чи морально застаріла.

Проведене дослідження свідчить, що ТОВ «АМК-ГРУПА» не має орендованих основних засобів та основних засобів не виробничого призначення. Основні засоби підприємства на 100% складаються з устаткування виробничого призначення, а саме: будівлі та споруди; машини та обладнання; транспортні засоби тощо.

Для оцінювання динаміки економічних показників підприємства дані було взято три роки його функціонування на ринку: 2015-2017 рр. (табл. 2.1).

Дані табл. 2.3 свідчать, що протягом трьох років на ТОВ «АМК-ГРУПА» спостерігається коливання розміру чистого доходу від реалізації товарів, у 2017 році його обсяг зріс на 33,6%, порівняно із 2016 роком, а в 2016 році він ще збільшився на 15,5%, порівняно із 2016 роком.

Підвищення обсягу чистого доходу від реалізації товарів, робіт і послуг та чистого доходу на підприємстві відбувалося через покращення

завантаженості устаткування підприємства у 2016 – 2017 рр.. Це також підтверджує і обсяг собівартості продукції – на 49,2 % у 2017 році, порівняно із 2015 роком.

Таблиця 2.1

Динаміка основних економічних показників розвитку підприємства

№ пор	Показники	Роки, тис. грн.			Відхилення, +/-			
		2015	2016	2017	абсолютне		відносне, %	
					2016 р. / 2015 р.	2017 р. / 2016 р.	2016 р. / 2015 р.	2017 р. / 2016 р.
1	Чистий дохід від реалізації продукції (робіт, послуг)	3774,7	5043,5	5826,3	1268,8	782,8	33,6	15,5
2	Собівартість реалізованих товарів, робіт, послуг	2214,2	2873,9	3303,9	659,7	430	29,8	15,0
3	Валовий прибуток (збиток)	1560,5	2169,6	2522,3	609,1	352,7	39,0	16,3
4	Рентабельність продажу, %	12,38	13,64	13,85	1,26	0,21	10,2	1,6
5	Прибуток (збиток) від операційної діяльності	800,8	1179,2	1383,4	378,4	204,2	47,3	17,3
6	Податок на прибуток	240,2	353,8	415,0	113,6	61,2	47,3	17,3
7	Чистий прибуток (збиток)	560,6	825,4	968,4	264,8	143	47,2	17,3

Джерело: складено за даними фінансової звітності підприємства

ТОВ «АМК-ГРУПА» протягом аналізованого періоду є прибутковим підприємством, про що свідчить зростання обсягу чистого прибутку на 47,2 % в 2016 році та 17,3% в 2017 році. Відповідно, зростає рівень рентабельності продажу, з 12,4% у 2015 році до 13,85% у 2017 році, що позитивно характеризує стан управління фінансовими справами на підприємстві.

Наступним етапом є дослідження ефективності використання основних фондів, яка наведена у табл. Г.2 – за допомогою розрахунку таких показників як фондоддача, фондомісткість та фондоозброєність (додаток Г).

Наступним кроком нашого дослідження є аналіз динаміки операційних витрат підприємства – обсяг яких також суттєво зростає протягом досліджуваного періоду – майже вдвічі (табл. Г.4 дод. Г). Щоб проаналізувати обсяг і структуру поточних витрат підприємства, ми використали дані фінансової звітності підприємства (див. додаток Б). Слід зазначити, що

протягом періоду, що аналізується, обсяг операційних витрат постійно змінюється. Так, у 2016 році він склав 3848,1 тис. грн., у наступному періоді – збільшився на 15,02%. Найбільш суттєвою була зміна матеріальних витрат, що на кінець 2017 року зросли на 14,1% .

Керівництву ТОВ «АМК-ГРУПА» необхідно систематично, детально і якісно аналізувати в динаміці оціночні абсолютні і відносні показники (коефіцієнти), що характеризують фінансовий стан підприємства.

Для аналізу фінансового стану ТОВ «АМК-ГРУПА» скористаємося також системою показників, наведених у Додатку Г. Узагальнимо розрахунок вищезазначених коефіцієнтів у табл. Д.1. Отже, в 2015 – 2017 рр.. діяльність ТОВ «АМК-ГРУПА» є прибутковою, що позитивно характеризує можливості його подальшого економічного розвитку. Згідно з проведеними розрахунками, найкращі показники розвитку підприємства були у 2017 році. В 2015 та 2016 роках підприємство також залишається прибутковим і рентабельним, майже незалежним від кредиторів і інвесторів, що свідчить про успішність та ефективність його діяльності.

Оскільки працівники підприємства є вагомим фактором успішності його функціонування, тому для розкриття теми дослідження системи управління персоналом доцільно розпочати із *аналізу кількісного складу персоналу* за різними критеріями посад *та його руху*.

На першому етапі проведемо аналіз динаміки та структури чисельності персоналу підприємства за функціональним призначенням. Аналіз даних табл. 2.7 показує, що на початок аналізованого періоду середньооблікова чисельність персоналу ТОВ «АМК-ГРУПА» становила 16 осіб; за три роки вона збільшилася на 3 особи і в 2017 р. склала 19 працівників. Зростання чисельності працівників пов'язана із посиленням конкуренції на рекламному ринку і, як наслідок, прагненням керівництва підприємства зберегти завойовані позиції, для чого було створено відділ маркетингу та прийнято на роботу до рекламної компанії нових працівників. Найбільшу чисельність має

категорія основного виробничого персоналу. За період дослідження, зазначена група працівників мала найбільшу динаміку зростання.

За функціональним призначенням персонал підприємства можна поділити на керівників, спеціалістів, основний виробничий та допоміжний персонал.

Таблиця 2.2

Динаміка та структура складу персоналу ТОВ «АМК-ГРУПА» за функціональним призначенням у 2015-2017 рр.

№ пор	Показники	Роки			Абсолютне відхилення (+; -)			Відносне відхилення, %		
		2015	2016	2017	2016 від 2015	2017 від 2016	2017 від 2015	2016 від 2015	2017 від 2016	2017 від 2015
1.	Керівники	4	4	4	0	0	0	0,0	0,0	0,0
2.	Спеціалісти	4	5	5	1	0	1	25,0	0,0	25,0
3.	Виробничий персонал	6	7	8	1	1	2	16,7	14,3	33,3
4.	Допоміжний персонал	2	2	2	0	0	0	0,0	0,0	0,0
	Всього працівників	16	18	19	2	1	3	12,5	5,6	18,8
1.	Керівники, %	25,00	22,22	21,05	-2,78	-1,17	-3,95	*	*	*
2.	Спеціалісти, %	25,00	27,78	26,32	2,78	-1,46	1,32	*	*	*
3.	Виробничий персонал, %	37,50	38,89	42,11	1,39	3,22	4,61	*	*	*
4.	Допоміжний персонал, %	12,50	11,11	10,53	-1,39	-0,58	-1,97	*	*	*
	Всього працівників, %	100,0	100,0	100,0	0,00	0,00	0,00	*	*	*

В 2017 році кількість основних робітників була більшою за відповідне значення 2016 року на 1 особу або 16,7%, а 2015 році – ще на 1 особу або 14,3%. Щодо управлінського персоналу, то їх чисельність в 2016 році зросла на 1 особу, а в 2017 році, проти 2016 року, залишилася незмінною. Структурне співвідношення зазначених категорій працівників вказує на незначне переважання спеціалістів і зростання їх частки з 25,0% у 2015 році до 27,78% у 2016 році. В 2017 році їх частка дещо зменшилась в структурі персоналу – за рахунок зростання чисельності основних робітників на 1 особу.

Отже, доцільно відзначити, що незважаючи на змінні фактори зовнішнього середовища, діяльність підприємства постійно покращується та нарощуються обсяги діяльності на ринку поліграфічних послуг.

2.2. Дослідження факторів формування репутації на підприємстві

Окрім показників фінансово-економічного стану підприємства, серед внутрішніх факторів впливу на формування репутації ТОВ «АМК-ГРУПА» слід виокремити такі: персонал, корпоративний мікроклімат, якість продукції, поведінка керівників підприємства, PR-менеджмент, фінансова стабільність підприємства, професійність менеджменту, взаємовідносинами з інвесторами.

Для проведення комплексного аналізу діяльності ТОВ «АМК-ГРУПА» слід також провести оцінку основних принципів ведення бізнесу та репутації підприємстві.

Грунтуючись на матеріалах офіційного веб-сайту, можна сказати, що для такого його сталого розвитку, яке ми спостерігаємо, дуже важливим є взаємодія керівництва з усіма зацікавленими сторонами відповідно до наведених нижче принципів (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Принципи взаємодії ТОВ «АМК-ГРУПА» зі стекхолдерами

№ пор	Стекхолдери	Головні принципи	Керівні принципи (див. рис. 2.1)
1	2	3	4
1	Споживачі	«Клієнт завжди на першому місці», відповідно до якого ми розробляємо і пропонуємо інноваційні та безпечні товари і послуги високої якості, що відповідають широкому спектру вимог споживачів, для поліпшення якості життя у всьому світі	п. 3 і 4
		Ми докладаємо всіх зусиль для захисту персональної інформації споживачів, згідно букви і духу закону про захист приватної інформації, прийнятого у відповідній країні.	п. 1
2	Співробітники	Ми ставимося з повагою до всіх наших співробітників і віримо, що успіх нашої справи залежить від творчого вкладу кожного співробітника і злагодженої роботи всього колективу. Ми заохочуємо особисте зростання наших співробітників.	п. 5
		Ми дотримуємося принципів рівних можливостей при працевлаштуванні, залучення в роботу підприємства всіх співробітників з урахуванням їх індивідуальних особливостей і	п. 5

	не ставимося <u>упереджено</u> ні до одного з них.	
	Ми прагнемо забезпечувати безпечні та гідні умови праці для всіх наших співробітників	п. 5
	Ми поважаємо права всіх людей, що беруть участь в нашій діяльності, і, зокрема, ми не використовуємо і не допускаємо використання в будь-якій формі примусового або дитячої праці.	п. 5

Закінчення табл. 2.3

		В процесі діалогу з нашими співробітниками ми будемо відносини, засновані на принципі взаємної довіри і взаємної відповідальності, і працюємо разом для успіху кожного співробітника окремо і підприємства в цілому.	п. 5
		До функцій менеджменту в наших компаніях входить розвиток корпоративної культури і поширення морально-етичних норм	п. 1 і 5
3	Ділові партнери	Ми поважаємо всіх своїх партнерів, постачальників і дилерів, і прагнемо до заснованого на взаємній довірі довгострокового співробітництва, що сприяє розвитку бізнесу, як наших партнерів, так і самої підприємства.	п. 7
		При виборі нових партнерів ми розглядаємо всі пропозиції, незалежно від національної приналежності і розміру підприємства кандидатів, і складаємо свою думку виходячи з їх загального потенціалу.	п. 7
		Ми дотримуємося принципів вільної і чесної конкуренції відповідно до букви і духу законів кожної країни.	п. 1 і 7
4	Місцеві громади / Захист навколишнього середовища	Здійснюючи свою діяльність, ми прагнемо до гармонії з навколишнім середовищем. Ми ставимо собі за мету розробляти та впроваджувати такі технології, завдяки яким можливе співіснування економіки та екології. Ми прагнемо співпрацювати з широким колом осіб і організацій, що працюють в області захисту навколишнього середовища.	п. 3
5	Суспільство	Ми дотримуємося принципу «Повага до всіх людей» і шануємо культуру, традиції, історію і закони кожної країни.	п. 2
		Ми постійно шукаємо більш безпечні і екологічно чисті технології для розробки товарів, які відповідають швидко мінливих потреб суспільства.	п. 3 і 4
		Ми не терпимо хабарництва з боку партнерів, урядових установ або державних органів і підтримуємо чесні і законні відносини з урядовими установами та державними органами.	п. 1
6	Благо-дійність	Де б ми не вели свій бізнес, ми активно беремо участь у благодійній діяльності, як самостійно, так і з нашими партнерами, направляючи свої зусилля на зміцнення спільноти і поліпшення якості життя.	п. 2

Одним з найбільш складних та важливих етапів роботи для аналізу діяльності підприємства ТОВ «АМК-ГРУПА» є оцінка сучасного стану та визначення основних тенденцій розвитку його зовнішнього середовища.

В роботі було виявлено ряд факторів, які впливають на формування репутації підприємства ТОВ «АМК-ГРУПА». У результаті аналізу встановлено, що на формування репутації підприємства впливають такі зовнішні фактори: науково-технічний прогрес, ставлення держави до галузі,

засоби масової інформації, рейдерство, конкуренція, споживачі, постачальники та кредитори.

Для аналізу зовнішнього середовища було обрано такий метод проведення дослідження як SWOT-аналіз, що містить оцінку як внутрішнього компонента, так і зовнішнього.

Аналізовані фактори групуються в чотири блоки: сильні сторони підприємства (Strengths), слабкі сторони підприємства (Weaknesses), можливості, що надані середовищем (Opportunities), загрози, що надходять з оточення (Threats). В процесі аналізу для кожного чинника на основі експертної думки визначають його значимість, вплив на підприємство та напрям впливу, що у підсумку дає оцінку важливості конкретного фактора для даного підприємства. Результати аналізу узагальнюються у вигляді чотирипільної матриці, у кожному з полів котрої розглядаються всі сформовані комбінації чинників з урахуванням їх вагомості для підприємства.

В результаті дослідження основних методів аналізу факторів впливу зовнішнього та внутрішнього середовища, а також розглянувши модель проведення стратегічного аналізу формування репутації підприємства торгівлі, пропонуємо аналізувати фактори впливу на формування репутації підприємства методом SWOT-аналізу. За допомогою методу експертних оцінок та спираючись на попередні дослідження, було виявлено фактори макро-, мікрооточення та внутрішні фактори, а також значимість кожного з факторів. На наступному етапі SWOT-аналізу визначаються та оцінюються сильні й слабкі сторони підприємства торгівлі, а також визначаються можливості та загрози, які є в зовнішньому середовищі. Сильні сторони – це ключові аспекти діяльності підприємства торгівлі, які чинять позитивний вплив на діяльність підприємства, що додає йому переваг серед конкурентів.

Результати оцінки факторів макро- та мікросередовища ТОВ «АМК-ГРУПА» наведено в табл. 2.4 та 2.5. Слабкі сторони – це ключові аспекти, що чинять негативний вплив на діяльність підприємства торгівлі (у порівнянні з

іншими). Сильні сторони діяльності необхідно підтримувати та підвищувати. Щодо слабких сторін, керівництво має робити все можливе, щоб їх позбутись.

Таблиця 2.4

Оцінка факторів макросередовища ТОВ «АМК-ГРУПА»

Група факторів	Фактори	Прояв впливу фактора (зміна фактора, стан)	Характер впливу фактора на підприємство (+,-)	Оцінка ступеню впливу факторів на підприємство
1	2	3	4	5
Економічні	1.Купівельна спроможність населення	1.Через низькі доходи населення попит на машини розкоші є недосить високим	-	3
	2.Рівень інфляції	2.Високий рівень інфляції призводить до збільшення фінансових ризиків.	-	2
	3.Рівень економічного розвитку країни	3.Прагнення країни брати участь у діяльності міжнародних організацій має позитивний вплив	+	1
Політичні	Політична стабільність	В країні нестабільна політична ситуація, що перешкоджає масштабному залученню іноземних інвестицій	-	2
Правові	Податкова система	Спостерігається покращення правової ситуації в країні у напрямі оподаткування експорту машин	+	3
Демографічні	Народжуваність	Показники смертності перевищують показники народжуваності населення і це негативно впливає на підприємницьку діяльність	-	1
Науково-технічні	1. Технологічне оснащення.	1. На підприємстві було проведено зміни щодо мотивації праці та навчання персонал, що дало змогу збільшити продуктивність праці на 40%.	+	3
	2. Стан розвитку науки і техніки в країні	2. Відбувається постійне збільшення наукоємності виробництва	+	2
Природні	1. Забезпеченість сировиною.	1. Недостатня забезпеченість власними ресурсами призводить до значних фінансових втрат	-	3
	2. Клімат і географічне розташування	2. Сприятливе розташування в центрі Європи та м'який клімат	+	1

Соціально-культурні	1. Прагнення до розкоші.	1. Цей фактор включає намагання кожної особи викликати привабливість, а даний товар є запорукою досягнення таких результатів.	+	2
	2. Підтримка вітчизняних виробників	2. Збільшується прихильність та довіра споживачів до японських автомобілів та їх продукції, що робить продукцію компанії АМК-ГРУПА конкурентоспроможною.	+	2

Таблиця 2.5

Результат аналізу факторів мікрооточення ТОВ «АМК-ГРУПА»

Перелік факторів	Значи- мість факторів	Вплив факторів	Інтеграль- ний
1	2	3	4
Споживачі			
1. Нейтральне відношення покупців до товарів підприємств	1	-1	-1
2. Низька залежність покупців від продавця певного товару	2	-1	-2
3. Наявність надлишкової кількості замінюючих продуктів	2	-1	-2
4. Низька вартість для покупців переходу до іншого продавця	3	-1	-3
5. Низька орієнтація покупця на визначену товарну марку	1	-1	-1
6. Збільшення витрат на піар та створення позитивного іміджу	3	-1	-3
Постачальник			
1. Свобода вибору підприємствами постачальників	3	1	3
2. Наявність фінансових пільг, які надаються постачальниками	2	1	2
3. Надійність постачальників	3	1	3
4. При розрахунках з постачальниками відсутні бартерні операції	1	1	1
5. Своєчасність поставки продукції	3	1	3
6. Високий контроль якості продукції, що постачається	3	1	3
7. Низька ймовірність тиску, поліпшення умов, обсягів і якості поставок.	3	1	3
Конкуренти			
1. Наявність великої кількості конкурентів	2	-1	-2
2. Виявлення нових технологій	3	1	-3
3. Створення нових товарів та послуг	3	1	3
4. Пошук нових джерел забезпечення потреб споживача	3	1	-3
5. Переманювання споживачів конкурентами	2	-1	-2
6. Наявність вивчення конкурентів	2	1	2
7. Недобросовісна конкуренція	3	-1	-3
8. Створення конкурентами товарів-замінників	3	-1	-3
9. Чорний піар	3	-1	-3
Кредитори			
1. Розширення сектору ринку та кола потенційних кредиторів	3	1	3
2. Поліпшення умов кредитування	3	1	3
3. Фінансова стабільність та цінність підприємства	3	1	3
4. Високий ризик ймовірності банкрутства	3	-1	-3
5. Зменшення довіри до підприємства у вигляді відмови щодо видачі кредитів	3	-1	-3

Можливості – це сторони діяльності, які сприяють розвитку та допомагають підприємству створити щось нове: привернути нових клієнтів, упровадити нову технологію, перебудувати бізнес-процеси тощо. Загроза – це

сторона діяльності, яка може нанести підприємству збитки, позбавити його існуючих переваг: поява нових конкурентів, товарів-субститутів тощо.

Таблиця 2.6

Оцінка факторів внутрішнього середовища ТОВ «АМК-ГРУПА»

Перелік факторів	Значимість факторів	Вплив факторів	Інтегральний
1	2	3	4
Маркетинговий зріз			
1. PR-менеджмент	3	1	3
2. Проводяться маркетингові дослідження	3	1	3
3. Висока конкурентоздатність продукції, що реалізується	3	1	3
4. Наявність заходів по стимулюванню збуту	3	1	3
5. Якість продукції	3	1	3
Фінансовий зріз			
1. Ріст збуту як в грошовому так і в кількісному вираженні	3	1	3
2. Фінансова стабільність підприємства	3	1	3
3. Зростання коефіцієнту заборгованості	3	-1	-3
4. Невисокий рівень ділової активності	3	-1	-3
Кадровий зріз			
1. Ріст продуктивності праці	2	1	2
2. Високий рівень мікроклімату	3	1	3
3. Низька плинність кадрів	1	1	1
4. Висококваліфікований персонал	3	1	3
Організаційний зріз			
1. Поведінка керівників підприємства	3	1	3
2. Професійність Менеджменту	3	1	3
3. Взаємовідносини з Інвесторами	3	1	3
4. Взаємини з Акціонерами	3	1	3

Як можна побачити із матриці SWOT-аналізу (дод. Д), сильними сторонами ТОВ «АМК-ГРУПА» є: PR-менеджмент; маркетингові дослідження; висока конкурентоздатність продукції, що реалізується; наявність заходів по стимулюванню збуту; якість продукції; ріст збуту як в грошовому так і в кількісному вираженні; фінансова стабільність підприємства; корпоративний мікроклімат; персонал; поведінка керівників підприємства; професійність Менеджменту; взаємини з Інвесторами.

Посилення їх можливе за рахунок таких умов: позитивне ставлення держави до галузі реклами; дії антимонопольного законодавства; свобода ціноутворення; науково-технічний прогрес; надійність постачальників; свобода вибору підприємствами постачальників; своєчасність поставки продукції; високий контроль якості продукції, що постачається; низька ймовірність тиску, поліпшення умов, обсягів і якості поставок; виявлення нових технологій; створення нових товарів та послуг; пошуку нових джерел забезпечення потреб споживача; розширення сектору ринку та кола потенційних кредиторів; поліпшення умов кредитування, а також фінансова стабільність та цінність підприємства.

Проаналізувавши середовище функціонування ТОВ «АМК-ГРУПА», можна зробити висновок, що зовнішнє середовище нестабільне. Це обумовлене високими темпами інфляції, нестабільними соціально-політичними умовами та стрімким зниженням вартості національної валюти держави, що прямо пропорційно впливає на зниження платоспроможності населення. Також необхідно відмітити посилення конкуренції та фактор кризового стану економіки держави.

Разом з тим, з'являються нові можливості, які можуть принести значну вигоду підприємству. Серед них відмітимо можливість притоку висококваліфікованої робочої сили та появи нових корпоративних клієнтів, поступове зростання темпів росту і, відповідно, частки ринку, виконання державних замовлень.

Слабкими сторонами ТОВ «АМК-ГРУПА» є сильна залежність від міжнародно-політичних умов, недостатні маркетингові дослідження, великі витрати на доставку продукції, а також напружені умови праці персоналу.

Також, зваживши на фактори впливу зовнішнього і внутрішнього середовища, можемо визначити стратегічні позиції, яких необхідно в своїй діяльності дотримуватись ТОВ «АМК-ГРУПА» для покращення результатів його діяльності, або ж зберігання стабільного становища: проникнення на нові сегменти ринку; розроблення стратегії стабілізації, пошук нових ідей;

використання наявних конкурентних переваг для зменшення тиску конкуренції; проведення рекламної кампанії; розширення видів діяльності за рахунок надання додаткових послуг; розвиток системи персональних продажів та розширення асортименту автомобілів.

Проведений SWOT-аналіз показує можливість руху організації до клієнтів, можливість збільшення асортименту продукції та покращення якості обслуговування споживачів. Компанія може здійснювати плавний рух вгору за рахунок зростання якості продукції/послуг та зростання популярності бренду, і запровадити нові послуги для захоплення більшої частки ринку.

Проаналізуємо систему управління репутацією ТОВ «АМК-ГРУПА».

В структурі підприємства є посада PR-менеджера у складі відділу маркетингу.

Перший етап аналізу репутації підприємства – побудова його організаційного профілю.

Для цього необхідно визначити і оцінити усі важливі оцінювані фактори (параметри), що впливають на формування репутації на підприємстві. Нами визначено 10 основних факторів для оцінювання (рис.2.2).

Усі параметри або рівні організаційних передумов можна згрупувати у 3 групи (рівні): функціональний, системний, стратегічний (рис.2.3) і таким чином, побудувати організаційний профіль ТОВ «АМК-ГРУПА» (рис.2.4).

В результаті проведеного аналізу п'яти типів можливих організаційних профілів системи РМ на підприємствах рекламної галузі зроблено висновок, що організаційний профіль системи РМ ТОВ «АМК-ГРУПА» відноситься до дочірнього типу.

У підприємства відсутні до 100% елементів «фундаменту» системи РМ, що обумовлено наявністю всіх необхідних функцій на рівні головної (материнської) підприємства (в тому числі затверджених стратегії розвитку

репутації та плану антикризових дій), є лише окремі організаційні елементи РМ.

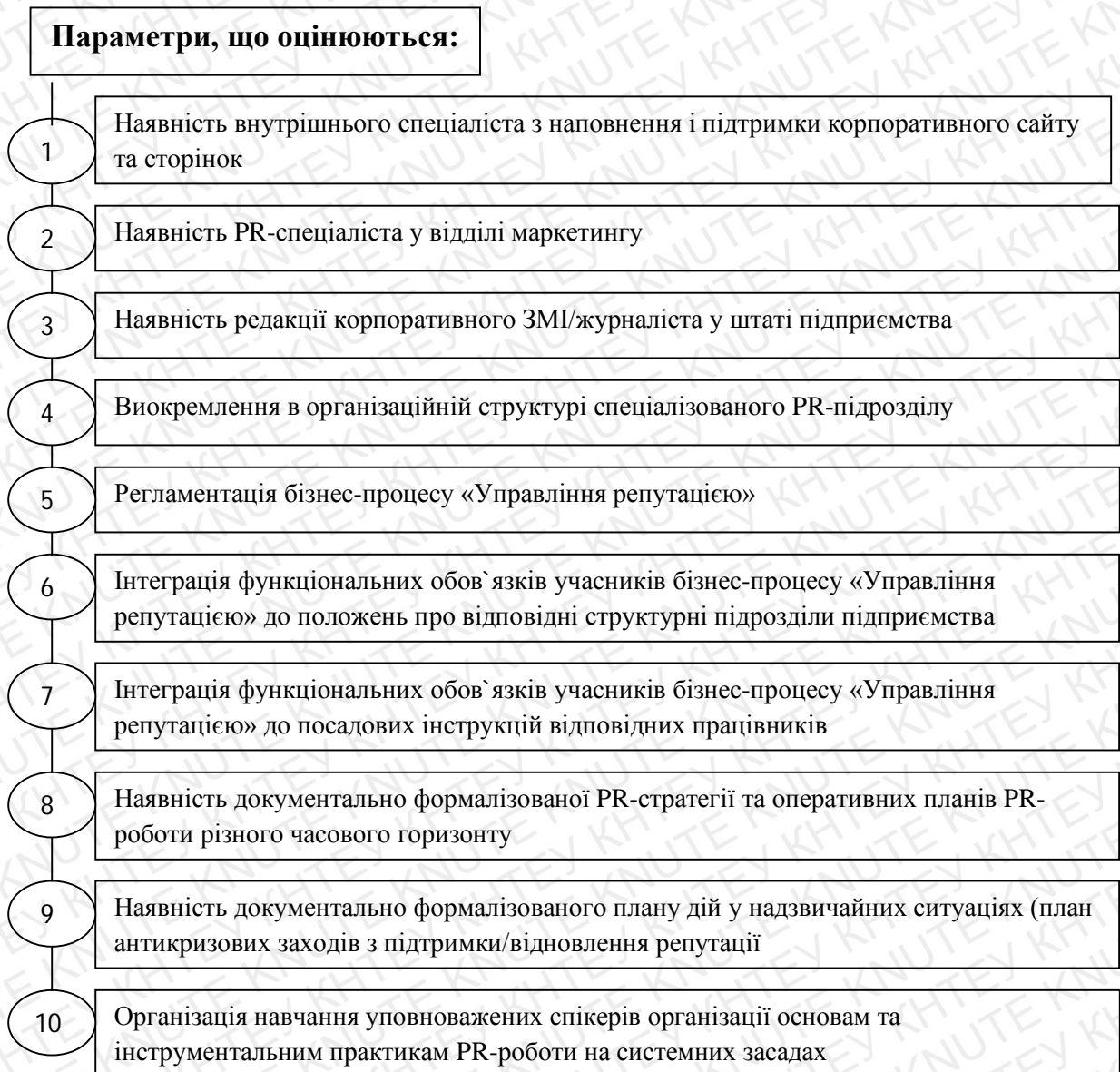


Рис. 2.2. Параметри ТОВ «АМК-ГРУПА» на I етапі аналізу репутації для побудови організаційного профілю

Переваги дочірнього типу організаційного профілю:

– економія на виокремленні організаційних елементів системи РМ, створення яких часто є невиправданим з причини недостатньо великих масштабів діяльності дочірнього підприємства;

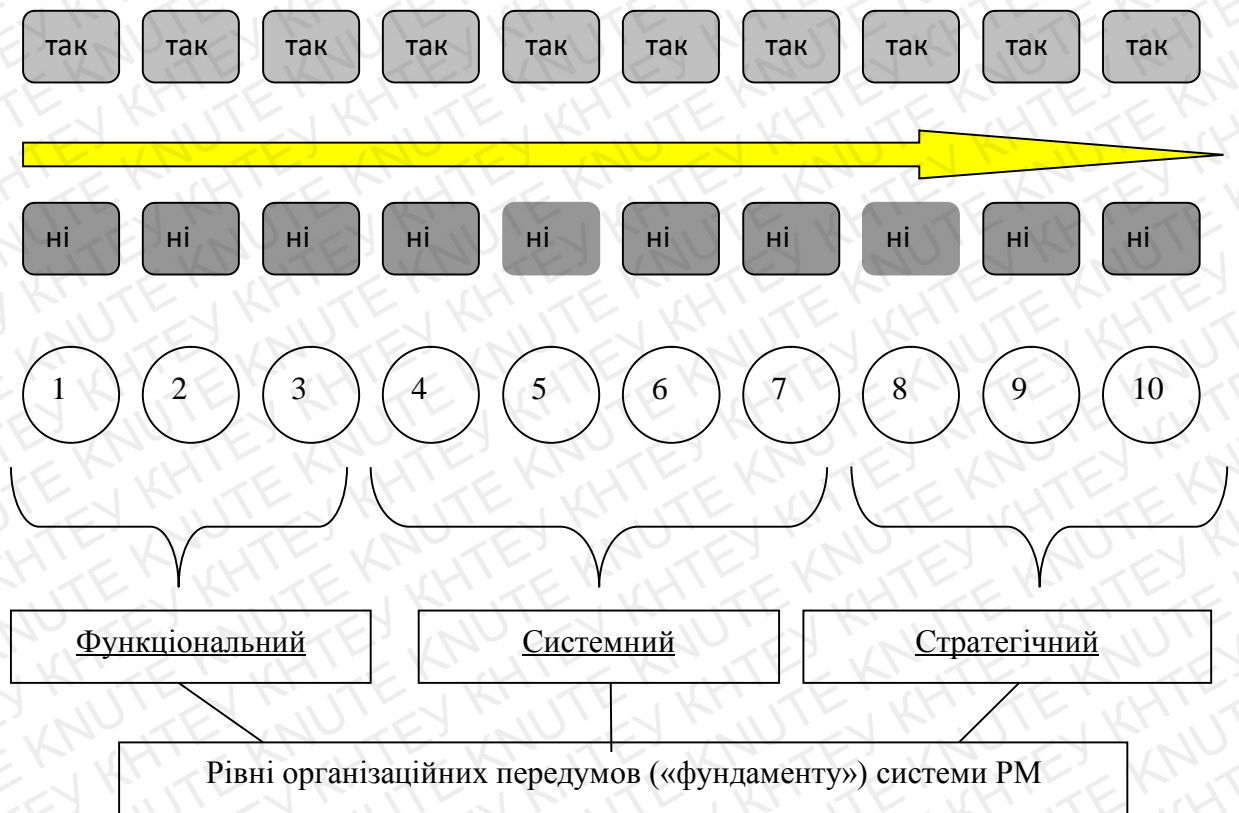


Рис.2.3. Рівні організаційних передумов побудови організаційного профілю ТОВ «АМК-ГРУПА»

Як бачимо, організаційний профіль системи РМ ТОВ «АМК-ГРУПА» (рис.2.4) близький до ідеального, недоліком є відсутність системного навчання уповноважених спікерів організації основам PR-роботи.

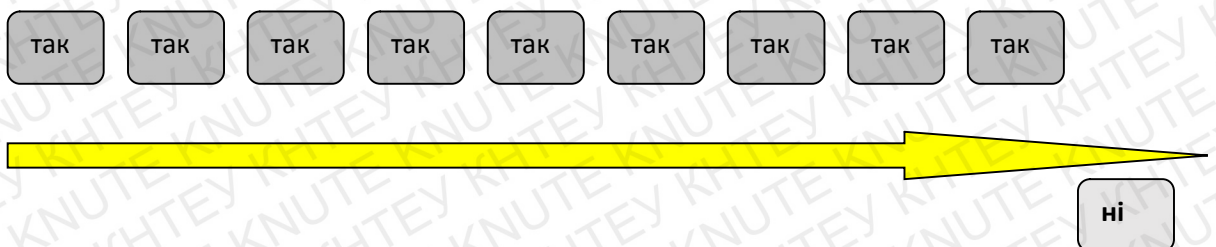


Рис. 2.4. Організаційний профіль репутації підприємства ТОВ «АМК-ГРУПА».

Нами проаналізовані також можливі організаційні профілі системи РМ підприємств рекламної галузі в Україні.

– поширення репутації головної підприємства на всі дочірні структури сприяє її монолітності та є запорукою недопущення невідповідностей, які мали б місце, якби управління здійснювалось сепаратно і дублювалось на рівні дочірнього підприємства.

Уразливість дочірнього типу організаційного профілю: відсутність «фундаменту» РМ і, зокрема, його стратегічної складової створює загрозу нівелювання крайніх відмінностей щодо сприйняття підприємства стейкхолдерами, наслідком чого може стати спонтанне зниження репутації підприємства на національному ринку;

– втрачається гнучкість реагування на репутаційні виклики, що мають локальне походження. Але, виникнувши на національному ринку дочірньої підприємства, ці репутаційні виклики загрожують репутації головної.

Можна зробити висновок, що на підприємстві є всі необхідні передумови для формування і підтримання високої репутації, але використовуються вони недостатньо ефективно.

З метою оцінки ефективності функціонування репутації підприємства нами також був досліджений коефіцієнт репутації, індекси довіри і популярності підприємства. З цією метою був сконструйований ідеальний профіль репутації з дев'яти вирішальних чинників, причому ми розділили їх на «жорсткі», безпосередньо пов'язані з бізнесом, і «м'які», які мають опосередковане відношення до бізнесу. Всі фактори пропонувалося оцінити за п'ятибальною шкалою.

Найкращий, близький до ідеального профіль виявився у ТОВ «АМК-ГРУПА» (табл.2.7). Як видно, експерти визнали «жорсткі» чинники більш значущими для репутації, поставивши їм оцінки вище 4,8 балів. «М'які» фактори набрали дещо меншу кількість балів, оскільки поки що у нас їм приділяється недостатня увага, в той час як у всьому світі саме «м'які» чинники репутації стають все більш значущими.

Таблиця 2.7

Профіль репутації ТОВ «АМК-ГРУПА»

Пріоритетні фактори репутації («жорсткі»):	Значимість (max – 5 балів)
– позитивні фінансові показники	4,8
– успішність бізнес-розвитку	5
– ефективність менеджменту	5
– якість продуктів і послуг	5
Інші фактори репутації ("м'які"):	
– етика ведення бізнесу та зовнішній імідж підприємства	4,5
– кадровий потенціал	4,5
– інформаційна діяльність підприємства	4,15
– імідж підприємства як ідеального роботодавця	4,6
– соціально відповідальна поведінка	4,5

Це пов'язано з тим, що в останні роки на успіх бізнесу все більше починають впливати так звані *soft skills* ("м'які навички"), що передбачають комунікативну компетентність в управлінні бізнесом.

Після отримання параметрів ідеального репутаційного профілю, наведеного вище, експерти спробували вписати в дану модель реальні репутації усіх учасників дослідження. Для цього опитуваним експертам було запропоновано виявити співвідношення між позитивними і негативними характеристиками репутації. Таким чином, було зроблено висновки:

Позитивні характеристики: ефективність бізнесу; хороші відносини з держструктурами, успішний лобізм; технологічність, інноваційність; авторитетність в бізнес-співтоваристві; масштабність, потужний потенціал; професіоналізм, сильний керівник; відкритість, прозорість діяльності; диверсифікованість діяльності і продукції; ефективна політика запозичень; успішне IPO; рамотна стратегія; неконфліктність, незалученість у скандали; капіталізація, створена інтелектом.

Негативні характеристики: непублічність, закритість; непрозорість прийняття рішень; неочевидність стратегії; ненадійність, порушення даних обіцянок; корупційний лобізм.

Корисність даної методики визначення рівня репутації очевидна: будь-яка компанія прагне до якогось ідеального образу, і подібні виміри існуючої репутації допомагають наочно побачити, наскільки реальний репутаційний профіль близький бажаного. Таке порівняння дозволяє намітити шляхи руху до ідеальної моделі, що і становить суть управління репутацією.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ РЕПУТАЦІЄЮ ТОВ «АМК-ГРУПА»

3.1. Обґрунтування організаційно-економічного механізму репутації підприємства

Грунтуючись на ключовому положенні репутаційного менеджменту, згідно з яким репутацію треба не створювати, а підтверджувати – необхідно виявити:

- репутаційні ресурси, якими володіє компанія, оскільки саме ресурси визначають «дії» у формулі «репутація = дії + комунікації»;
- кошти перетворення - «комунікації», тобто основу комплексної PR-діяльності по реалізації репутаційної стратегії.

Слід пам'ятати, що репутаційну діяльність не можна ототожнювати тільки з інформуванням суспільства про стан справ. В силу того, що життєдіяльність структури пов'язана з розробкою і реалізацією стратегії, конкурентною боротьбою, кризовими ситуаціями, ефективний механізм РМ повинен припускати також розширення набору функцій суб'єкта (наука, соціум, корпоративна культура, інновації тощо). Отже, доцільно розглядати елементи репутаційної стратегії як засіб досягнення високої капіталізації наявних репутаційних ресурсів.

Запропонований організаційно-економічний механізм формування ділової репутації підприємства представлено на рис. 3.1.

Контрольна фаза механізму формування ділової репутації систематична оцінка репутації і її змін. Зміна оцінки репутації і аналіз результатів повинен носити регулярний характер і здійснюватися через певні проміжки часу. Так, наприклад, через 6 – 9 – 10 місяців (пов'язано з циклічністю року і попиту) в ході опитування, бесіди, фокус-групи або

іншого методу дослідження ефективності діяльності з побудови репутації підприємства, загальний тренд громадської думки може мати тенденцію до загасання або наростання.



Рис. 3.1. Механізм формування репутації ТОВ «АМК-ГРУПА»

Джерело: адаптовано автором на основі [8, с. 48]

У разі відсутності змін або спаду, необхідно проаналізувати ситуацію, що склалася, з'ясувати причини і внести корективи в стратегію і програму дій. Побудова графіка, що показує зміни заданих елементів репутації в часі дозволить своєчасно і досить точно виявити «вузькі місця», зробити відповідні висновки і вжити заходів щодо зміни ситуації.

Крім цих загальних підходів, відомо кілька ефективних методик формування і управління репутацією підприємства. Так, наприклад, методику управління репутацією *RepTrak™*, створену консалтинговою компанією Reputation Institute в 2005 році, вважають сьогодні однією з найпрогресивніших у напрямку репутаційного менеджменту.

Згідно з думкою експертів Reputation Institute, процес системного управління репутацією, повинен складатися з п'яти етапів (табл.3.1)

Таблиця 3.1

**Запропоновані етапи процесу системного управління репутацією
ТОВ «АМК-ГРУПА» за Reputation Institute**

Етапи	Зміст
Етап 1:	Вивчення та оцінка.
Етап 2:	Створення системи оцінки репутації та управління нею.
Етап 3:	Сприйняття репутації як фактора, який здійснює особливий вплив на бізнес (що піддається вимірюванню) і інтегрований в процес бізнес-планування.
Етап 4:	Формування зон відповідальності лідерів підприємства щодо виконання окремих репутаційних цілей.
Етап 5:	Повне інтегрування репутації в стратегію і інвестиційну активність підприємства. Цієї мети досягли лише обрані підприємства (3%).

З іншого боку, управління репутацією організації складається з *трьох напрямків*: формування репутації, підтримка репутації; захист репутації.

Окрім того, цей процес можна розділити на управління репутацією всередині підприємства і управління репутацією в зовнішньому середовищі (рис.3.2). Управління репутацією всередині організації передбачає формування *корпоративного кодексу поведінки*, розробку її філософії, концепції, іміджу перших осіб, моделей привабливої поведінки з клієнтами.



Рис. 3.2. Механізм управління репутацією ТОВ «АМК-ГРУПА»

З цією метою здійснюється розробка основних напрямків позиціонування організації і стратегії її просування на ринку, вироблення і удосконалення корпоративного стилю, в тому числі логотипу, слогану, представницької продукції.

Приділяється велика увага роботі з персоналом, його мотивації, вдосконаленню нематеріального стимулювання співробітників. За результатами опитування співробітників з'ясувалося, що найбільш бажаним варіантом для них є оплата спортивних секцій і медичних послуг. Було визначено постачальників таких послуг, що дозволило отримати їх по корпоративним розцінкам.

Іншим напрямком управління репутацією є створення корпоративного кодексу поведінки. З цією метою здійснюється розробка *стандартів корпоративної поведінки*, що регламентують відносини акціонерів і топ-менеджерів, між співробітниками, моделей поведінки співробітників з клієнтами. Проводиться робота по зміцненню корпоративного духу підприємства, який в сукупності з іншими організаційними діями по

створенню, наприклад, фірмового стилю, логотипу є основою «фірмовості» ділової репутації організації.

Наприклад, у підприємства започатковані проекти з підтримки молодих фахівців і студентів, дитячого і дорослого спорту, захисту природи, екологічні і культурні, спонсорські і волонтерські проекти.

Формування іміджу перших осіб організації також відноситься до важливого елементу процесу управління репутацією всередині організації та за її межами, що досягається за рахунок відповідного висвітлення в засобах масової інформації досягнень керівника, перемог в тендерах, тощо.

Управління репутацією вирішується PR-фахівцями, які заздалегідь анонсують позитивний розвиток організації.

Формування репутації вимагає застосування підходів, методів та принципів менеджменту і дозволяє підприємству досягти поставлених цілей взаємодії із зовнішнім оточенням у короткий термін і з найменшими витратами.

Таблиця 3.2

Запропонована методика формування репутації ТОВ «АМК-ГРУПА»

№ пор	Стадії
1.	Виявлення у споживачів думок, вражень, довіри до підприємства, репутацію якого потрібно формувати
2.	Конструювання репутації підприємства, як відповідь на очікування споживачів
3.	Розробка стратегії формування репутації
4.	Безпосереднє формування репутації: втілення моделі, реалізація оперативних та стратегічних планів
5.	Контроль за реалізацією плану
6.	Моніторинг сформованої репутації, розробка заходів з його підтримки та модернізації

Визначено, що до інструментів репутаційного менеджменту, які можуть бути застосовані до підприємства автомобільної газузі, належать: брендинг, паблік рилейшнз, бенчмаркінг, іміджмейкінг, реклама, стейкхолдер-менеджмент, ризик-менеджмент, ризик-менеджмент і антикризовий менеджмент (рис. 3.3).



Рис. 3.3. Інструменти репутації ТОВ «АМК-ГРУПА» у галузі

За допомогою цих інструментів можна зміцнити платформу досліджуваного підприємства. Головним інструментом в ТОВ «АМК-ГРУПА» визначено стейкхолдер-менеджмент.

Отже, процес репутації підприємства містить ті ж самі етапи, що і загальний процес менеджменту, але має свою специфіку, пов'язану з його метою. Такими етапами є: аналіз нинішнього стану, репутації підприємства, аналіз очікувань стейкхолдерів, вибір стратегії, вибір інструментів, вибір тактик, вибір часових меж репутаційного менеджменту, вибір і накопичення ресурсів, оцінювання результату, здійснення коригування.

Отже, найважливішим інструментом репутації ТОВ «АМК-ГРУПА» є стейкхолдер-менеджмент.

Вивчивши всі доступні зарубіжні і вітчизняні методики і механізми формування репутації підприємства, запропонована наступна програма (алгоритм) управління діловою репутацією підприємства ТОВ «АМК-ГРУПА».

На першому етапі необхідно провести аналіз зовнішнього середовища підприємства і виділити цільові (найбільш важливі для його діяльності) групи впливу. Для працюючої в сфері як роздрібного, так і оптового продажу

автомобілів компанії це повинні бути споживачі (як фізичні особи, так і юридичні), ділові партнери та персонал (без кваліфікованого персоналу складно підтримувати високу конкурентоспроможність на авторинку).

На другому етапі слід виділити основні елементи ділової репутації, які формують її в очах зазначених цільових груп (подібні критерії представлені нами нижче в табл. 3.3).

Таблиця 3.3

**Програма підвищення рівня ділової репутації ТОВ «АМК-ГРУПА»
з урахуванням розвитку соціальної відповідальності персоналу**

№ пор	Назва заходу	Шляхи досягнення	Бюджет витрат	Відповідальна особа за виконання	Плановий термін виконання
1	Зниження рівня витрат на утримання управлінського персоналу	Даунсайзинг організаційної структури управління, автоматизація процесів обліку	Не передбачено	Фінансовий відділ	2018 рік
2	Підвищення рівня задоволеності співробітників умовами праці	Анкетування соціально-психологічного клімату.	Не передбачено	HR відділ	Постійно
3	Постійне поліпшення компетентності працівників	Проведення тренінгів та семінарів з персоналом	9 тис.грн	HR відділ	Не менше 3-х заходів на рік в межах бюджету
4	Ефективне управління ФОП	Зниження невиправданих витрат на оплату праці (синхронізація)	Не передбачено	Бухгалтерія	II півріччя 2018 року
5	Максимальне забезпечення надійності працівників	Встановлення пропускних систем на підприємстві, введення карток реєстрації часу приходу та виходу з робочого місця.	25 тис.грн	Служба безпеки	III півріччя 2018 року
6	Підвищення ефективності та результативності кадрового потенціалу підприємства	Постійний розвиток компетенцій і безперервне навчання співробітників, тренінги, витіснення слабкої ланки Аналіз зовнішнього середовища підприємства, виділення цільових	10 тис.грн	Відділ з розвитку персоналу Відділ маркетингу	Постійно

		аудиторій		
--	--	-----------	--	--

Закінчення табл. 3.3

№ пор	Назва заходу	Шляхи досягнення	Бюджет витрат	Від-ний за виконання	Плановий термін виконання
7	Зниження транзакційних витрат (тимчасові і фінансові) всіх процесів управління персоналом	Зниження витрат на: відрядження шляхом переходу на проведення дистанційних заходів репут. менеджменту (наради по скайпу, вебінари); система дистанційного навчання	Не передбачено	Фінансовий відділ	II півріччя 2019 року
8	Підвищення ролі „корпоративної культури” в системі кадрової роботи	Розробка корпоративного кодексу, доведення його до кожного працівника	5 тис.грн	HR відділ	III півріччя 2019 року
9	Зниження рівня плинності кадрів та підвищення стажу роботи на підприємстві	Підвищення рівня оплати праці на 10%	50 тис.грн	HR відділ	IV півріччя 2019 року
10	Оцінка ефективності реалізації програми формування ділової репутації підприємства.	Скорочення площ приміщень шляхом перебудови кабінетів на систему open-space	Не передбачено	Відділ розвитку та підтримки	IV півріччя 2019 року

На третьому етапі методом опитування представників цільових груп слід визначити сильні і слабкі сторони ділової репутації підприємства в очах кожної з цільових груп.

На наступному етапі потрібно сформувавши ідеальний профіль ділової репутації підприємства для кожної з цільових груп.

У напрямі удосконалення зовнішньої ділової репутації ТОВ «АМК-ГРУПА» можна виділити такі напрями: проведення довгострокової рекламної-іміджевої кампанії для створення позитивного іміджу у споживачів; вдосконалити механізми планування та бюджетування рекламної

кампанії; розширення штатної чисельності працівників відділу маркетингу на підприємстві; відстеження й підтримка присутності підприємства в пресі, громадському житті суспільства, культурно-масових та спортивних заходах.

Усі складові ділової репутації спрямовані на досягнення трьох основних цілей: досягнення високого рівня компетентності та ефективності в роботі з клієнтами підприємства; створення і підтримка позитивного іміджу; встановлення емоційного зв'язку з покупцем і суспільством, оскільки клієнт на підсвідомому рівні шукає підтвердження та додаткові докази процвітання підприємства, його надійність та солідність.

Специфіка механізму формування репутації підприємства, її змісту, структурних складових і етапів реалізації залежить від двох умов: етапу життєвого циклу підприємства, на якому починають здійснюватися заходи щодо формування іміджу та етапу життєвого циклу репутації [9]. За класифікацією програм формування репутації для підприємств, що знаходяться на різних етапах життєвого циклу (розпочинають функціонувати на ринку та, відповідно, починають формувати репутацію; підприємства, які активно діють на ринку, але не займаються репутаційним менеджментом; підприємства, яким необхідно переглянути або повністю змінити програму формування репутації). ТОВ «АМК-ГРУПА» відноситься до останньої групи. Проведені дослідження показали, що процес формування репутації відбувається з урахуванням особливостей потреб і запитів основних груп споживачів.

За міжнародним стандартом соціальної відповідальності ISO 26000, «стейкхолдер» або заінтересована особа – це особа або група осіб, яка має інтерес у будь-яких рішеннях або діях організації.

В ході розгляду структури ділової репутації підприємства автором були виділені основні цільові групи (стейкхолдери) підприємства та компоненти ділової репутації, які на них впливають (табл. 3.4).

Таким чином, в табл. 3.4 охарактеризовано основні шість компонентів ділової репутації. Дані компоненти формують ділову репутацію

підприємства для різних цільових аудиторій – споживачів, партнерів, держави, суспільства, працівників і акціонерів.

Таблиця 3.4

Співвідношення компонентів ділової репутації ТОВ «АМК-ГРУПА Україна» з її цільовими аудиторіями

№ пор	Компонент ділової репутації	Аудиторія, на яку він націлений
1	2	3
1	Емоційна привабливість	покупці, громадськість, партнери, персонал
2	Якість продукції (послуг)	покупці, громадськість, партнери
3	Відносини з партнерами	партнери, покупці
4	Репутація керівництва	партнери, персонал, громадськість
5	Соціальна відповідальність	держави, громадськість, персонал
6	Фінансові показники	акціонери, персонал, держава, громадськість, партнери

Для полегшення і покращення аналізу стейкхолдерів підприємства використаємо «матрицю стейкхолдерів». В роботі визначено основні групи заінтересованих сторін в діяльності ТОВ «АМК-ГРУПА Україна»: клієнти та споживачі, постачальники, державні органи, співробітники, суспільство, страхувальники тощо.

Визначено також бажані форми взаємодії ТОВ «АМК-ГРУПА» з основними групами заінтересованих сторін з метою формування ділової репутації, які наведено в табл. 3.5.

Вирішальними факторами для побудови ефективної системи РМ на підприємстві є:

1. Наявність внутрішнього спеціаліста з наповнення та підтримки корпоративного сайту та сторінок підприємства і його брендів у соціальних мережах.
2. Наявність PR-спеціаліста у складі відділу маркетингу.
3. Наявність редакції корпоративного ЗМІ / журналіст(и) у штаті підприємства.

4. Виокремлення в організаційній структурі управління спеціалізованого PR-підрозділу (групи з управління репутацією).

5. Регламентація бізнес-процесу «Управління репутацією», наявність відповідної документації.

Таблиця 3.5

Форми взаємодії підприємства ТОВ «АМК-ГРУПА» з основними групами заінтересованих сторін з метою формування ділової репутації

№ пор	Група зацікавлених сторін	Форма взаємодії
1	Власники та керівництво	Річний звіт, зустрічі, презентації, корпоративний сайт, бухгалтерські звіти, участь у конференціях та засіданнях.
2	Працівники	Збори, тематичні семінари, корпоративні заходи, корпоративний Інтернет-портал, корпоративне видання, анкетування, колективний договір, кодекс корпоративної етики, навчальні тренінги.
3	Споживачі	Корпоративний сайт, контактний центр, анкетування, презентації, річний звіт, книги пропозицій, відповіді на претензії, консультації, переговори, інтерв'ю.
4	Постачальники	Консультації, корпоративний сайт, переговори, ділові зустрічі.
5	Інвестори та кредитори	Річний звіт, зустрічі, презентації, корпоративний сайт, бухгалтерські звіти, участь у конференціях, ділові зустрічі, публікації у ЗМІ.
6	Органи влади та місцеві громади	Конференції, круглі столи, соціальні та благодійні програми, публікації у ЗМІ
7	Засоби масової інформації, суспільні організації	Прес-конференції, виставки, презентації, публікації, засідання

Регулярні виміри існуючої ділової репутації дозволяють передбачити можливі ризики бізнесу, а також з'ясувати у співробітників, клієнтів, ділових партнерів, наскільки вони задоволені результатами роботи компанії.

В табл. Ж.1 наведено результати виконаного дослідження за бальною оцінкою експертів стимулюючих ознак репутації ТОВ «АМК-ГРУПА», порівняно із головними конкурентами. Експертами виступали керівники таких підрозділів: маркетингу, ІТ, бухгалтерії. Експертам була запропонована анкета за метою оцінки стимулюючих ознак репутації підприємства, результати опрацювання якої наведено в дод. Ж.

Аналіз даних дод. Ж показав, що ТОВ «АМК-ГРУПА» за рейтингом бальних ознак репутації серед найближчих конкурентів обіймає перше місце та займає 36,4 бали із 47 максимальних – за даною методикою, залишився трохи позаду інші підприємства.

У напрямі підвищення ділової репутації керівництву ТОВ «АМК-ГРУПА» пропонується розглянути пропозицію щодо впровадження однієї з найбільш успішних сьогодні в Україні автоматизованої системи управління персоналом «БОС-Кадровик», в якій розроблено безліч механізмів і доопрацювань, серед яких слід відзначити механізм вільних нарахувань і функцію доплати до посад для модуля «Штатний розпис», інструмент для розрахунку виплат за понаднормові роботи, реалізований в модулі «Розрахунок заробітної плати», а також новий механізм, що дозволяє робити точний розрахунок залишків відпусток по кожному співробітнику в модулі «Облік кадрів».

Наведемо очікувану характеристику основних показників діяльності ТОВ «бальною оцінкою експертів стимулюючих ознак репутації ТОВ «АМК» на 2014 рік (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

**Прогнозна результативність основних фінансових показників
у ТОВ «АМК-ГРУПА» на 2018-2019 роки рік, тис. грн.**

№ пор	Показники	Роки			Відхилення, +/-			
		2017	2018	2019	абсолютне		відносне, %	
					2018 р. / 2017 р.	2019 р. / 2018 р.	2018 р. / 2017 р.	2019 р. / 2018 р.
1	Чистий дохід від реалізації продукції (робіт, послуг), тис. грн.	5826,3	6967,29	8678,96	1141,0	2852,7	19,6	49,0
2	Собівартість реалізованих робіт, послуг, тис. грн.	3303,9	4043,25	4948,06	739,4	1644,2	22,4	49,8
3	Валовий прибуток (збиток), тис. грн.	2522,3	2924,04	3732,38	401,7	1210,1	15,9	48,0
4	Рентабельність продажу, %	13,85	17,02	18,02	3,2	4,2	22,9	30,1
5	Прибуток (збиток) від операційної діяльності, тис. грн.	1383,4	1830,03	2420,85	446,6	1037,4	32,3	75,0

Закінчення табл. 3.10

6	Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	968,4	1482,32	1960,82	513,9	992,4	53,1	102,5
7	Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	96,84	150,75	184,38	53,9	87,5	55,7	90,4
8	Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	14	16	18	1,8	3,9	12,9	27,5
9	Фонд оплати праці, тис. грн.	539,8	675,94	846,42	136,1	306,6	25,2	56,8
10	Середньомісячна заробітна плата працівника, тис. грн.	3,21	3,56	3,95	0,3	0,7	10,8	22,9

Аналізуючи дані табл. 3.10, можна відмітити покращення показників фінансово-господарської діяльності, що обумовлене наступним: темп зростання надходжень від реалізації значно перевищує зростання витрат, в ому числі – з урахуванням витрат на обслуговування кредиту.

Отже, для проведення процедури визначення вартості ділової репутації необхідні наступні документи: повна фінансова звітність в розрізі трьох останніх років; якщо такі є, аудиторські висновки; повний опис матеріальних засобів, наявних у володіннях підприємства; інша розшифрована і з поясненнями інформація про майно суб'єкта господарювання; інформація про дебіторську заборгованість в розрізі договорів; якщо є дочірні підприємства, то їх повні фінансові звіти.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

1. Поняття репутації та управління нею (Reputation Management) будується, переважно, на індивідуальності підприємства, відносній неповторності її розробок, прозорості ведення справ, переваги продукції тощо. Формування позитивної репутації – необхідна умова досягнення тривалого і сталого розвитку підприємства. Кожна підприємство, яка формує свою ділову репутацію, перш за все, робить акцент на зв'язках зі споживачами і намагається висвітлити свою діяльність в засобах масової інформації. Імідж, сформований в інформаційному полі Інтернет, дозволяє підвищити продажі, підняти престиж бренду, рівень доходу підприємства. Проаналізовані підходи до визначення сутності ділової репутації підприємства зумовили необхідність уточнення й доповнення понятійного апарату за обраним напрямом. Визначено сутність та співвідношення понять «ділова репутація», «гудвіл» та «імідж».

2. Досліджено процес формування репутації підприємства, виділено і охарактеризовано етапи розвитку ділової репутації підприємств, встановлено її цілі і завдання, визначено методичні підходи до оцінювання ефективності репутації підприємства.

3. Досліджено організаційно-економічна характеристика підприємства, для визначення сильних і слабких сторін підприємства, загроз та можливостей ринкового середовища, обґрунтування стратегії розвитку був застосований метод SWOT-аналізу, а також досліджена структура та фактори формування репутації на підприємстві, побудований організаційний профіль підприємства, проведений спрощений репутаційний аудит шляхом опитування експертів.

4. Організаційний профіль репутації підприємства ТОВ «АМК-ГРУПА» близький до ідеального. Нами також був досліджений коефіцієнт репутації, індекси довіри і популярності. Крім дослідження факторів формування репутації на досліджуваному підприємстві, репутаційний

профіль ТОВ «АМК-ГРУПА» оцінювався в 5-тибальній системі. Зроблено висновок, що організаційний профіль системи РМ ТОВ «АМК-ГРУПА» відноситься до дочірнього типу.

7. Процес формування репутації у сфері реклами містить ті ж самі етапи, що і загальний процес менеджменту, але має свою специфіку, пов'язану з його метою. Такими етапами є: аналіз нинішнього стану, репутації підприємства, аналіз очікувань стейкхолдерів, вибір стратегії, вибір інструментів, вибір тактик, вибір часових меж репутаційного менеджменту, вибір і накопичення ресурсів, оцінювання результату, здійснення коригування.

Автором запропоновано програму (алгоритм) управління діловою репутацією підприємства ТОВ «АМК-ГРУПА» з наступними стадіями:

1. Виявлення у споживачів думок, вражень, довіри до підприємства.
2. Конструювання репутації підприємства, як відповіді на очікування споживачів.
3. Розробка стратегії формування репутації.
4. Безпосереднє формування репутації: втілення моделі, реалізація оперативних та стратегічних планів.
5. Контроль за реалізацією плану.
6. Моніторинг сформованої репутації, розробка заходів з підтримки та модернізації.

Виділено основні цільові групи (стейкхолдери) підприємства та компоненти ділової репутації, які на них впливають: емоційна привабливість підприємства, якість продукції і послуг, відносини з партнерами, репутація керівництва, соціальна відповідальність і фінансові показники, що формують ділову репутацію підприємства для різних цільових аудиторій – споживачів, партнерів, держави, суспільства, працівників і акціонерів.

8. Крім того, у програму заходів з формування ділової репутації ТОВ «АМК-ГРУПА» включено заходи з управління кризовими ситуаціями, антикризовий репутаційний менеджмент. Складено план з врегулювання кризових ситуацій підприємства.

Зроблена прогнозна оцінка ефективності функціонування репутації підприємства за умови впровадження запропонованих заходів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аналіз Toyota Corporation в 2017 році. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://economy.uz/producers/analiz-toyota-corp-2017-god/#razdel1>
2. Афоризмы о репутации [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://letter.com.ua/sel.php?lit=репутация&limit=1&sort=rat>.
3. Берницька Д. І. Ділова репутація як стратегічний чинник розвитку підприємства / Д. І. Берницька, Н. О. Кравчук // Інноваційна економіка. – 2011. – №3. – с. 41-45.
4. Букша К.С. Управление деловой репутацией. Российская и зарубежная PR-практика / К.С.Букша. – М.: Изд-во «Вильямс», 2007. – 144 с.
5. Вумек Джеймс П. Бережливое производство: Как избавиться от потерь и добиться процветания вашей компании / Дж.П.Вумек, Д.Т.Джонс // Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2004.
6. Глобальні лідери у сфері КСВ – 2017. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://reputationcapital.blog/2017/09/globalnye-lidery-v-oblasti-kso-2017>
7. Гончаров В.В. В поисках совершенства управления: руководство для высшего управленческого персонала. Опыт лучших фирм США, Японии и стран Западной Европы. В 2 т. Т. 1. – М.: МНИИПУ, 1998. – с. 294-296.
8. Гребешкова О. М. Ділова репутація як стратегічний актив підприємства [Електронний ресурс] / О. М. Гребешкова, О. В. Шиманська. – Режим доступу: <http://elgreb.at.ua/publ/>
9. Гриффин Э. Управление репутационными рисками: Стратегический подход / Э.Гриффин. Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс. – 2009. – 237 с.
10. Даулинг Грэм. Репутация фирмы: создание, управление и оценка эффективности М.: ИНФРА-М, 2003. – 368 с. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.twirpx.com/file/822473/>
11. Дейнега О.В. Імідж і репутація: сутність та особливості О. В. Дейнега // Вісник Хмельницького національного університету. – 2008.– № 5. – Том № 3. – С.58 – 61.

12. Дерев'яно О. Г. Інституціоналізація та імплементація репутації на підприємствах / О. Г. Дерев'яно // Економіка підприємства: теорія і практика : зб. матеріалів VI Міжнар. наук.-практ. конф. – К. : КНЕУ, 2017. – 185 с.
13. Дерев'яно О. Г. Організаційні профілі репутації підприємств харчової промисловості України / О. Г. Дерев'яно // Бізнес Інформ. 2016. – № 1. – С. 363-372.
14. Деєва Н. Е. Управління репутацією підприємства: основні фактори впливу на формування та підвищення / Н. Е. Деєва, В. І. Грабчак // Молодий вчений. – 2017. – № 5. – С. 48-52.
15. Ділова репутація підприємства. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://bukvar.su/jekonomika/212152-Delovaya-reputaciya-predpriyatiya.html>.
16. Ділова репутація підприємства: Етимологія та оцінювання нематеріального активу / І.М.Репіна [Електронний ресурс]: — Режим доступу: <http://ir.kneu.kiev.ua:8080/bitstream/2010/1311/1/Repina.pdf>
17. Зайцев І. Добрий гудвіл / І. О. Зайцев // Контракти. – № 16. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://kontrakty.com.ua/show/ukr/article/37/16200.html>
18. Зеленко О. О. Оцінювання вартості гудвілу машинобудівних підприємств як показника ефективності соціальної відповідальності / О. О. Зеленко // Часопис економічних реформ. – 2011. – №2 – с. 80-83.
19. Зінченко А. Г. Соціальна відповідальність в Україні: Погляди різних стейкхолдерів. Регіональний аспект / А. Г. Зінченко, М. А. Саприкіна. – К.: ЦУЛ, 2008. – 258 с.
20. Каплан Р. Сбалансованная система показателей. От стратегии к действию / Р. С. Каплан, Д. П. Нортона. – Москва: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003. – 304 с.
21. Кондо Й. Мотивация персонала – ключевой фактор менеджмента / Й. Кондо / Пер. с англ. – Н. Новгород: СМЦ «Приоритет», 2002. – 206 с.

22. Кочин В. В. Захист ділової репутації суб'єктів підприємницької діяльності / В. В. Кочин. – [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.media-yuryst.com>

23. Никулина К.Г. Методы оценки стоимости бренда / К. Г. Никулина // Национальный исследовательский университет Высшая школа экономики, Санкт-Петербург. Серия: Экономика и Право. – 2012 – №4. – с. 123-129.

24. Остапенко А.С. Ділова репутація: сутність, складові та її вплив на фінансовий розвиток підприємства / А. С. Остапенко, Т. М. Головченко // Вісник НТУ «ХП». – 2013. – № 50 (1023) – с. 145-152.

25. Репутационный менеджмент // ErstMedia. [Електронний ресурс] — Режим доступу: <http://www.erstmedia.ru/services/reputation/>.

26. Річний звіт підприємства Toyota Motor Corporation, «Worldwide Operations», 2017 р. [Електронний ресурс] – Режим доступу : <https://www.toyota.ru/>

27. Родіонов О. В. Проблеми формування ділової репутації підприємств борошномельно-круп'яної промисловості: автореф. дис. д.е.н. 08.00.04 / О. В. Родіонов // Луганськ: ЛНАУ. – 2010. – 35 с.

28. Родіонов О.В. Вплив ділової репутації підприємства на його розвиток / О. В. Родіонов, Ю. С. Погорелов [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Emp/2009_21/17R.htm

29. Родіонов О.В. Ділова репутація підприємства: формування, діагностика. Розвиток. Монографія / О. В. Родіонов. – Луганськ: Вид-во «Ноулідж», 2009. – 408 с.

30. Саприкіна М. Діалог зі стейкхолдерами: міжнародні та українські реалії сьогодення / М. І. Саприкіна, Д. В. Каба. – К.: Фарбований лист. – 2011. – 480 с.

31. Семенова А.В. Контент-анализ СМИ: проблемы и опыт применения / А.В.Семенова, М.В Корсунская / Под ред. В.А. Мансурова. – М.: Институт социологии РАН, 2010. – 324 с.

32. Смишляева О.О. Соціальна відповідальність бізнесу як тренд репутації/ О. О. Смишляева // Наукові записки Інституту журналістики. Том 53. – 2013. – с. 330-342.
33. Соломандина Т. Деловая репутация как одно из важнейших стратегических преимуществ компании / Т. Соломанидина, С. Резонтов, В. Новик // Управление персоналом. – 2005. – №3.
34. Управление корпоративной репутацией на основе парадигмы устойчивого развития / Л. В. Саакова, К. В. Гавришин // Проблемы современной экономики: Научные сообщения. – 2011. – №2 (38).– с. 388-391.
35. Федорів Т. Концептуальні засади репутації в органах державної влади / Т. Федорів [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/>
36. Хотинская А. Теория и методология оценки бренд-капитала / А.В.Хотинская // Вестник ассоциации вузов туризма и сервиса. – 2010. – №2. – С. 19.
37. Черепанов В. Методические аспекты оценки стоимости бренда / В.Ю.Черепанов // Имущественные отношения в Российской Федерации. – 2010. – № 1. – С. 23 – 45.
38. Что такое репутационный менеджмент? [Електронний ресурс] // Бизнес для молодежи. – Режим доступу: <http://teenbiz.com/?p=111>
39. Репутація. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://uk.wikipedia.org/wiki/>.
40. Визначення поняття «бренд». [Електронний ресурс].- Режим доступу: <https://uk.wikipedia.org/wiki/>.
41. Визначення поняття «імідж». [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://uk.wikipedia.org/wiki/>.
42. Визначення поняття «популярність». [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://uk.wikipedia.org/wiki/>.
43. Визначення поняття «образ». [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://uk.wikipedia.org/wiki/>.

44. Пашкіна Т. Скелети в шафі корпоративної репутації. [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://biz.nv.ua/ukr/experts/pashkina_t/skeleti-v-shafi-korporativnoji-reputatsiji-1692180.html.

45. Осипенко С. М. Управління діловою репутацією підприємства на основі факторно-операційного підходу. [Електронний ресурс]. / О. А. Товма. – Режим доступу: <http://eprints.kname.edu.ua/25726/1/172-176.pdf>.

46. Створення позитивного іміджу та надійної репутації організації. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.info-library.com.ua/books-text-7201.html>.

47. Лебідь І. О. Створення позитивного іміджу та надійної репутації організації. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://pidruchniki.com/12090613/menedzhment/stvorenyya_pozitivnogo_imidzhu_nadiynoyi_reputatsiyi_organizatsiyi.

48. Ділова репутація організації як чинник її сталого розвитку та якості антикризового управління. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://stud.com.ua/48556/ekonomika/dilova_reputatsiya_organizatsiyi_chinnik_stalogo_rozvitku_yakosti_antikrizovogo_upravlinnya.

49. Ділова репутація підприємства практичні аспекти управління. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: file:///C:/Users/user/Downloads/ecde_2009_12_13.pdf.

50. Костянтинова Ю. Ділова репутація як нематеріальний актив підприємства, її оцінка та відмінність від іміджу. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://kneu.edu.ua/ua/confere_nce/conf_social_dev_ukr_12/section4/konstantinova/

ДОДАТКИ