

streamlining and structuring the results of the strategic and financial analysis in order to reduce uncertainty in the process of management decision-making in the enterprise.

Keywords. Fundamental-value analysis, strategic analysis, financial analysis, cognitive analysis, the fundamental value of the company.

Стаття надійшла до редакції 02.11.2015

УДК 005.334:005.336.6:338.1

Ковтун Віта Петрівна*

СИСТЕМАТИЗАЦІЯ ОСНОВНИХ МЕТОДІВ І ПІДХОДІВ ДО УПРАВЛІННЯ РЕПУТАЦІЙНИМИ РИЗИКАМИ ПІДПРИЄМСТВА

Анотація. Складний процес трансформації економічних відносин в Україні вимагає поглиблення теоретичних і практичних доробок щодо управління ризиком господарської діяльності. Існуючі підходи та методики щодо вирішення окремих проблемних аспектів ризик-менеджменту як дієвої системи управління ризиком і досі не узагальнені. Дана стаття присвячена аналізу одного з найважливіших процесів менеджменту — процесу управління ризиками. Також у даній статті проаналізовано і систематизовано основні підходи і методи управління ризиками, зокрема, репутаційними.

Ключові слова: репутаційні ризики, ризик-менеджмент, ділова репутація, управління репутаційними ризиками, реактивне управління, проактивне управління.

Вступ. У сучасних ринкових умовах господарювання в процесі свого функціонування і розвитку підприємство постійно стикається з безліччю різноманітних ризиків. Багато в чому це обумовлене проблемою динамічних змін зовнішнього середовища підприємства, які мають непередбачуваний характер. Останнім часом невизначеність у бізнесі постійно зростає і сприяє появі та зростанню впливу нових видів ризиків. Так, одним із недостатньо вивчених, але доволі поширених видів ризику, що безпосередньо впливає на ефективне функціонування та рівень капіталізації підприємств, є репутаційний ризик. На сьогоднішній день у теорії і практиці ризик-менеджменту даному ризику не приділяється належної уваги: Даний ризик недостатньо вивчений і практично ніяк не керований, тому недооцінюється або просто ігнорується більшістю фахівців і топ-менеджерів підприємств різних галузей економіки.

Однак аналіз функціонування українських і зарубіжних підприємств свідчить, що в сучасних жорстких конкурентних ринкових умовах саме репутаційний ризик серед нефінансових ризиків набуває все більшого значення, так як

* Віта Петрівна Ковтун — магістр, асистент кафедри економіки підприємств ДВЗН “Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана”, vitkovtun@ukr.net

його недооцінка та ігнорування призводять до різних, досить згубних і катастрофічних для підприємства наслідків.

Постановка задачі. У даний час репутаційні ризики набувають усе більшого значення і повинні враховуватися при виборі ефективної і безпечної стратегії підприємства. У зв'язку з цим підвищення ефективності управління репутаційними ризиками стає надзвичайно актуальною проблемою економіки підприємництва та сучасного менеджменту. В умовах глобальної фінансово-економічної кризи вижити підприємству в екстремальних умовах досить часто допомагають раніше сформована репутація і завойована довіра акціонерів, партнерів і клієнтів, а також ефективна робота з ідентифікації та мінімізації репутаційних ризиків.

Результати. В умовах нестабільної економічної ситуації в країні, проблема управління ризиком є постійною у діяльності будь-якого підприємства, здійснюючи прояв протягом усієї його діяльності. Тому правильна оцінка ситуації і вибір методу управління, спрямовані на зниження ризику, є дуже важливими інструментами в досягненні економічних цілей і бажаного результату. Досвід розвитку більшості розвинених країн показує, що ігнорування або недооцінка ризику при розробці економічної тактики і стратегії підприємства і прийняття конкретних рішень неминуче стримує розвиток всього суспільства, науково-технічного прогресу, забезпечує застій економічної системи. Тому важливим є вміння правильно і своєчасно виявляти виникаючі підприємницькі ризики і приймати відповідні рішення в рамках розробленої підприємством політики управління ризиками. Ризик-менеджмент — це комплекс заходів, спрямований на мінімізацію можливих збитків, які може понести бізнес у зв'язку з настанням негативних подій [1].

Ризик-менеджмент — це свого роду «рання діагностика» проблем до виникнення «управлінської хвороби». Складовою менеджменту підприємства є політика управління ризиком. Політика управління ризиком — сукупність форм, методів, прийомів і способів управління ризиком, метою яких є зниження загрози прийняття неправильних рішень і зменшення потенційно негативних наслідків [2].

Під управлінням ризиками розуміють сукупність практичних заходів, які вироблені на основі принципів, методів та інструментів прийняття ефективних управлінських рішень щодо зниження невизначеності результатів діяльності та ціни досягнення цілей підприємства. Управління ризиком у кінцевому підсумку направлене на збільшення потенціалу зростання вартості підприємства.

Існують різноманітні якісні та кількісні аналітичні методи. Дійсно, комплексне уявлення ризик-менеджменту надає переваги та розширює можливості використання методів аналізу ризику. Основні методи впливу на ризик були проаналізовані та систематизовані автором у табл. 1.

Ефективність системи управління ризиками на підприємстві залежить від розуміння значення ризиків і від вміння управляти цими процесами. Тому важливими є питання методології управління ризиками. Виділяють такі етапи управління ризиками (репутаційними зокрема):

1. Визначення цілей управління, ідентифікація об'єкта управління.
2. Розробка підходів до прогнозування ризиків.

3. Використання методів аналізу ризиків.

4. Підвищення ефективності управління ризиками шляхом прийняття раціональних рішень, формування системи управління ризиками в рамках загальної системи управління підприємством.

Таблиця 1

ОСНОВНІ МЕТОДИ ВПЛИВУ НА РИЗИК

Методи впливу		Сутність методу	Ціль методу
Попередження (запобігання) ризику	Активний цілеспрямований маркетинг; стратегічне та сценарне планування діяльності; моніторинг і прогнозування факторів зовнішнього та внутрішнього середовища	Отримання необхідного обсягу інформації щодо майбутнього вибору та результатах з метою створення сприятливішого середовища для прийняття рішень	Мінімізація ймовірності виникнення ризику
Методи зниження ризику	Локалізація ризику	Створення нормативів, спеціалізованих структур — венчурних підприємств або спеціальних підрозділів, де концентрується ризикова діяльність	Зниження відхилень ймовірності настання ризику
	Розподіл (у просторі та часі)	Розподіл ризиків (відповідальності) між партнерами за виробництвом або за етапами роботи (за періодом часу) з використанням додаткових можливостей для отримання доходу, участі	
	Диверсифікація (видів діяльності, ринків збуту, інвестиційного портфеля)	Процес розподілу капіталу між різними об'єктами вкладення, які безпосередньо пов'язані між собою	
	Лімітування	Встановлення ліміту на ризикові активи — системи обмежень, тобто граничних норм затрат, кредиту, продаж тощо	
Ухилення від ризику (уникнення)	Передача ризику (аутсорсинг, трансфер)	Перекладення ризику (передача відповідальності за ризик) на інший суб'єкт (зовнішнім організаціям)	Повне уникнення настання ризику
	Відмова від ризику	Повна відмова від здійснення операцій, процесу або виду діяльності	

Закінчення табл. 1

Методи впливу		Сутність методу	Ціль методу
Компенсація ризику	Страховання	Компенсація збитку страховою компанією застрахованому підприємству при настанні страхового випадку	Погашення або зменшення збитків від настання ризику та недопущення банкрутства підприємства
	Хеджування	Страховання валютних і ціннових ризиків	
	Самостраховання (резервування)	Попередня підготовка підприємства до компенсації збитків від настання ризикових ситуацій у вигляді створення накопичувальних (резервних) фондів, союзів, фондів взаємодопомоги	

При виборі методів управління репутаційними ризиками виникає складність виокремлення даного виду ризику в загальній сукупності ризиків. Репутаційний ризик — особливий вид ризику, який може впливати на інші види ризиків, але не трансформуватись у них. До теперішнього часу в економічній науці відсутнє загальноприйняте трактування репутаційних ризиків, не визначена їх специфіка і місце в загальній структурі ризиків підприємства; недостатньо досліджені механізми та інструменти відповідної антиризикової політики підприємств. Наявний набір ризиків не враховує корпоративне управління, соціальний контекст, етику і цінності, прийняті на підприємстві, поведінку і зобов'язання підприємства. Усі перераховані аспекти відображені в понятті «репутаційний ризик».

На наш погляд, репутаційний ризик — можливість втрати ділової репутації підприємства (повної або часткової) внаслідок дії різних зовнішніх і внутрішніх факторів, що спричиняє за собою зниження або повну втрату вартості репутаційних активів, а також фінансові втрати (у вигляді збитків або недоотриманого прибутку) та / або падіння ліквідності підприємства.

Ми можемо констатувати, що стандартів і загальноприйнятих методів управління репутаційними ризиками немає. У сучасних умовах господарювання з основних способів управління ризиками (див. табл.1) найрозповсюдженіший метод управління репутаційними ризиками — це метод ухилення (унікнення) від ризику, тобто ухилення від роботи в тих сферах господарювання, де ймовірність виникнення даного виду ризику є максимальною [3]. Але, на думку автора, це тупиковий підхід, так як репутаційний ризик — це комплексний вид ризику, який впливає на всі аспекти діяльності підприємства і супроводжує його постійно протягом всього життєвого циклу підприємства. Тому позбавитись від нього просто неможливо, оскільки:

- репутаційний ризик виникає одразу з появою підприємства;

- ухилятися від здійснення своєї діяльності підприємство не може.

У процесі дослідження проблеми управління репутаційними ризиками підприємства, ми прийшли до висновку, що питання управління ризиками репутації ґрунтовно розглядаються західними науковцями [4,5]. Тим не менше потрібні додаткові наукові дослідження через складність і неоднозначність аспектів репутаційних ризиків підприємства.

Система управління репутаційними ризиками має як загальні, так і специфічні принципи. Ми сформували основні принципи управління репутаційними ризиками підприємства:

1. Прийняття рішень на основі повної та достовірної інформації.
2. Аналіз ймовірних ризикоутворюючих ситуацій і розробка регламентів дій у них.
3. Наявність колегіального органу управління.
4. Проведення кваліфікованої кадрової політики.
5. Наявність незалежного аналітичного підрозділу.
6. Наявність системи внутрішнього контролю.
7. Принцип «прозорості» бізнесу.
8. Постійні зв'язки з ЗМІ, превентивне їх інформування.
9. Формування та збереження довіри до підприємства.
10. Активна участь в галузевих спілках, асоціаціях.

Ефективне управління репутаційними ризиками є надзвичайно актуальною проблемою економіки підприємства. Тим не менше, більшість підприємств невірно підходить до репутації у цілому і ризиків для репутації зокрема. Вони схильні кидати всі сили на управління очевидними ризиками. На жаль, це вже не управління ризиком, а скоріше, управління кризою — реактивний підхід, коли заходи спрямовані на зменшення шкоди.

Вважаємо, що можна виділити два основних підходи до управління репутаційними ризиками підприємства: реактивний (який є поширеним на підприємствах) і проактивний (усвідомлений). Особливості реактивного та проактивного підходів управління репутаційними ризиками підприємства систематизовано та подано у табл. 2.

Реактивний підхід до управління репутаційними ризиками — це реакція менеджменту підприємства, найчастіше — дуже запізнена, на те, що вже сталося. Підприємство реагує на негативні для репутації наслідки постфактум. Діяльність з адаптації підприємства до мінливих умов ринку є низько ефективною, оскільки здійснюється лише при виникненні проблем, а не працює на випередження.

Проактивний підхід до управління репутаційними ризиками — це управління на випередження, передбачає вироблення стратегії попередження виникнення ризиків. При появі загрози репутації підприємства дану ситуацію беруть під контроль, здійснюючи відповідні заходи нівелювання. Стратегія репутаційного ризик-менеджменту виводиться з пасивного рівня на активний. Відбувається постійний моніторинг репутаційної стратегії.

Проактивне управління формуванням репутації та запобіганням виникнення репутаційних ризиків підприємства дозволяє досягти вагомих цілей, які не обмежуються тільки репутаційними змінами, а стосуються діяльності всього підприємства.

Реалізуюючи принцип проактивного управління репутацією, необхідно чітко розуміти стратегії управління репутаційними ризиками підприємства. А саме, стратегію репутаційного ризик-менеджменту необхідно вивести з пасивного рівня на активний. Вона має працювати на випередження, і в цьому погоджуємось з Л.О. Новіченковою, яка пропонує використовувати стратегії виправданих очікувань [6].

Не викликає жодних сумнівів, що проактивне управління репутацією підприємства є стратегічнішим, адже дозволяє мінімізувати ризики репутації підприємства при вирішенні масштабних проблем.

Таблиця 2

**ОСОБЛИВОСТІ РЕАКТИВНОГО ТА ПРОАКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ
РЕПУТАЦІЙНИМИ РИЗИКАМИ ПІДПРИЄМСТВА**

№ пп	Області репутаційних ризиків	Реактивне управління	Проактивне управління
1	Стратегія підприємства	При побудові стратегії не враховуються репутаційні ризики. Підприємство реагує на негативні для репутації наслідки постфактум. Діяльність з адаптації підприємства до мінливих умов ринку є низько ефективною, оскільки здійснюється лише при виникненні проблем, а не працює на випередження	Управління ризиками передбачає вироблення стратегії попередження виникнення ризиків. При появі загрози репутації підприємства дану ситуацію беруть під контроль, здійснюючи відповідні заходи нівелювання. Стратегія репутаційного ризик-менеджменту виводиться з пасивного рівня на активний. Постійний моніторинг репутаційної стратегії
2	Взаємодія зі ЗМІ	Неефективно організована система відносин зі ЗМІ або її відсутність	Наявність ефективної системи інформування по всіх аспектах, що цікавлять ЗМІ, і опосередковано, інші зацікавлені сторони
3	Неетична поведінка підприємства (її співробітників)	Неконтрольовані дії персоналу підприємства, низький рівень корпоративної культури	Своєчасна та ефективна корекція менеджменту, в тому числі його вищої ланки в рамках прийнятого Кодексу корпоративного поведінки
4	Надзвичайна подія, що порушує виробничий процес	Недостатньо опрацьовані регламенти дій у непередбачених ситуаціях або їх повна відсутність	Наявність заздалегідь вироблених регламентів дій у форсмажорних обставинах. Дії в суворій відповідності з даними регламентами
5	Звинувачення в низькій якості або небезпечності продукції підприємства з боку зацікавлених аудиторій (клієнтів)	Низька якість продукції, пов'язана із застосуванням застарілих технологій. Відсутність належного контролю якості	Перманентна робота по модернізації виробничих процесів і впровадження високоефективної техніки і новітніх технологій, нових зразків товарів та послуг. Сертифікація по міжнародним стандартам якості. Наявність ефективної системи роботи зі скаргами клієнтів

Закінчення табл. 2

№ пп	Області репутаційних ризиків	Реактивне управління	Проактивне управління
6	Невиконання договірних зобов'язань	Підприємства не розуміють очікувань клієнтів / партнерів і внаслідок цього в тій чи тій мірі не виконують свої зобов'язання	Підприємства мають досконалий механізм оцінки потреб клієнтів / партнерів, укладання договорів і забезпечення роботи відповідно до договірних зобов'язань
7	Непродуктивні, високоризикові або недостатньо контрольовані альянси і партнерства	Відсутність політики щодо вибору довгострокових партнерств і альянсів	Ретельний відбір контрагентів, ефективна робота служби безпеки по їх перевірці. Зміцнення ділового співробітництва з клієнтами, партнерами, інвесторами, з владними, громадськими та фінансовими структурами, наявність авторитетних клієнтів і партнерів
8	Порушення трудового законодавства, трудові конфлікти	Низький рівень корпоративної культури	Діяльність по створенню гарної робочої атмосфери, умов праці та відпочинку співробітників. Підприємства управляють, розвивають і повністю розкривають потенціал свого персоналу на рівні окремих співробітників. Забезпечення престижності роботи на підприємстві

Реактивне і тим більше, проактивне, управління репутаційними ризиками підприємства — справа вельми не проста, і тільки «старим добрим прагматичним мисленням» його, на жаль, не налагодити, хоча розумне і прагматичне мислення — основа всіх успіхів у бізнесі та в управлінні. Для таких видів управління потрібні: досвід і знання в антикризовому управлінні, висока креативність думки, не «заангажованість» на старих стереотипах, старих методах, технологіях і інструментах управління, відсутність вантажу провини і помилок тощо.

Висновки. Дієвим інструментом реагування на зміни економічного середовища функціонування підприємства виступає ризик-менеджмент, який визначається як сукупність управлінських дій інтегрованого характеру, спрямованих на виявлення, аналіз і регулювання ризиків. Дослідження сучасних концептуальних підходів до управління ризиком дали можливість сформулювати сукупність способів і методів комплексної системи ризик-менеджменту. Однак дані методи малоефективні для управління репутаційними ризиками підприємства. Для оптимізації даного виду ризику потрібен механізм, який би дозволив заздалегідь передбачувати можливі джерела ризику та зони його впливу, а також завчасно проводити превентивні заходи по мінімізації його впливу. А саме, стратегію репутаційного ризик-менеджменту необхідно вивести з пасивного рівня на активний.

Література

1. Балдин К.В. Риск-менеджмент : учеб. пособие / К.В. Балдин. — М. : Эксмо, 2006. — 368 с.
2. Лук'янова В.В. Економічний ризик : навчальний посібник / В.В. Лук'янова, Т.В. Головач. — К. : ВЦ «Академія», 2007. — 462 с.
3. Гомер У. Управление репутационными рисками // Бизнес и Банки. 2008. — № 12.
4. Заман Ариф. Репутационный риск: управление в целях создания стоимости: / Ариф Заман: Пер. с англ. — М. : Олимп-Бизнес, 2008.
5. Davies G. Reputation management: theory versus practice. / G.Davies, L. Miles // Corporate Reputation Review. — 1998. — № 2 (II). — P. 16–27.
6. Новиченкова Л.А. Стратегия Ооправданных ожиданий // Управление компанией. — 2007. — №6.

References

1. Baldin, K.V. *Risk-menedzhment : Ucheb. Posobie*. Moskow: Jeksmo, 2006.
2. Luk'janova, V.V., and T.V. Golovach. *Ekonomichnij Rizik : Navchal'nij Posibnik*. Kyiv: VC «Akademija», 2007.
3. Gomer, U. «Upravlenie Reputacionnymi Riskami.» *Biznes I Banki* 12 (2008).
4. Zaman, Arif. *Reputacionnyj Risk: Upravlenie v Celjah Sozdanija Stoimosti*. Moskow: Olimp-Biznes, 2008.
5. Davies, G., and L. Miles. «Reputation Management: Theory versus Practice.» *Corporate Reputation Review* 2, no. 2 (1998): 16-27.
6. Novichenkova, L.A. «Strategija Opravdannih Ozhidaniy.» *Upravlenie Kompaniej* 6 (2007).

СИСТЕМАТИЗАЦИЯ ОСНОВНЫХ МЕТОДОВ И ПОДХОДОВ К УПРАВЛЕНИЮ РЕПУТАЦИОННЫМИ РИСКАМИ ПРЕДПРИЯТИЯ

В.П. Ковтун, магистр,
соискатель научной степени кандидата
экономических наук, ассистент
кафедры экономики предприятий
ГВУЗ «Киевский национальный
экономический университет
имени Вадима Гетьмана»

Аннотация. Сложный процесс трансформации экономических отношений в Украине требует углубления теоретических и практических разработок по управлению риском хозяйственной деятельности. Существующие подходы и методики по решению отдельных проблемных аспектов риск-менеджмента, как действенной системы управления риском, до сих пор не обобщены. Данная статья посвящена анализу одного из важнейших процессов менеджмента — процесса управления рисками. Также в данной статье автор проанализировал и систематизировал основные подходы и методы управления рисками, в частности, репутационными.

Ключевые слова: репутационные риски, риск-менеджмент, деловая репутация, управление репутационными рисками, реактивное управление, проактивное управление.

**SYSTEMATIZATION OF THE MAIN METHODS AND APPROACHES
TO MANAGES OF REPUTATION RISKS OF ENTERPRISE**

V. Koutun, Applicant, Assistant, SHEI
«Kyiv National Economic University
named after Vadym Hetman»

Abstract. Nowadays most domestic enterprises faced with the problem of critical business risks impact on the efficiency of business opportunities for modernization and expansion. As the current practice, there is a reasonable cause of risks in business, due to the impossibility of calculating result and taking into account the impact that various factors, including, for the reason that most factors can change during the project implementation and achievement of production targets. The study found that an effective tool to respond to changes in the economic environment of the enterprise risk management acts, defined as a set of administrative actions integrated nature aimed at the identification, analysis and risk management. Studies of modern conceptual approaches to risk management given the opportunity to form a combination of techniques and methods of integrated risk management system. However, these methods are ineffective for managing reputational risk enterprise. To optimize this type of risk needs a mechanism that would allow advance foresee possible sources of risk and areas of influence and advance to carry out preventive measures to minimize its impact.

We believe that there are two basic approaches to the management of reputational risk enterprise: reactive (which is common in enterprises) and proactive (conscious). Effective management of reputational risk the company may become the basis for strategic decision-making in the fields of reputational risk management strategy.

Keywords: reputational risk, risk management, business reputation, reputation risk management, management of reactive, proactive management.

Стаття надійшла до редакції 17.11.2015

УДК 338.45:663.4

Павленко Анатолій Федорович
Олексюк Олексій Іванович *

РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЬ СПОЖИВАННЯ ТОВАРІВ

Анотація. Стаття присвячена дослідженню сучасних аспектів оцінки результатів процесів споживання товарів. Дане дослідження побудовано на систематизації та переосмисленні методологічних позицій розробки чи удосконалення аналітичного інструментарію обґрунтування стратегічних і маркетингових рішень. У роботі зроблена спроба поєднання економічних, поведінкових і соціально-психологічних розробок у сфері сприйняття товарів на ринку споживачем. Такий підхід дозволив запропонувати викорис-

* **Анатолій Федорович Павленко** — доктор економічних наук, професор кафедри маркетингу ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана»,

Олексій Іванович Олексюк — доктор економічних наук, професор кафедри економіки підприємств ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана», oleksii.oleksiuk@kneu.ua