

Стратегія управління репутацією підприємства спирається на тенденції і кон'юнктуру зовнішнього середовища та безпосередньо галузі. На цій основі щонайперше вибудовується загальнокорпоративна стратегія, далі – конкурентні стратегії і потім стратегії функціональні, зокрема стратегія маркетингу.

Постановка стратегічних цілей щодо управління репутацією спирається на бачення власниками перспектив розвитку всієї бізнес-системи, бажано формалізоване та зафіксоване в загальнокорпоративній стратегії; зазначене бачення використовують як візію (vision) у стратегії управління репутацією, яка є одним з механізмів реалізації загальнокорпоративної стратегії.

У процесі формування місії до стратегії управління репутацією важливе значення має зафіксована в маркетинговій стратегії (якщо остання є затвердженою) архітектура і концепція розвитку корпоративного бренда та продуктових брендів підприємства. Тут важливим є усвідомлене на стратегічному рівні розуміння рівноправності або певної підпорядкованості процесів формування зазначених брендів, це з позиції автора є принциповим і нижче ця позиція аргументовано доводиться.

Процес декомпозиції стратегії управління репутацією відбувається за векторами, що відповідають групам ключових стейкхолдерів підприємства, тобто формуються відповідні субстратегії щодо формування цільової репутації підприємства: стосовно власного персоналу, споживачів, інвесторів і фінансових інститутів, представників влади, територіальних громад тощо. Процес такої декомпозиції саме за критерієм цільової стейкхолдерської аудиторії є необхідним, оскільки цільова репутація, що формується для різних аудиторій, може (має) відрізнятися і для її підтримки використовується різний набір комунікаційних інструментів, насамперед сфокусованих на певну групу key messages.

Таким чином на рівні стратегії репутаційного менеджменту важливо знайти оптимальне сполучення інструментів (інструментальних напрямів) CRM, яке б забезпечило формування довіри до підприємства з боку його стейкхолдерів у настиглих терміни із найнижчими витратами.

Список використаних джерел

1. Дерев'яно Е.Г. Бизнес-процесс «Управление репутацией» предприятий пищевой промышленности / Е.Г. Дерев'яно // Проблеми економіки : наук. журн. / Науково-дослідний центр індустріальних проблем розвитку НАН України. – Х., 2014. – № 1. – С. 223–229.
2. Дерев'яно Е.Г. Институционализация репутационного менеджмента / Е.Г. Дерев'яно // Новая экономика : науч.-теорет., науч.-практ., науч.-метод. журн. – Беларусь, Минск, 2013. – № 1 (61). – С. 250–254.

Іванілов Олександр Семенович,

д.е.н., проф., завідувач кафедри економіки і підприємництва
Харківського національного автомобільно-дорожнього університету,
shevchenko.khnu@gmail.com

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ: ВЧОРА, СЬОГОДНІ

Ivanilov Olexander
STRATEGIS MANAGEMENT OF
BUSINESS ACTIVITE: YESTERDAY,
TODAY

Иванилов Александр
СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ
ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ
ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ: ВЧЕРА, СЕГОДНЯ

Проблема розвитку усіх форм підприємництва в Україні стоїть гостро. Особливо вона загострилась після підвищення мінімальної заробітної плати до 3200 грн, коли десятки тисяч малих підприємств припинили свою діяльність. Міжнародний валютний фонд вказував і вка-

зує керівництву країни на необхідність активізувати роботу в напрямку розвитку не тільки крупного, але, головним чином, малого підприємництва, оскільки ця робота ведеться мляво, в основному на папері.

У будь-якому суспільстві всі процеси і сфери діяльності взаємопов'язані. Саме економіка визначає основні умови та рівень життя суспільства. Підприємницька діяльність створила сучасний рівень життя в західних країнах. Саме бізнес, який ефективно організував працю людей, вправно і ощадно використовуючи ресурси, забезпечує теперішній рівень життя в країнах з розвинутою ринковою економікою. Термін «бізнес» має англійське походження і мовою оригіналу символізує діло, діяльність, зайняття.

Але ж бізнес – це не тільки діло, це ділові відношення між людьми, це відношення між учасниками діла. Беручи участь у ділі, люди стають діловими людьми, або бізнесменами.

В економіці всі «діла» так чи інакше пов'язані з виробництвом продукції та її рухом у сферу споживання. Тому будь-який епізод господарського життя характеризується різноманітністю різних діл і ділових відношень, при допомозі яких здійснюється відтворення. Отже, ділові відношення — це вираження того суспільного явища, яке в класичній політекономії прийнято називати виробничими відношеннями.

Бізнес часто визначають як діяльність, спрямовану на одержання прибутку.

Як тлумачення терміну наведемо таке визначення: бізнес — це самостійна, здійснювана на свій страх і ризик і під особисту майнову відповідальність діяльність окремих громадян та об'єднань громадян, яка спрямована на одержання прибутку або економічної вигоди в іншій формі.

В одному з англійських підручників з бізнесу є таке визначення: «Бізнес — це діяльність, яку здійснюють приватні особи або організації для здобутку природних благ, виробництва або надання послуг в обмін на інші товари, послуги, гроші, яка веде до взаємної вигоди заінтересованих осіб, організацій».

Офіційне визначення бізнесу в радянський період призвело лише до того, що він почав проявлятися незаконно. Сформувалися «чорний ринок», на якому товар продавався з «чорного ходу»; «сірий ринок», який здійснював комплексне обслуговування громадян та організацій за принципом «ти – мені, я – тобі»; «рожевий ринок», який охоплює канали спецпостачання окремих категорій громадян за рахунок останніх. Мали місце й інші форми тіньового бізнесу: приписки, завищення цін, маніпуляції з плановими та звітними показниками, одержання незаробленої заробітної плати тощо.

Підприємництво як економічний феномен є категорією бізнесу. У господарській практиці категорії «підприємництво» і «бізнес» часто отождоковують. Разом з тим, це не тотожні, хоча дуже близькі за значенням поняття.

Бізнес – поняття ширше, ніж підприємництво, і охоплює всі відносини, що виникають між усіма учасниками ринкової економіки, включаючи у дію не тільки підприємців, а й споживачів, найманих працівників, державні структури.

Підприємництво – динамічний, активний елемент бізнесу, що являє собою ініціативну, самостійну діяльність, яка здійснюється на свій ризик і під свою майнову відповідальність громадянами, об'єднаннями громадян. Підприємництво включає в оборот свого суб'єкта-підприємця, а не всіх учасників ринку. Тому можемо вести мову про підприємницький бізнес поряд зі споживчим і трудовим.

В основному є дві моделі підприємницького бізнесу:

— класична – орієнтується на максимізацію віддачі від ресурсів, які має підприємство (фірма, організація);

— інноваційна – передбачає використання будь-яких можливостей (у межах закону) для підприємництва, навіть якщо власних ресурсів для цього недостатньо.

Найчастіше ці моделі застосовують у поєднанні.

За час, що пройшов з 60-х років, навколишнє середовище бізнесу в глобальному масштабі зазнало значних змін, яких ще не було в світовій історії. Зміни стали частішими та швидши-

ми, а діловий світ — складнішим. У результаті в розвинутих державах велика кількість компаній стикається з такими проблемами:

- уповільнення зростання;
- зменшення рентабельності;
- втрати частки ринку в боротьбі з новими конкурентами.

Необхідність відновлення втраченої конкурентоспроможності цих компаній стала предметом занепокоєння для їх керівництва.

Першим кроком вирішення цієї проблеми була розробка стратегічного планування провідними американськими компаніями, які зіткнулися з необхідністю підготувати свою фірму до майбутнього, що не стає простим повторенням минулого, та необхідністю робити це на систематичній і всебічній основі.

Ранні експерименти зі стратегічним плануванням показали, що воно є корисним, але не універсальним засобом, який застосовують під час очікування нестабільного майбутнього. Тому від часу свого виникнення стратегічне планування було доповнене ще двома методами:

- плануванням засобів управління;
- управлінням в неоднорідному потоці змін.

Обидва підходи разом зі стратегічним плануванням складаються у методику систематичної та всебічної підготовки компанії до зустрічі з прийдешніми можливостями та загрозами. Цей всеосяжний підхід було названо стратегічним управлінням.

Стратегічне управління — це таке управління підприємством, яке ґрунтується на людському потенціалі як основі підприємства, орієнтує виробничу діяльність на запити споживачів, гнучко реагує і проводить своєчасні зміни в підприємстві, що відповідають виклику оточення та дозволяють домогтись конкурентних переваг, а це в сукупності надає можливість підприємству вижити в довгостроковій перспективі та досягти при цьому своїх цілей.

Слід відрізнити поняття «стратегічне управління» від поняття «стратегічне планування». У загальному вигляді можна охарактеризувати стратегічне планування як управління за планами, а стратегічне управління — як управління за результатами.

У деталізованішому вигляді стратегічне управління відрізняється від стратегічного планування за рядом положень, а саме:

1) стратегічне планування сфокусоване на прийнятті оптимальних стратегічних рішень, а в той же час стратегічне управління пов'язане із досягненням стратегічних результатів: нових ринків або нових технологій;

2) стратегічне планування — аналітичний процес, а стратегічне управління — організаційний;

3) у стратегічному плануванні використовуються економічні та технологічні змінні, а при стратегічному управлінні ще враховуються психологічні, соціальні та політичні фактори;

4) стратегічне планування відповідає на запитання «що робити?», а стратегічне управління — «хто і яким чином це буде робити?»;

5) стратегічне управління складається з таких чинників:

- формування стратегії;
- розвиток ділових здібностей компанії;
- управління впровадженням стратегії і розвитком здібностей.

Проте зміст стратегічного управління змінювався залежно від зміни умов ведення бізнесу і появи нових питань в управлінні діяльністю досягнення стратегічних цілей.

У теперішній час стратегічне управління є фундаментом загального підходу до управління підприємством. Перевагами стратегічного мислення, яке має першорядне значення у протилежність вільній імпровізації, інтуїції або бездіяльності можна визначити таке:

1) забезпечення спрямованості всього підприємства на ключовий аспект стратегії (що ми намагаємось робити і чого домагаємось?);

2) необхідність для менеджерів чіткіше реагувати на появу змін, нові можливості та тенденції, які мають загрозливу спрямованість;

3) можливість для менеджерів оцінювати альтернативні варіанти капітальних вкладень і розширення персоналу та розумно перерозподіляти ресурси в стратегічно обґрунтовані та високоефективні проекти;

4) можливість об'єднати рішення керівників усіх рівнів управління, які пов'язані зі стратегією;

5) створення середовища, що сприяло активному керівництву і протидіяло тенденціям, які можуть призвести лише до пасивного реагування на зміну ситуації, і тоді підприємство буде змушене постійно займати оборонну позицію.

Olena Hrebeshkova,

Ph.D., KNEU, olena.hrebeshkova@kneu.ua,

Olena Kyzenko,

Ph.D., KNEU, olena.kyzenko@kneu.ua,

Oleksii Grebeshkov,

Ph.D., KNEU, oleksii.hrebeshkov@kneu.ua

STRATEGIC BUSINESS PERFORMANCE METRICS FOR UKRAINIAN ENTERPRISES

**Гребешкова Олена, Кизенко Олена,
Гребешков Олексій
МЕТРИКИ СТРАТЕГІЧНОЇ
ЕФЕКТИВНОСТІ УКРАЇНСЬКИХ
ПІДПРИЄМСТВ**

**Гребешкова Елена, Кизенко Елена,
Гребешков Алексей
МЕТРИКИ СТРАТЕГИЧЕСКОЙ
ЭФФЕКТИВНОСТИ УКРАИНСКИХ
ПРЕДПРИЯТИЙ**

Postindustrial economy leads to a qualitative change in manifestation of business activities: in creating new markets (the concept of “blue ocean”), in changing forms and ways of running a business (creating a “web model,” transformation of organizational forms of a business, etc.), in partnerships (the concept of relational behavior of business units), in the need to implement the principles of social responsibility, etc. All this transforms the nature of the economy. Accordingly, to achieve the competitive advantages, firms must decide how to form a monitoring system that will quickly track and shape the information base required to make strategic management decisions, and thus meet the requirements of efficiency, reliability, and complexity.

The metrics system of this kind should have two components: a universal (which depends on the specifics of a business and is based on the principles of the BSC) and a specific (that takes the specific conditions of a business into account) [1]. It should reflect the operational and strategic performance of the business in the following areas: financial, market, organizational (including technological), innovational, social, informational.

Nowadays the most wide-spread discussion among the domestic businesses is the question of introducing the management accounting system and using the BSC methodology at enterprises. Setting up such a system can be powered today by the modern BI technologies [2].

Analysis of the application of analytical tools for measuring business performance based on the results of a study of more than 100 Ukrainian enterprises of various spheres of activity, scales and regional affiliation, conducted by us in 2009-2016 showed that 68 % of sample companies have experience in implementing budgeting, 22 % – management accounting systems, 17 % – Balanced Scorecard.

For segmentation of management information on the interdependence between management decisions on strategic choice of business development directions and the level of reimbursement of operating and investment costs during its operation, we propose to use the step-by-step aggregate costs calculation method (by grouping expenditures that are relevant to the level of strategic choice and determining the appropriate target and actual indicators of marginal revenue). Formation of the strategic performance metric based on the criteria for cost recovery and evaluation of business per-