

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
МІСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА імені О. М. БЕКЕТОВА

Т. В. Момот,
Ю. І. Мізік,
О. О. Конопліна

СТРАТЕГІЧНИЙ МОНІТОРИНГ
ДІЛОВОЇ РЕПУТАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ
ВОДОПОСТАЧАННЯ ТА ВОДОВІДВЕДЕННЯ
ЗА ГРУПАМИ ЗАЦІКАВЛЕНИХ ОСІБ

МОНОГРАФІЯ

Харків
ХНУМГ ім. О. М. Бекетова
2021

УДК 658:658.265]005.584.1

М76

Автори:

Момот Тетяна Валеріївна, доктор економічних наук;

Мізік Юлія Ігорівна, кандидат економічних наук;

Конопліна Олена Олександрівна, кандидат економічних наук

Рецензенти:

Комеліна Ольга Володимирівна, доктор технічних наук, професор, завідувач кафедри менеджменту і логістики Національного університету «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»;

Аванесова Ніна Едуардівна, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри менеджменту та публічного адміністрування Харківського національного університету будівництва і архітектури

Рекомендовано до друку Вченою радою ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, протокол № 1 від 25 вересня 2020 р.

Момот Т. В.

М76 Стратегічний моніторинг ділової репутації підприємств водопостачання та водовідведення за групами зацікавлених осіб: монографія / Т. В. Момот, Ю. І. Мізік, О. О. Конопліна ; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. – Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2021. – 171 с.

ISBN 978-966-695-535-0

У монографії розглянуто проблеми розробки методики комплексного оцінювання рівня ділової репутації підприємств водопостачання та водовідведення, що дає можливість оцінити вклад окремих груп зацікавлених осіб формування ділової репутації, розробки комплексу управлінських заходів із впровадження системи стратегічного моніторингу ділової репутації на підприємствах водопостачання та водовідведення. Розроблено підхід до формування системи управління шляхом формування та впровадження системи стратегічного моніторингу ділової репутації, заснований на оцінці, аналізі, прогнозуванні та контролі рівня ділової репутації підприємств.

Рекомендовано для науковців, викладачів, аспірантів, студентів економічних спеціальностей, а також фахівців підприємств комунальної сфери.

УДК 658:658.265]005.584.1

ISBN 978-966-695-535-0

© Т. В. Момот, Ю. І. Мізік,
О. О. Конопліна, 2021

© ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2021

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО МОНІТОРИНГУ ДІЛОВОЇ РЕПУТАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ ВОДОПОСТАЧАННЯ ТА ВОДОВІДВЕДЕННЯ ЗА ГРУПАМИ ЗАЦІКАВЛЕНИХ ОСІБ.....	7
1.1 Місце і роль підприємств водопостачання та водовідведення у розвитку національної економіки України.....	7
1.2 Роль зацікавлених осіб у формуванні ділової репутації підприємств водопостачання та водовідведення.....	28
1.3 Особливості стратегічного моніторингу ділової репутації підприємств водопостачання та водовідведення.....	37
РОЗДІЛ 2 МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО МОНІТОРИНГУ ДІЛОВОЇ РЕПУТАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ ВОДОПОСТАЧАННЯ ТА ВОДОВІДВЕДЕННЯ.....	46
2.1 Ідентифікація зацікавлених осіб підприємств водопостачання та водовідведення та їх вплив на ділову репутацію.....	46
2.2 Аналіз факторів впливу взаємодії із зацікавленими особами на ділову репутацію.....	59
2.3 Методичне забезпечення оцінки рівня взаємодії зацікавлених осіб в організації стратегічного моніторингу ділової репутації підприємств водопостачання та водовідведення.....	70
РОЗДІЛ 3 ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО МОНІТОРИНГУ ДІЛОВОЇ РЕПУТАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ ВОДОПОСТАЧАННЯ ТА ВОДОВІДВЕДЕННЯ ЗА ГРУПАМИ ЗАЦІКАВЛЕНИХ ОСІБ.....	97
3.1 Розробка моделі та інформаційно-аналітичного забезпечення стратегічного моніторингу ділової репутації підприємств водопостачання та водовідведення	97
3.2 Оцінка ступеня довіри зацікавлених осіб до підприємств водопостачання та водовідведення	102
3.3 Побудова репутаційних радарів для підприємств водопостачання та водовідведення за групами зацікавлених осіб	108
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	127
ДОДАТКИ.....	147

ВСТУП

Сучасні світові тенденції управління підприємствами спрямовані все більше на такі нематеріальні складові успішного ведення бізнесу, як репутація, яка є для підприємств найважливішим фактором конкурентоспроможності. Незважаючи на те, що досвід управління діловою репутацією мають переважно зарубіжні компанії, усе більше вітчизняних підприємств враховують цей чинник під час формування та реалізації стратегії конкурентоспроможності. Підприємства водопостачання та водовідведення (ПВВ) не є винятком.

З огляду на критичне технічне, економічне та фінансове становище підприємств галузі, актуальним та своєчасним є застосування нових ефективних методів, які б забезпечували не тільки ефективність функціонування, але й формування і використання такої складової нематеріальних активів, як ділова репутація. Позитивна ділова репутація сприяє підвищенню інвестиційної привабливості, а в межах реалізації державного приватного партнерства дозволяє розширити можливості його реалізації на підприємствах водопостачання та водовідведення. Для мінімізації репутаційних ризиків набуває першочергового значення моніторинг забезпечення ділової репутації підприємств. Довгострокова стратегічна спрямованість забезпечення ділової репутації має базуватися на використанні сучасного інструментарію комплексного оцінювання рівня ділової репутації, що враховує відносини з різними категоріями зацікавлених осіб.

У *першому розділі* «Теоретичні засади формування стратегічного моніторингу ділової репутації підприємств водопостачання та водовідведення за групами зацікавлених осіб» досліджено місце і роль підприємств водопостачання та водовідведення у розвитку національної економіки України, проаналізовано їхній сучасний стан, проблеми розвитку підприємств в контексті формування системи стратегічного моніторингу ділової репутації. Уточнено сутність поняття «стратегічний моніторинг ділової репутації», що становить основу понятійно-термінологічного апарату дослідження, що дозволило розглядати його як спеціально організовану постійно та безперервно діючу систему, за допомогою якої здійснюється процес збору, накопичення, систематизації, аналізу інформації, яка встановлює напрями взаємодії із зовнішніми і внутрішніми зацікавленими особами, що впливають на діяльність підприємств та формують рівень його ділової репутації. Запропонована система стратегічного моніторингу ділової репутації містить взаємопов'язані блоки: перший – ідентифікація зацікавлених осіб та дослідження факторів їхнього

впливу на ділову репутацію, що охоплює вибір пріоритетних груп та напрямів взаємодії із ними, а також визначення набору показників для здійснення оцінки рівня взаємодії шляхом визначення інтегрованого показника, другий – визначення рівня ділової репутації та реалізація моделі стратегічного моніторингу ділової репутації, що включає визначення інтегрованого показника рівня взаємодії, визначення вагомості кожної з обраних груп у загальному рівні ділової репутації, на основі отриманих даних здійснюється побудова репутаційних радарів та інтерпретація отриманих результатів на основі розробленої шкали значень індексів ділової репутації.

У другому розділі «Методичне забезпечення стратегічного моніторингу ділової репутації підприємств водопостачання та водовідведення» здійснено ідентифікацію основних груп зацікавлених осіб підприємств водопостачання та водовідведення, удосконалено теоретико-методичний інструментарій оцінки показників рівня взаємодії із зацікавленими особами; визначено основні параметри ділової репутації підприємств водопостачання та водовідведення; розроблено методичний підхід до визначення рівня ділової репутації; розроблено алгоритм оцінки значущості впливу факторів зовнішніх та внутрішніх зацікавлених осіб на рівень ділової репутації підприємств водопостачання та водовідведення.

Для підприємств водопостачання та водовідведення визначено «типовий» перелік зацікавлених осіб, притаманний багатьом підприємствам та «специфічні» групи, що є зацікавленими особами відносно саме до цієї галузі. Для кожної групи зацікавлених осіб було визначено притаманні їм напрями взаємодії та показники, що її відображають. Проведення оцінки методом аналізу ієрархій дозволило провести диференціацію цільових груп та напрямів взаємодії підприємств водопостачання та водовідведення за пріоритетністю та впорядкувати їх. За обраними напрямами методом експертний оцінок обчислено попередні показники взаємодії зацікавлених осіб з підприємствами водопостачання та водовідведення за групами та напрямами взаємодії.

У третьому розділі «Інформаційно-аналітичне забезпечення стратегічного моніторингу ділової репутації підприємств водопостачання та водовідведення за групами зацікавлених осіб» реалізовано запропоновану систему стратегічного моніторингу ділової репутації на підприємствах водопостачання та водовідведення міст Харків, Дніпр, Київ, Львів, Запоріжжя, Херсон, за допомогою якої визначено пріоритетні напрями взаємодії, здійснено оцінку інтегральних показників рівня взаємодії з кожною цільовою групою.

Для інтерпретації отриманих значень інтегрального показника рівня ділової репутації використовуватиметься модифікований показник рівня розвитку. На основі даних фінансової статистичної звітності обчислено показники рівня взаємодії підприємств водопостачання та водовідведення у містах Харкові, Дніпрі, Києві, Львові, Запоріжжі та Херсоні. За отриманими значеннями показників рівня ділової репутації запропоновано систему заходів щодо її постійного моніторингу та коригування за певними параметрами та напрямками взаємодії. За результатами проведених розрахунків було розроблено низку рекомендацій управлінського характеру щодо підвищення рівня ділової репутації підприємств водопостачання та водовідведення і як наслідок, стабілізації їхньої діяльності.

За результатами розрахунків доведено, що реалізація системи стратегічного моніторингу ділової репутації сприяє підвищенню якості управління та потребує впровадження, реалізації та контролю з боку підприємств водопостачання та водовідведення.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО МОНІТОРИНГУ ДІЛОВОЇ РЕПУТАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ ВОДОПОСТАЧАННЯ ТА ВОДОВІДВЕДЕННЯ ЗА ГРУПАМИ ЗАЦІКАВЛЕНИХ ОСІБ

1.1 Місце і роль підприємств водопостачання та водовідведення у розвитку національної економіки України

Міста України, особливо великі, мають складну інфраструктуру свого забезпечення, до якої належить транспорт і зв'язок, енергозабезпечення, водопровід і каналізація тощо. Зупинка в роботі хоча б однієї з цих складових системи на тривалий період часу незмінно призведе до масштабних регіональних техногенних катастроф, тому житлово-комунальне господарство потребує забезпечення надійності й стійкості функціонування.

Житлово-комунальний комплекс (ЖКК) становить сферу, метою функціонування якої є забезпечення умов та належного рівня життєдіяльності населення та функціонування міст, надання якісних послуг. Цей комплекс має складні технології, власні виробничі потужності, мережі інженерних споруд і комунікацій, що перебуває під впливом ринкових відносин і є об'єктом соціального значення. Отже, актуальними є питання розробки заходів щодо зростання ефективності й результативності діяльності підприємств житлово-комунального комплексу на розроблених на основі результатів аналізу стану та особливостей його функціонування [34, 44].

На сьогодні житлово-комунальний комплекс України перебуває у скрутному становищі та частково фінансується державою. Проте рівень фінансування є недостатнім, адже здійснюється, виходячи з можливостей державного бюджету. Крім того, більша частка витрат ЖКК фінансується за рахунок місцевих бюджетів, які не в змозі в повному обсязі профінансувати всі потреби галузі [24, 61]. Ці проблеми зумовлюють як падіння обсягів наданих послуг, так і погіршення їхньої якості. Частка фактичних витрат державного бюджету на житлово-комунальний комплекс в загальній сумі видатків є дуже низькою і має тенденцію до скорочення за період 2014–2018 років з 0,4 % до 0,1 % (рис. 1.1).

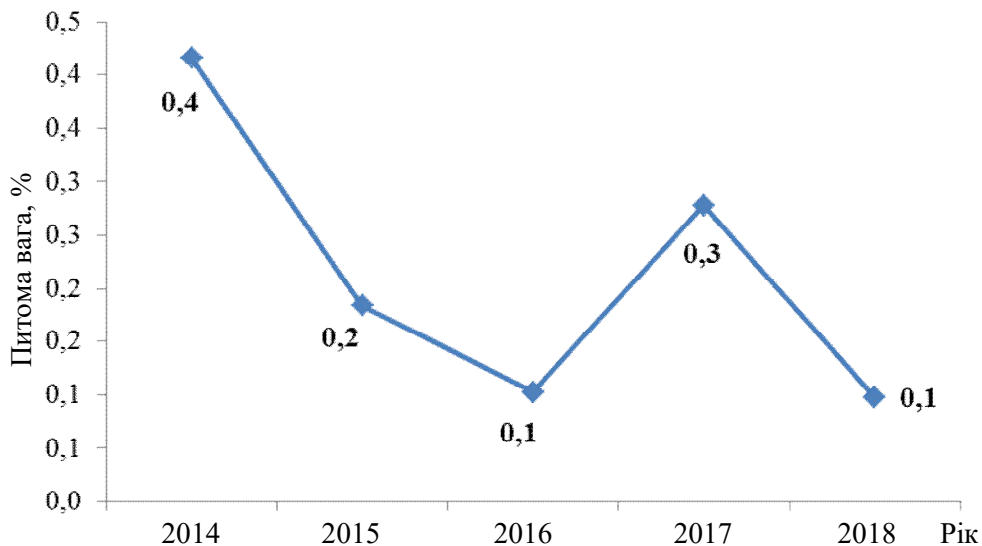


Рисунок 1.1 – Питома вага фактичних витрат на фінансування ЖКК в загальній сумі видатків державного бюджету України

Проаналізувавши темпи зростання видатків державного бюджету України на фінансування житлово-комунального господарства, видно, що цей показник був найнижчим у 2014 році і склав 38,4 %. Тільки в період дії програми реформування житлово-комунального комплексу (2017 рік) фінансування ЖКК збільшилося порівняно з попереднім роком у 4 рази (рис. 1.2).

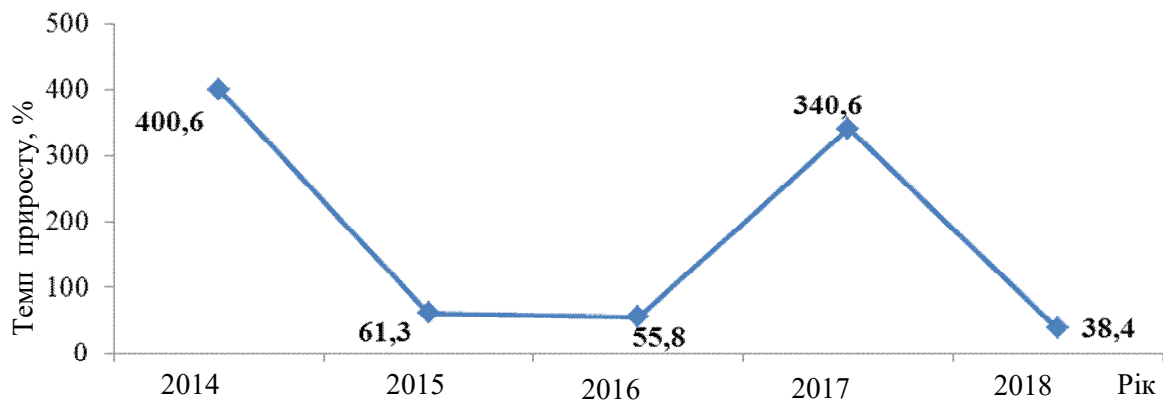


Рисунок 1.2 – Темпи зростання видатків державного бюджету України на фінансування житлово-комунального господарства

Водночас частка доданої вартості, створеної житлово-комунальними підприємствами в загальній структурі за період 2012–2018 роки залишається майже незмінною (рис. 1.3).

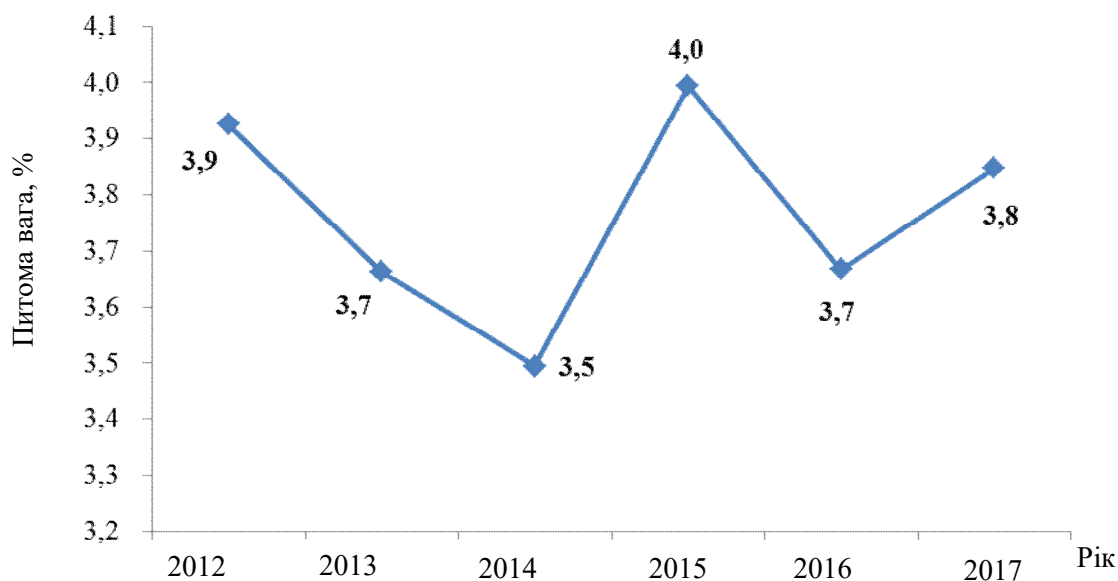


Рисунок 1.3 – Частка валової доданої вартості, створеної підприємствами ЖКК у загальній структурі

Негативно впливають на стан підприємств ЖКК систематичні неплатежі населення за спожиті послуги. Наприклад, у середньому термін заборгованості за житлово-комунальні послуги по Україні станом на серпень 2018 року складає від 2 до 6,5 місяців (рис. 1.4).

Згідно з даними інтернет-журналу Україна комунальна (jkg-portal.com.ua) упродовж січня – грудня 2018 р. населенням країни сплачено за житлово-комунальні послуги 38,4 млрд грн (99,0 % нарахованих за цей період сум) [200].

Серед регіонів найвищий за середній по країні рівень оплати за житлово-комунальні послуги спостерігався у Івано-Франківській, Вінницькій та Львівській областях (102,4–102,0 %), найнижчий – у Дніпропетровській області (95,8–97,3 %) [68, 69, 179].

Середні нарахування за житлово-комунальні послуги на одного власника особового рахунку у грудні 2013 р. порівняно з відповідним періодом 2017 р. зменшились на 3,7 % і з урахуванням електроенергії (із розрахунку 150 кВт·год) становили 518,8 грн. Заборгованість населення з оплати житлово-комунальних послуг збільшилась у грудні 2018 р. порівняно з листопадом на 3,9 % і на кінець грудня 2018 р. становила 12 529,4 млн грн, середній термін заборгованості населення за всі послуги склав 3,9 місяці.

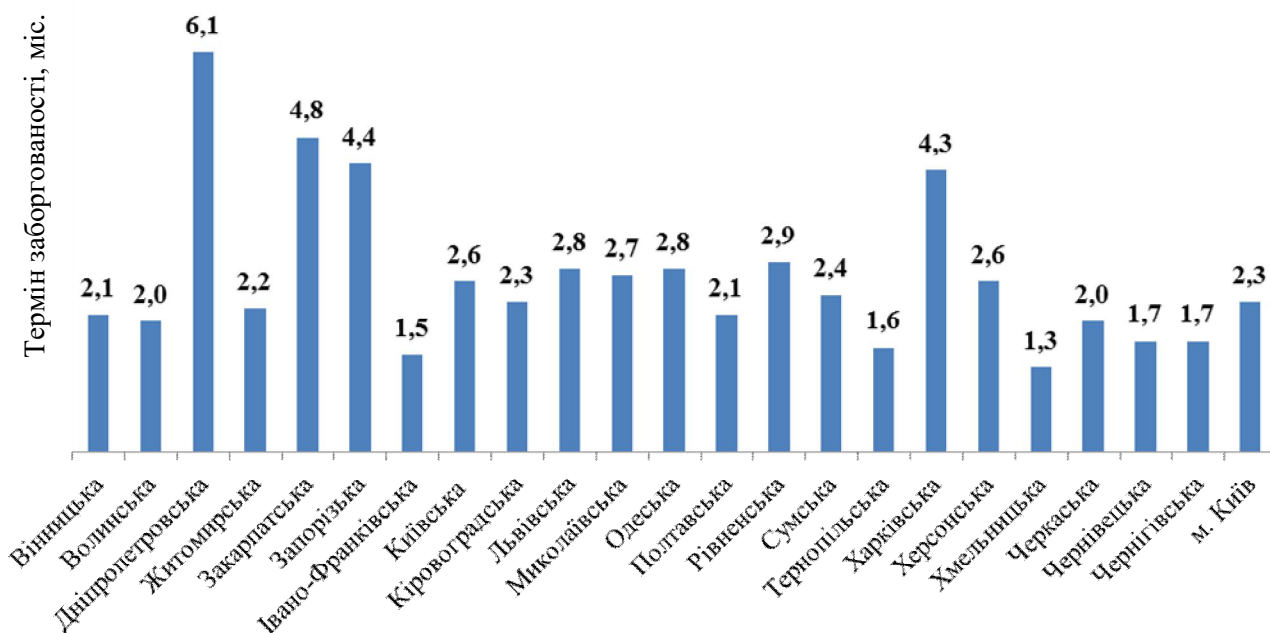


Рисунок 1.4 – Строки заборгованості за житлово-комунальні послуги

У грудні 2018 р. мали борг за 3 місяці й більше: за централізоване опалення та гаряче водопостачання – 28,2 % власників особових рахунків, утримання будинків і споруд та прибудинкових територій – 20,6 %, вивезення побутових відходів – 20,0 %, централізоване водопостачання та водовідведення – 18,1 %, газопостачання – 16,4 %. Упродовж січня–грудня 2018 р. населенням сплачено за електроенергію 10 935,6 млн грн (128,6 % нарахованих за цей період сум). Серед регіонів найвищий за середній по країні рівень оплати електропостачання спостерігався у Одеській області, Київській області (189,6–179,0 % з урахуванням погашення боргів попередніх періодів), найнижчий – у Чернігівській, Сумській та Житомирській областях (75,4–90,4 %). Заборгованість населення з оплати електроенергії на кінець грудня 2018 р. становила 2 930,0 млн грн. [186]

Загальна сума дебіторської заборгованості підприємств галузі зменшилась з початку 2014 року на 1678,6 млн. грн. (або на 12,3 %) і станом на 01.09.2018 складає 11,9 млрд гривень (рис. 1.5).

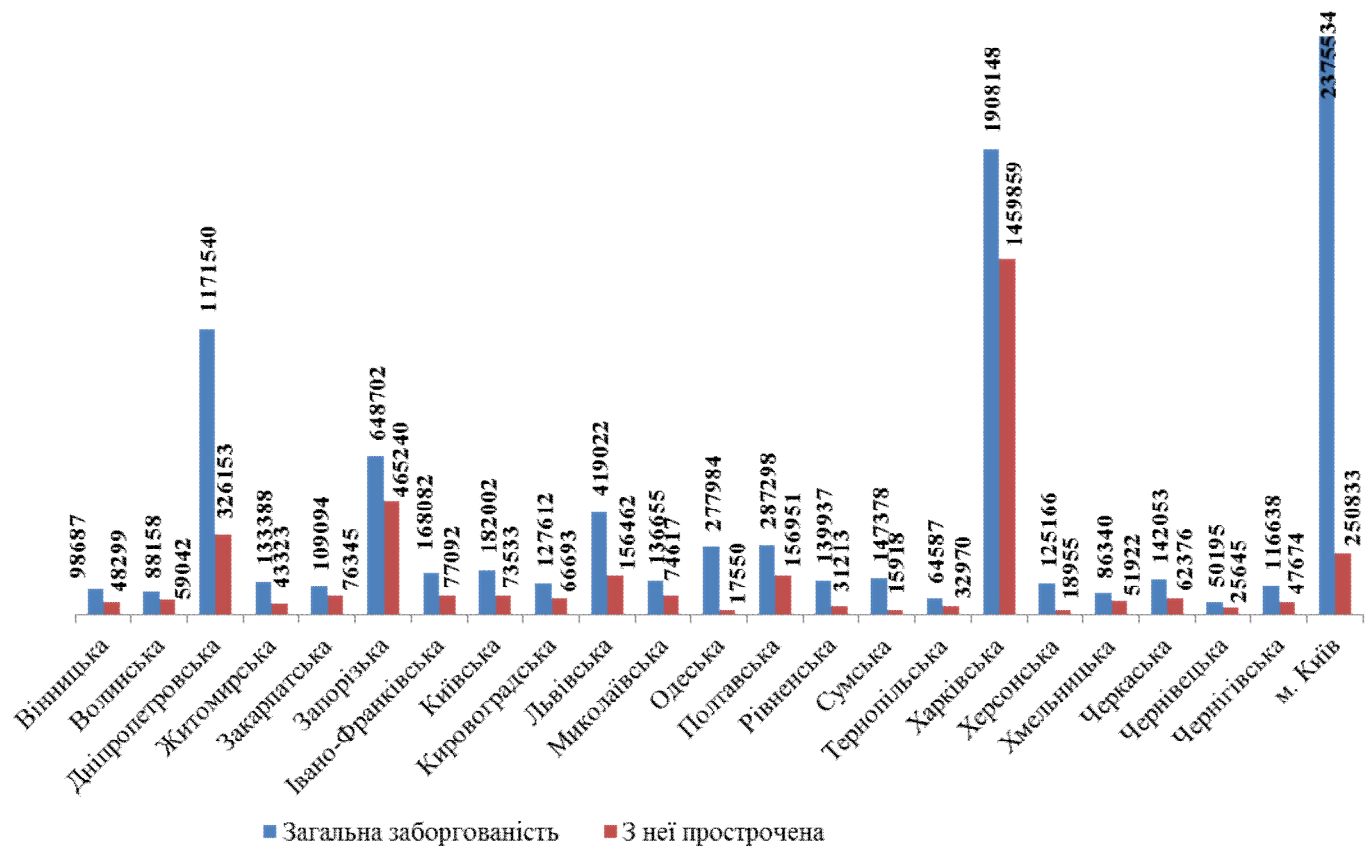


Рисунок 1.5 – Дебіторська заборгованість за послуги ЖКК станом на 01.09.18. грн

Найбільший обсяг дебіторської заборгованості у Харківській (1 908,1 млн грн), Дніпропетровській (1 171,5 млн. грн.), областях та м. Києві (2 375,5 млн грн), найменший – в Чернівецькій (50 млн грн) та Тернопільській (64,6 млн грн) областях. При цьому питома вага простроченої заборгованості у вищезазначених областях сягає понад 50 % [191].

За видами споживачів дебіторська заборгованість розподіляється наступним чином:

– населення – 8 050,3 млн грн (або 67 % від загальної заборгованості, що на 15,4 %, або на 1 242,1 млн грн менше, ніж на початку року);

– пільги та субсидії – 354,0 млн грн (або 3 % від загальної заборгованості, що на 60 %, або на 213,3 млн грн менше, ніж на початку року);

– державні бюджетні установи – 186,0 млн грн (або 2 % від загальної заборгованості, що на 32 %, або на 44,7 млн грн більше, ніж на початку року);

– місцеві бюджетні установи – 1 372,6 млн грн (або 11 % від загальної заборгованості, що на 7,4 %, або на 94,3 млн грн більше, ніж на початку року);

– інші споживачі – 1 981,6 млн грн (або 17 % від загальної заборгованості, що на 18 % або на 362,3 млн грн менше ніж на початку року) [195].

Основним дебітором житлово-комунальних підприємств є населення. Оплата послуг цією категорією споживачів здійснюється не в повному обсязі. Рівень оплати послуг населенням розглянуто на рисунку 1.6.

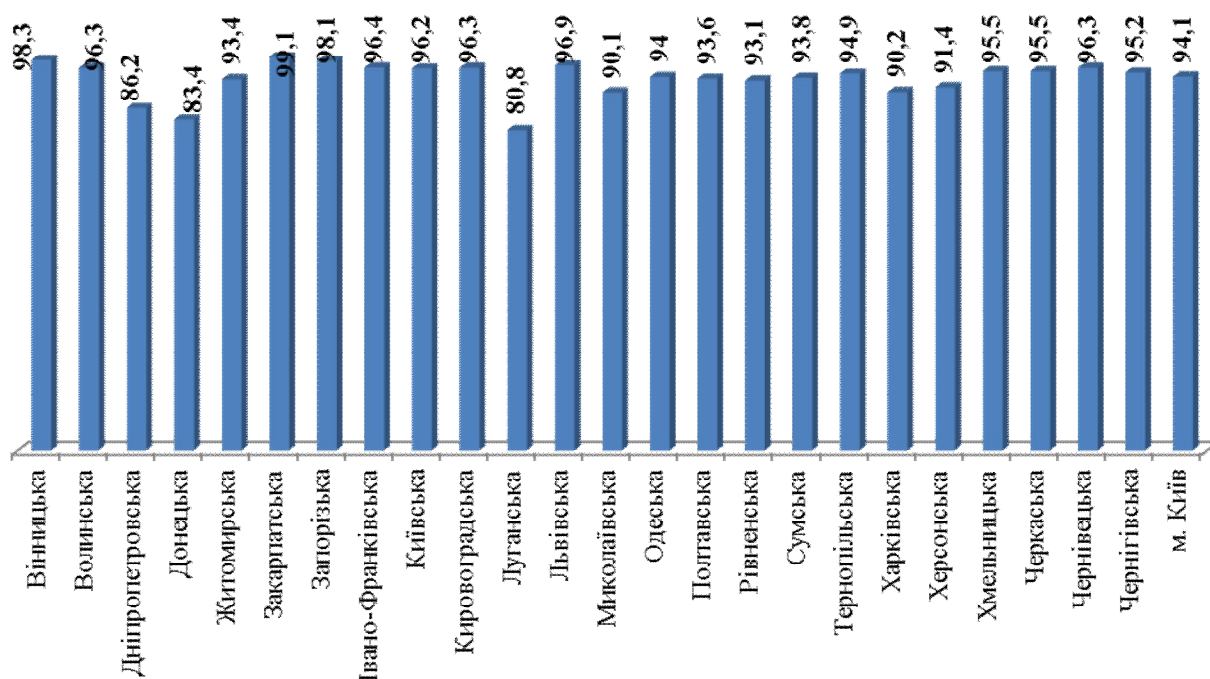


Рисунок 1.6 – Стан оплати населенням житлово-комунальних послуг на 01.10.2018, %

З графіка 1.6 видно, що найнижчий рівень оплати за спожиті послуги у Дніпропетровській (86,2 %), Миколаївській (90,1 %) та Харківській (90,2 %) областях [199, 200, 207].

Обсяги дебіторської заборгованості за спожиті послуги роблять фінансовий стан стабільно незадовільним. До цього часу укладаються більше мільйона договорів про реструктуризацію боргових зобов'язань. На виконання постанови Кабінету Міністрів України від 27.06.2003 № 976 «Про затвердження Порядку погашення реструктуризованої заборгованості та внесення поточних платежів за житлово-комунальні послуги» у січні – грудні 2018 р. з населенням було укладено 71,0 тис. договорів щодо погашення реструктуризованої заборгованості. Загальна сума, на яку було укладено договори в частині погашення реструктуризованої заборгованості, становила 230,6 млн грн, а сума внесених платежів з урахуванням довгострокових договорів склала 172,3 млн грн. З початку дії постанови з погашення реструктуризованої заборгованості (липень 2003 року) і до сьогодні було

укладено 3 230,5 тис. договорів на суму 3 000,4 млн грн. Сума внесених платежів становила 2 112,5 млн гривень [200].

Аналізуючи кредиторську заборгованість, варто відзначити, що її сума зменшилась з початку 2018 року на 11 %, або на 2 667,5 млн грн. і станом на 01.09.2014 складає 21,6 млрд гривень.

Найбільшою є сума кредиторської заборгованості на підприємствах комунальної теплоенергетики, дещо нижча вона у водопровідно-каналізаційному господарстві. Значні суми заборгованості в цих підгалузях житлово-комунального господарства зумовлені значною частиною матеріальних витрат, в тому числі на енергоносії [200].

Заборгованість за енергоносії у загальній сумі кредиторської заборгованості складає 15,5 млрд грн (або 72 %), у тому числі за газ – 12,6 млрд грн, за електроенергію – 2,9 млрд гривень.

Найбільший обсяг кредиторської заборгованості у Харківській (3 940,9 млн грн), Дніпропетровській (1 603,4 млн грн) областях та м. Києві (3 221,5 млн грн), найменший – у Закарпатській (93,3 млн грн.) та Житомирській (100,6 млн грн.) областях [200].

Водночас зростає рівень заборгованості із заробітної плати працівників житлово-комунального господарства (рис 1.7).

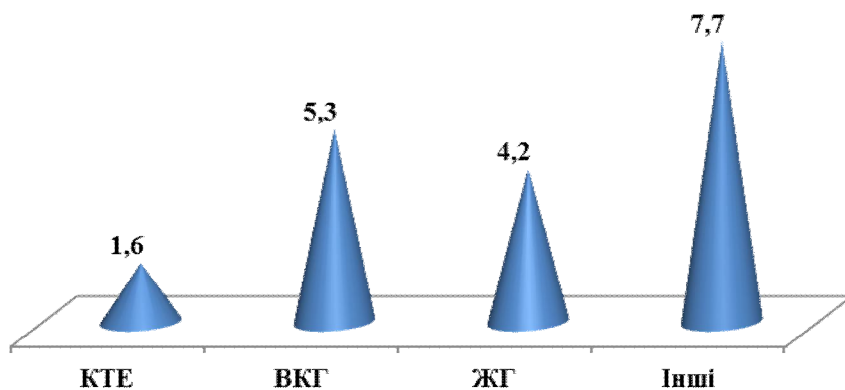


Рисунок 1.7 – Заборгованість із заробітної плати підприємств ЖКК за підгалуззями, млн грн

Як видно з графіку, найбільший рівень заборгованості з виплати заробітної плати мають підприємства водопровідно-каналізаційного господарства (28 % із загальної заборгованості) та інші підгалузі (виробничі управління, комбінати, шляхоексплуатаційні організації, підприємства санітарного очищення, зелене господарство, ремонтно-будівельні організації) – 41 %.

Аналізуючи результати діяльності житлово-комунальних підприємств України, зазначимо, що за цими галузевої звітності з початку 2014 року підприємства галузі отримали збитки у сумі 4 078,4 млн гривень. Найбільші збитки отримали підприємства комунальної теплоенергетики – 2 482,6 млн грн. та водопровідно-каналізаційного господарства – 1 389,2 млн гривень.

У розрізі регіонів найбільші збитки отримали підприємства, Дніпропетровської (383,2 млн грн.), Харківської (379,1 млн грн.) та Львівської (205,7 млн грн.) областей, найменші – Закарпатської (6,1 млн грн.), Сумської (10,5 млн грн.) та Вінницької (20,4 млн грн.) областей [195].

У зв'язку кризовим фінансовим станом галузі, особлива увага повинна приділятися модернізації системи фінансування житлово-комунального господарства.

Для розв'язання проблем галузі розроблена загальнодержавна програма реформування й розвитку житлово-комунального господарства [25]. Програмою передбачено реформування галузі з урахуванням інтересів кожної конкретної людини та широке роз'яснення процесу й результатів реформ. За період 2009–2014 років Законом України «Про Загальнодержавну програму реформування і розвитку житлово-комунального господарства на 2009–2014 роки» передбачалося здійснення низки заходів із стабілізації діяльності підприємств галузі [159]. У межах дії програми реформування місцевими радами розроблено окремі програми в межах своєї області (із подовженням терміну дії програми до 2020 року). Якщо проаналізувати програми, то в цілому реформування передбачає вирішення таких нагальних питань як співставлення інтересів держави та підприємств ЖКК, задоволення потреб населення у якісних послугах шляхом налагоджування інфраструктури ЖКК, упровадження інновацій у виробничий процес з метою підвищення якості послуг і оптимізації тарифів, створення конкурентного середовища в сфері надання житлово-комунальних послуг.

Проте стан галузі продовжує погіршуватися. Основні засоби галузі є морально і фізично застарілими та в деяких випадках можуть наносити шкоду навколишньому середовищу. Навіть поточна діяльність житлово-комунальних підприємств є недофінансованою, немає можливості розробляти й упроваджувати ресурсозберігаючі технології, оновлювати обладнання. За статистичними даними дві третини основних фондів вичерпали термін експлуатації, рівень втрат питної води в зовнішніх мережах становить в середньому по Україні на початок 2018 року 40,7 %, 37,7 % усіх водопровідних і 32,2 % каналізаційних мереж перебувають у вітхому стані, втрати теплової

енергії в житловому фонді перевищують 30 % [200]. Як наслідок, за останній роки значно зросла кількість аварій. Крім того, виробництво послуг є дуже енергозатратним. Порівняно із аналогічними показниками європейських країн, енергоємність є більшою у 2–2,5 рази. Тому собівартість послуг не тільки є високою, але й має тенденцію до зростання [200].

Таким чином, житлово-комунальний комплекс на сьогодні є галуззю, що має низку проблем як фінансового, технічного так управлінського характеру. У порівнянні з іншими галузями народного господарства ЖКК є найбільш відсталою галуззю за темпами впровадження ринкових відносин, оновленні основних фондів, впровадженню інновацій. Переважною частиною підприємств галузі є державні і комунальні підприємства, які є монополістами за видами послуг, що надаються.

З огляду на соціальну, регіональну та державну значущість галузі, необхідне чітке визначення сутності, структури житлово-комунального господарства, а також його місця в системі міського господарства.

Єдиного підходу до визначення поняття «житлово-комунальне господарство» не існує як на законодавчому рівні, так і в науковій літературі. Дослідженням проблем підприємств ЖКК займалися багато як вітчизняних, так і зарубіжних вчених: Ю. Битяк, М. Галянтич, Т. Качала [72], М. Кизим [77], А. Скорик [186], О. Тищенко [198], А. Хазіков, С. Юр'єва, Т. Юр'єва [220] та багато інших. Проблеми реформування та підвищення соціально-економічної ефективності роботи галузі досліджують М. Аївазашвілі, Н. Гура, І. Осипенко, Є. Петрова, В. Полуянов, Г. Семчук, Т. Строкань, О. Судакова, А. Судаков, Є. В. Тішин та інші [161–163].

Зокрема, Закон України «Про житлово-комунальні послуги» надає такі визначення.

«Житлово-комунальні послуги – це результат господарської діяльності, спрямованої на забезпечення умов проживання та перебування осіб у жилих і нежилых приміщеннях, будинках і спорудах, комплексах будинків і споруд відповідно до нормативів, норм, стандартів, порядків і правил» [157].

«Комунальні послуги – це результат господарської діяльності, спрямованої на задоволення потреби фізичної чи юридичної особи у забезпеченні холодною та гарячою водою, водовідведенням, газо- та електропостачанням, опаленням, а також вивезення побутових відходів у порядку, встановленому законодавством» [157].

Розглядаючи погляди вчених на визначення житлово-комунального господарства, варто зважити на думку Т. Качали, яка визначає житлово-

комунальне господарство як «сферу економіки, що забезпечує утримання в належному стані житлового фонду та елементів комунального господарства, які безпосередньо працюють на його життєзабезпечення, насамперед, електро-, тепло-, газо-, водозабезпечення та водовідведення» [72].

Водночас С. Юр'єва визначає житлово-комунальне господарство як складову міського господарства України, що має забезпечувати задовільнення матеріально-побутових потреб населення окремих територій [220]. Крім того, ЖКК розглядається з погляду поділу на сферу матеріального виробництва і невиробничої сфери діяльності. До сфери матеріального виробництва вона відносить галузі комунального господарства, у яких праця є продуктивною незалежно від форми її втілення (у матеріальній продукції або послугах) і результатом якої є заново створена вартість (водо-, електро-, теплозабезпечення, розсадники зеленого господарства та ін.). До невиробничої сфери включаються галузі комунального господарства, котрі надають послуги населенню, що споживаються ним же в момент їхнього надання (послуги перукарень, готелів, пляжів, парків та ін.) [169].

На думку А. Скорик житлово-комунальне господарство становить галузь економіки, що визначає задовільнення потреб життєдіяльності людини в комфортності житла, його інженерному впорядкуванні, якості й надійності послуг транспорту, зв'язку, побутових та інших послуг, від яких залежить стан здоров'я, якість життя і соціальний клімат у населених пунктах [181].

А. Григорович визначає житлово-комунальне господарство як комплекс технічно, технологічно і територіально пов'язаних об'єктів, виробнича діяльність яких спрямована на максимально повне життєзабезпечення населених пунктів через надання основних та додаткових послуг [44]. До основних послуг науковець відносить житлово-комунальні та комунальні. Перші пов'язані із забезпеченням юридичних та фізичних осіб умовами проживання та перебування в житлових та нежитлових приміщеннях. Другі призначені для задовільнення потреб споживачів у водопостачанні й водовідведенні, тепло-, газо-, енергопостачанні, санітарному очищенні тощо. Т. М. Кришталь, зі свого боку, робить наголос на соціальній значущості галузі й зазначає, що задовільнення потреб населення є об'єктивною передумовою для нормального життя практично кожної людини й однією з визначальних характеристик якості життя в будь-якому суспільстві [113].

Г. Запорожець у своєму визначенні житлово-комунального господарства враховує специфічні особливості галузі, визначає мету їхньої діяльності та наголошує на монополізації діяльності [62].

Узагальнюючи погляди вчених-економістів на сутність житлово-комунального господарства варто зазначити, що всі вони виокремлюють одну істотну особливість підприємств цієї галузі – їхнє призначення, а саме: задовільнення першочергових потреб населення, підприємств, спрямованість на покращення умов життєдіяльності шляхом надання послуг належної якості, незалежно від рівня життя тих чи інших верств населення. Крім того, житлово-комунальний комплекс як об’єкт дослідження може розглядатися під різним кутом зору (рис. 1.8) [154].

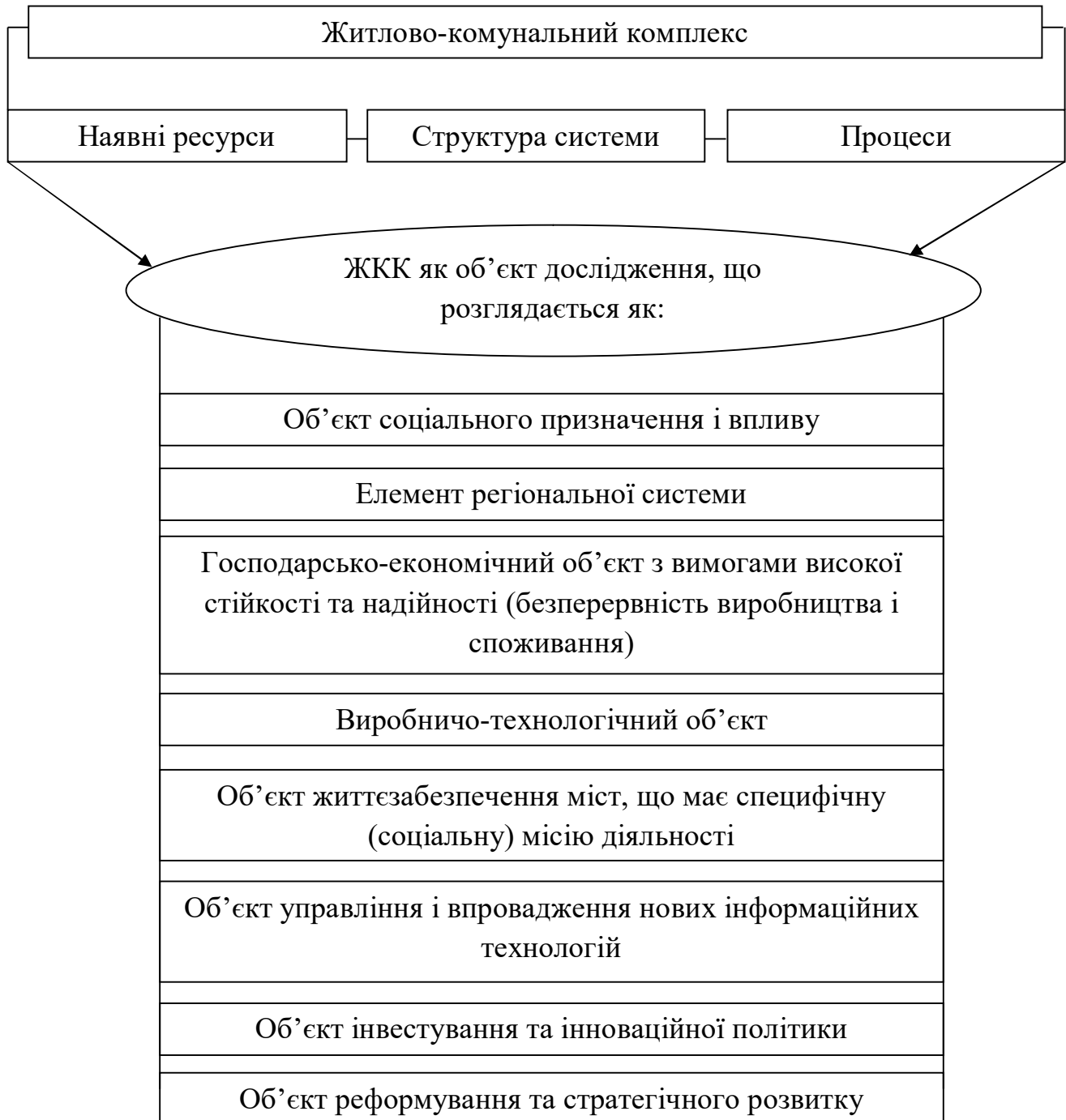


Рисунок 1.8 – Структурування підприємств ЖКК як об’єкта дослідження

Водночас міське господарство має низку специфічних особливостей, таких як локальність розташування, поєднання процесів виробництва й споживання, створення здебільшого нематеріальних продуктів праці. Тому за видами житлово-комунальних підприємств і відповідними їхніми функціями можна виокремити наступні групи:

1. Санітарно-технічні підприємства (водопровід, каналізація, санітарно-технічне очищення).

2. Підприємства міського транспорту (трамваї, тролейбуси, метрополітен та інші).

3. Підприємства комунальної енергетики (електричні, газові, тепло-розподільні мережі, освітлення, об'єкти комунальної енергетики, котельні, електростанції та теплоелектростанції).

4. Підприємства, що займаються міським благоустроєм (шляхове господарство, озеленення, вуличне освітлення та інші).

5. Підприємства комунального обслуговування (готелі, пральні та інші).

Аналіз наукових джерел свідчить про те, що науковці виділяють різні структурні складові ЖКК, до яких належить житлове господарство, водопровідне і каналізаційне господарство, транспорт і шляхове господарство, теплопостачання, електричні мережі та ін. (рис. 1.9).

Виробнича структура ЖКК України містить більш ніж 30 видів діяльності, має у своїй системі більше 50 тисяч підприємств та забезпечує роботою близько 4 млн осіб.

Житлово-комунальний комплекс як галузь народного господарства має свої особливості:

1. Поєднує в собі функції виробничі та невиробничі: виготовлення матеріальних продуктів праці та надання послуг.

2. Висока фондомісткість підприємств житлово-комунального комплексу. Основні фонди сягають 98% від усіх активів підприємств галузі [53].

3. Висока соціальна значущість та контроль з боку споживачів. Підприємства житлово-комунального господарства надають послуги, від яких неможливо відмовитися, бо вони задовільняють першочергові потреби населення.



Рисунок 1.9 – Структура житлово-комунального комплексу України

Згідно з результатами досліджень, проведених центром соціальних технологій «Соціополіс», жителі українських міст вкрай негативно оцінюють стан справ у житлово-комунальній сфері. Понад 70 % опитаних вважають, що якість одержуваних ними житлово-комунальних послуг є поганою чи незадовільною, близько 25 % оцінили їх як задовільні і лише менше 5 % опитаних – як добрі. В оцінці жителями міст України найбільш актуальних проблем ЖКК виділяються дві основні складові – стосовно ціни на житлово-комунальні послуги, які надаються, і стосовно конкретних проблем окремих галузей ЖКК. Понад 60 % опитаних вважає, що тарифи на послуги ЖКК є занадто високими, а 31 % – що чинні тарифи не відповідають якості надаваних послуг [183].

4. Державне регулювання та обмеження діяльності (наприклад, стосовно встановлення тарифів на послуги), тобто здійснюється контроль з боку державних органів за рівнем якості наданих послуг та встановленими на них тарифами [61, 119, 127].

5. Поєднання комерційних та некомерційних інтересів. Як і будь-які підприємства інших галузей народного господарства, підприємства ЖКК мають на меті отримання прибутку від здійснення діяльності, створення умов для підвищення її ефективності. Проте соціальна значущість галузі вимагає окрім комерційних інтересів мати за мету також задоволення потреб споживачів за умов встановлення тарифів, прийнятних для населення, не зважаючи на фінансовий результат діяльності.

6. Розташування об'єктів підприємств ЖКК залежно від місця надання та споживання послуг (локалізація). Споживання послуг ЖКК відбувається одночасно з їхнім виробництвом. На відміну від промислових підприємств, на підприємствах ЖКК є накопичення готової продукції та реалізації її за умовами, що є вигідними для виробника, що призводить до нестабільності роботи підприємств, їхньої збитковості та обумовлює характерні риси в організації, структурі й використанні оборотних коштів. Водночас і споживачі мають досить обмежений вибір постачальників житлово-комунальних послуг, що позначається на їх якості і не стимулює підприємства ЖКК до підвищення ефективності діяльності. Крім того, обсяги послуг, що надаються залежать від попиту на них, можуть змінюватися від сезону й навіть часу доби. Потужність підприємств залежить від територіальних особливостей населених пунктів та чисельності населення. Чисельність населення міст України має істотні розходження, тому й масштаби підприємств ЖКК є досить різноманітними.

Найбільш повне охоплення міста мережами, спорудами та пристроями підприємств ЖКК та найближче розташування до територіального розміщення населення, дозволяє зазвичай надавати послуги більш якісно.

7. Екологічний та санітарно-епідеміологічний контроль. Вплив діяльності житлово-комунальних підприємств на екологічний та санітарний стан територій та регіонів в цілому обумовлює об'єктивну необхідність здійснення відповідних видів контролю.

8. Поєднання різних видів організаційно-правових форм господарювання та масштабів бізнесу. До складу ЖКК переважно належать підприємства державної та комунальної форми власності. Проте частина підприємств, що здійснюють побутове обслуговування (перукарні, пральні та ін.), а також підприємства, з якими укладаються договори можуть бути різних форм власності, організаційно-правового господарювання та різнитися за масштабами діяльності.

9. Відмінною особливістю діяльності підприємств ЖКК є однотипність продукції, що реалізується (підприємства водопостачання реалізують споживачам питну воду, енергетичні підприємства постачають електроенергію, міський транспорт надає послуги із перевезення пасажирів тощо).

10. Значна роль органів місцевого самоврядування в організації здійснення діяльності підприємств ЖКК. Оскільки органи місцевого самоврядування повинні забезпечувати належний рівень життя населення регіону, закономірним є здійснення контролю за діяльністю підприємств ЖКК як основної галузі, без якої неможливе забезпечення достойного рівня життєдіяльності [74, 104].

Ураховуючи зазначені вище особливості, можна зробити висновки, що ЖКК є специфічною галуззю, яка має внутрішні протиріччя:

1. Становить багатофункціональний комплекс, що забезпечує обслуговування як населення, так і територіальних об'єктів.

2. Одні об'єкти ЖКК віднесені до промислових галузей (водопостачання, енергетика), інші – до сфери послуг (побутове обслуговування, озеленення територій). Зокрема, відповідно до КВЕД-2010 [179] України підгалузі ЖКК відносяться до різних видів економічної діяльності (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Класифікація підприємств ЖКК відповідно до КВЕД-2010

Секція згідно з КВЕД-2010	Код КВЕД	Підприємства ЖКК, що відносяться до секції за КВЕД
1	2	3
Секція D «Постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря»	35.1 «Виробництво, передача та розподілення електроенергії»; 35.2 «Виробництво газу; розподілення газоподібного палива через місцеві (локальні) трубопроводи»; 35.3 «Постачання пари, гарячої води та кондиційованого повітря»	Включає функціонування підприємств енергопостачання та газопостачання загального користування, які здійснюють виробництво, контроль і розподілення електроенергії або газу, постачання гарячої води
Секція E «Водопостачання; каналізація, поводження з відходами»	36.0 «Забір, очищення та постачання води»; 37.0 «Каналізація, відведення й очищення стічних вод»; 38.1 «Збирання відходів»; 38.2 «Оброблення та видалення відходів»	Підприємства водопостачання, водовідведення, а також санітарної очистки міст.
Секція H «Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність»	49.31 «Пасажирський наземний транспорт міського та приміського сполучення»; 49.39 «Інший пасажирський наземний транспорт, н.в.і.у.»	Підприємства міського електричного транспорту

Продовження таблиці 1.1

1	2	3
Секція І «Тимчасове розміщення й організація харчування»	55.10 «Діяльність готелів і подібних засобів тимчасового розміщення»	Підприємства готельного господарства
Секція L «Операції з нерухомим майном»	81.10 «Комплексне обслуговування об'єктів»	Підприємства, що займаються обслуговуванням будинків

3. Монополізація більшої частини підприємств ЖКК при тому, що деякі з об'єктів можуть здійснювати діяльність у ринкових умовах на принципах конкурентності.

4. Застосування до підприємств ЖКК принципів комерційної діяльності за неможливості ринкового тарифоутворення. Однією з характерних особливостей комерційної організації є мета діяльності – максимізація добробуту власників (тобто максимізація прибутку), а некомерційні – несуть суспільну користь. Підприємства ЖКК відносяться до виробничо-промислових підприємств, хоча за своїми основними характеристиками вони є ближчими до суспільно-соціальних щодо орієнтованості на задоволення потреб населення, соціальній значущості в масштабах регіону. Отже, підприємства ЖКК оподатковуються як звичайні підприємства, при цьому норми тарифоутворення та здійснення діяльності регулюються державою. Крім того, здебільшого підприємства ЖКК не мають права відмовитися від надання своїх послуг навіть за умови відсутності оплати абонентів [158].

5. Недостатність державної підтримки одночасно із відсутністю дієвого механізму саморозвитку. З попереднього протиріччя випливає, що межі, визначені підприємствам ЖКК для отримання прибутку (встановлення тарифів), роблять неможливим повне самофінансування галузі водночас із недостатнім обсягом асигнувань з бюджету.

6. Відокремленість процесів виробництва, формування самостійної структури обслуговування [53]. Підгалузі ЖКК у здійсненні своєї діяльності працюють за особливими технологіями виробництва залежно від видів послуг, що надаються (вода, електроенергія, тепло, транспортування, ремонтно-будівельні та сантехнічні роботи). Розмаїття технологій та місць

їхнього розташування обумовлює необхідність відокремленості виробничих процесів, формування самостійної структури обслуговування, контролю, обліку й економічних механізмів впливу на здійснення діяльності. Існування пільгових категорій споживачів зумовлює необхідність дотування підприємств із різних джерел. Тому здебільшого підприємства ЖКК є збитковими [53].

Як уже зазначалось, сталість і розвиток сучасних міст України здебільшого залежить від багатьох чинників, ключовими з яких є наявність розвиненої інфраструктури та забезпечення гідних умов життєдіяльності суспільства. У системі міських комунікацій комунальні підприємства посідають далеко не останнє місце, адже зупинка їхньої діяльності хоча б на добу призведе до блокування практично всіх сфер життя людей та діяльності підприємств. Серед комунальних підприємств особливу увагу хотілося б звернути на підприємства водопостачання й водовідведення. Діяльність підприємств цієї галузі є надважливою для життя суспільства, бо від їхнього успішного й стабільного функціонування залежить забезпечення населення та промисловості питною водою, а також підтримка задовільного санітарного стану населених пунктів. Таким чином, підприємства водопостачання та водовідведення можна розглядати як стратегічно важливий об'єкт як на рівні регіону, так і на рівні держави в цілому за таких причин [115]:

- водні ресурси є невід'ємною частиною екосистеми;
- водопровід та каналізація є основою життєзабезпечення та життєдіяльності людини;
- є базовою складовою економічного комплексу держави, що забезпечує соціально-екологічне благополуччя населення;
- є основою національної безпеки.

Тому проблемам діяльності підприємств цієї підгалузі житлово-комунального господарства необхідно приділяти максимум уваги.

Аналізуючи досвід роботи зарубіжних підприємств аналогічної галузі, варто відзначити такі позиції [64]:

1. Підприємства цієї галузі діють у конкурентному середовищі.
2. Тарифи регулюються або державою, або встановлюються на біржових торгах, проте в умовах жорсткої конкуренції, фірми – надавачі послуг намагаються оптимізувати цінову політику.
3. Комунальні мережі належать державі, але всі постачальники мають рівні права щодо доступу до них.

4. Підприємства, що надають послуги з водопостачання та водовідведення, не допускають накопичення боргів з боку споживачів. У разі несплати навіть у кілька днів – припиняється надання послуг.

5. Підприємства галузі є прибутковими.

Основні відмінності діяльності вітчизняних і європейських комунальних підприємств наведено на рисунку 1.10.

На противагу стабільності та прибутковості діяльності зарубіжних підприємств водопостачання та водовідведення, вітчизняні підприємства мають дуже багато проблем. Серед них – нестабільність фінансового стану, кризі неплатежів, відсутність інвестицій, недостатність коштів для капітальних вкладень та розробки інновацій та ін.

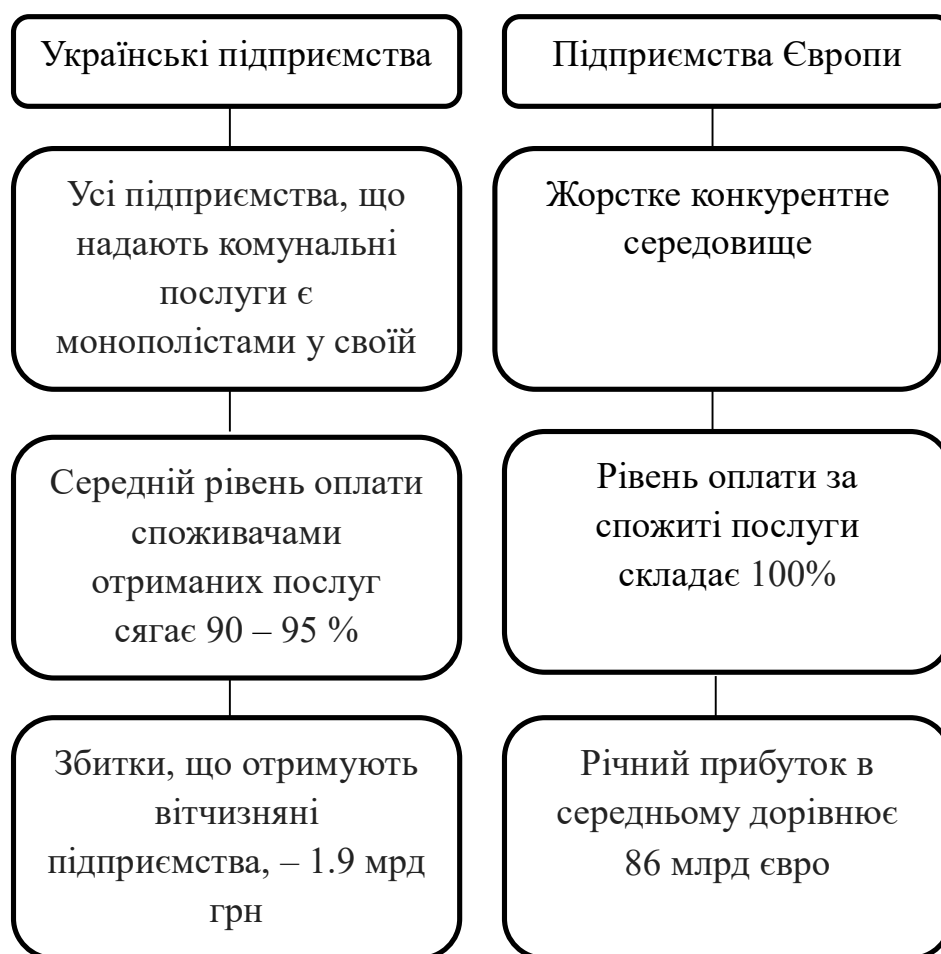


Рисунок 1.10 – Порівняльна характеристика діяльності підприємств водопостачання та водовідведення України та Європи

Значний вплив на фінансовий стан підприємств житлово-комунального комплексу має не оплачена в повному обсязі дебіторська заборгованість. Якщо в умовах ринкового функціонування підприємства Європи можуть припинити

водопостачання навіть за невеликого терміну прострочення платежу, вітчизняні підприємства продовжують надавати послуги. Загострює проблему заборгованість із фінансування субсидій для окремих категорій споживачів [119, 130].

Варто зазначити, що проблеми кризового стану підприємств водопостачання та водовідведення зумовлені передусім необґрунтованістю тарифоутворення та кризою неплатежів, мають і об'єктивний характер. Оскільки навіть за діючих тарифів населенню важко розраховуватися за спожиті послуги за сьогоdnішнього рівня доходу. Зокрема, в українських домогосподарствах доля витрат на житлово-комунальні послуги є найбільшою в Європі. У Данії, Франції, Фінляндії, Чехії цей показник сягає до 30 %. Найменша доля витрат на ЖКП у Мальті (11 %), Білорусії (12 %) та Литві (19 %) [119, 131].

Водночас навіть за високих тарифів споживання послуг в Україні порівняно з іншими країнами є доволі високим. Наприклад, обсяги спожитої води населенням у нашій країні удвічі більші, ніж в країнах Європи. Частково цей показник є високим через врахування в ньому витоків води, які не доходять до кінцевого споживача, а також містить у собі невраховані втрати води. Проте все більше споживачів встановлюють лічильники на водопостачання та водовідведення, тому вони платять за фактично спожиті послуги. Отже, культура водоспоживання в Україні не є достатньою для усвідомлення того, що користуватися водою потрібно раціонально. Тому обсяги водоспоживання в Україні є більшими, ніж в інших країнах Європи.

Отже, основними особливостями підприємств водопостачання та водовідведення, що принципово відрізняють їх від підприємств інших галузей народного господарства, є:

- відсутність матеріального вираження кінцевого продукту (надаються послуги);
- територіальне розташування підприємств, їх споруд та пристроїв для оптимальності організації виробничого процесу;
- наявність резервних потужностей забезпечення безперебійного водопостачання та водовідведення;
- значна питома вага втрат у загальній собівартості послуг;
- залежність виробничого режиму підприємств від режиму споживання послуг;
- неможливість накопичення та складування готової продукції та скорочення (збільшення) виробничого циклу.

Крім особливостей, пов'язаних безпосередньо з діяльністю, підприємства водопровідно-каналізаційного господарства мають також низку протиріч в організації та управлінні діяльністю. Їм притаманні ознаки як комерційних, так і некомерційних організацій (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Ознаки підприємств водопостачання та водовідведення як комерційної та некомерційної організації

Ознаки ПВВ як комерційної організації	Ознаки ПВВ як некомерційної організації
1. Є платником податків на загальних підставах	1. Державне регулювання тарифів, що не дозволяє повністю відшкодувати собівартість послуг та призводить до збитковості
2. Метою діяльності є отримання прибутку	2. Метою діяльності є, передусім, задоволення потреб населення
3. Є монополістами	3. Державне регулювання діяльності та відсутність механізмів для саморозвитку

Сьогодні підприємства водопостачання та водовідведення мають великі фінансові ускладнення під час реалізації інвестиційних програм із модернізації та розвитку. Без залучення позичених коштів вагомих успіхів у короткі строки досягти практично неможливо. Необхідні інвестиції, які в потрібному обсязі є лише у фінансових інститутів.

Найбільш сприятливі умови надають здебільшого міжнародні фінансові інститути. Проте для цього підприємство повинно виходити на міжнародний ринок, надавати якісні послуги, що відповідали б стандартам якості. Зростання внутрішньої та зовнішньої ефективності підприємств водопостачання та водовідведення приведе галузь до підвищення якості послуг, що надаються. Підвищення якості послуг зумовлює більшу лояльність споживачів та створює передумови до підвищення рівня оплати за послуги, а також економію на відповідних процедурах збору оплати та роботі за претензіями. Водночас покращення показників оплати сприятиме залученню інвестицій у галузь (можна буде прораховувати грошові потоки й терміни окупності проєктів). А це, зі свого боку, дозволить забезпечити формування фінансових ресурсів для стійкого розвитку підприємств та постійного підвищення зовнішньої та внутрішньої ефективності.

Таким чином, у результаті дослідження визначено незадовільний стан функціонування підприємств житлово-комунального господарства, що потребує здійснення комплексу дій, прийняття обґрунтованих управлінських рішень, розробки та реалізації інвестиційних програм із модернізації та розвитку. Зростання ефективності діяльності підприємств житлово-комунального господарства спричинить підвищення якості наданих послуг та добробуту населення. У цьому контексті важливим є наступне: розробка і впровадження цільових програм, механізмів залучення інвестицій та управління з урахуванням особливостей і напрямів діяльності підприємств житлово-комунального комплексу.

1.2 Роль зацікавлених осіб у формуванні ділової репутації підприємств водопостачання та водовідведення

Для виходу підприємств галузі з кризового стану, що поглиблювався роками, необхідно застосування цивілізованих дієвих методів управління. Світові тенденції управління на сучасному етапі розвитку економіки більше спрямовані на нематеріальні складові функціонування підприємства, які б у довготривалій перспективі забезпечували його стабільність та розвиток. Використання нематеріальних переваг повинно сприяти створенню позитивної ділової репутації. Хоч досвід формування ділової репутації мають переважно зарубіжні компанії, усе більше вітчизняних підприємств розуміють необхідність створення та покращення власної. Підприємства водопостачання та водовідведення не є винятком.

Питанням визначення, структури та оцінки ділової репутації підприємства приділяють увагу багато вчених, серед яких Р. Брейлі, Г. Даулінг [48], С. Майерс, В. Шепель [205], а також С. Горін [39], О. Шиманська [206], О. Гребешкова [43], О. Ляшенко [114] та інші. Однак проблематика формування ділової репутації підприємств комунального сектора у працях науковців висвітлена недостатньо. Проте в діяльності цих підприємств виникає низка питань, пов'язаних з рівнем їхньої ділової репутації, що потребує наукового узагальнення й розробки механізмів його практичного застосування.

Незважаючи на те, що термін «ділова репутація» увійшов у мову бізнесу відносно недавно, поняття згадується ще у XV столітті у торгових відносинах англійських купців. Більш широкого застосування воно набуло у середині XIX століття. Сутність ділової репутації з тих часів майже не змінювалась, проте вона стала невід'ємною частиною ведення бізнесу. Варто зазначити, що

відповідно до сучасних вимог ринку термін «ділова репутація» стає все більш багатограним, складнішим і включає все більше елементів.

У науковій літературі ділова репутація розглядається з різних позицій. Одні науковці твердять, що це елемент управління, інші розглядають цю категорію з соціального та психологічного погляду, у теорії менеджменту ділову репутацію часто замінюють поняттями «імідж» та «гудвіл».

Так, висвітленням різних аспектів репутації, іміджу, бренда підприємства займалися такі науковці, як Г. Даулінг [48], Ч. Фомбран [222.], Н. В. Писаренко [142], В. М. Шепель [205], Е. В. Гусєва [46], Л. В. Пелленен [138], Г. Почепцова [151], А. Ю. Панасюк [136], К. Букша [26] й ін.

Проаналізувавши думки та погляди вчених з цього питання, можна дійти висновку, що **імідж** створюється як «образ» фірми перед її цільовою аудиторією, **гудвіл** є вираженням вартості бізнесу, а **репутація** відбиває реальний стан підприємства з урахуванням його переваг та недоліків, на основі чого зацікавлені особи можуть прийняти рішення про співпрацю [47, 67, 90, 122].

Тому ділова репутація підприємства повинна оцінюватись не тільки в контексті «іміджу» підприємства, «позиції на ринку» і т. п., але й як один з його активів, за допомогою якого досягається інвестиційна привабливість, стабільність діяльності, можливість укладання ділових угод на вигідних умовах [209].

Проблематику визначення ділової репутації вивчало й досліджувало багато науковців, зокрема як юридичну категорію ділову репутацію розглядали Л. Костенко, О. Кохановська, К. Машевська, які визначили правову природу сутності ділової репутації, проблеми її захисту. Як економічну категорію ділову репутацію вивчали А. Остапенко, Т. Головченко, О. Родіонов [171], О. М. Гребешкова [43], О. Шиманська, Ю. О. Калугін, О. В. Хортюк, які сформулювали економічну сутність ділової репутації, визначили її складники та чинники формування, встановили методичні підходи до оцінювання її рівня.

Однак серед науковців немає єдиної думки щодо сутності ділової репутації, її складників та оцінки.

На думку Грема Даулінга, репутацією є «ціннісні характеристики і думки, що викликаються корпоративним іміджем і комплексом доступних до спостереження дій і рішень компанії» [48].

Водночас С. Фомбран та М. Шенлі визначають репутацію як «публічне представлення підприємства, кумулятивне судження суспільства про нього за певний період на основі порівняльного успіху на ринку та задовільнення

бажань акціонерів» [224]. Водночас Д. Хаттон и М. Гурман вважають репутацію «комплексною характеристикою підприємства, що впливає на різні категорії споживачів та контактні групи» [26]. І. С. Важеніна тлумачить репутацію як «якісну характеристику життєдіяльності, що формується у суспільстві на основі отриманої ним достовірної інформації» [30].

Згідно з позицією Є. Дмитрук [54] та А. Ляшенко [114] репутацією підприємства є «комплексна характеристика підприємства, що формується на основі зіставлення сукупності притаманних зовнішнім та внутрішнім стейкхолдерам матеріальних, нематеріальних та естетичних цінностей, зміна яких може впливати на позицію підприємства на ринку [164].

О. М. Гребешкова, О. В. Шиманська вважають, що «ділова репутація є нематеріальним активом сучасної компанії (фірми, підприємства), який має для неї стратегічну значущість, а отже відноситься до стратегічних активів» [43].

На думку Н. І. Реверчук, О. С. Дзямулич, «ділова репутація – це нематеріальний актив, що має значний вплив на показники ефективності діяльності підприємства та здатний забезпечувати суб'єкту господарювання конкурентні переваги на ринку [164].

С. В. Горін у своїх дослідженнях визначає ділову репутацію як минуле організації та нематеріальне благо, яке притаманне як юридичним, так і фізичним особам [39].

«Вікіпедія» дає наступне визначення ділової репутації: «Ділова репутація – сукупність підтвердженої інформації про особу, що дає можливість зробити висновок про професійні та управлінські здібності такої особи, її порядність та відповідність її діяльності вимогам закону» [167].

Крім того, у вітчизняному законодавстві також надається визначення ділової репутації.

Відповідно до Закону України «Про фінансові послуги та державне регулювання ринків фінансових послуг» «ділова репутація – сукупність документально підтвердженої інформації про особу, що дає можливість зробити висновок про відповідність її господарської та/або професійної діяльності вимогам законодавства» [160].

Також цей термін визначений у Законі України «Про банки і банківську діяльність», згідно з яким «ділова репутація – відомості, зібрані Національним банком України, про відповідність діяльності юридичної або фізичної особи, зокрема керівників юридичної особи та власників істотної участі у такій юридичній особі, вимогам закону, діловій практиці та професійній етиці, а

також відомості про порядність, професійні та управлінські здібності фізичної особи» [156].

Отже, з огляду на різні кути зору щодо трактування терміна **ділової репутації**, його ототожнювання із поняттями «імідж» та «гудвіл», автор вважає за доцільне визначити характер поняття, встановити взаємозв'язки та окреслити відмінності відносно названих вище категорій. Зокрема, основними відмінностями **ділової репутації** є передумови її формування на основі реальної інформації щодо діяльності підприємства, тоді як **імідж** є емоційним виразником цієї діяльності. **Гудвіл**, зі свого боку, може бути вираженням вартості ділової репутації, що робить це поняття надто вузьким в контексті сприйняття репутації як сформованої думки про підприємство. Незважаючи на відмінності сутностей цих понять, між ними є дещо спільне, зокрема імідж підприємства певною мірою формує його ділову репутацію, тоді як гудвіл може виражати її вартість [2, 4, 56, 107].

Взаємозв'язок між **іміджем**, **гудвілом** та **діловою репутацією** наведено на рисунку 1.11.

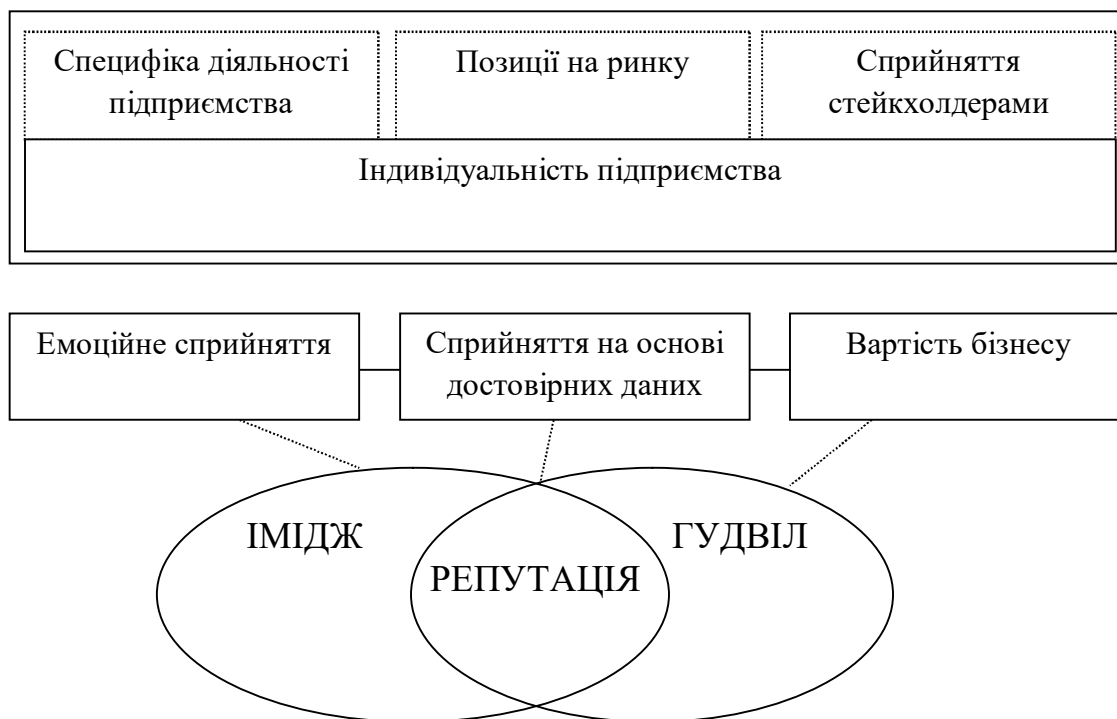


Рисунок 1.11 – Взаємозв'язок понять «імідж», «гудвіл» та «репутація»

Якщо розглядати проблематику формування ділової репутації підприємств водопостачання та водовідведення, потрібно обов'язково врахувати специфіку їхньої діяльності. Отже, враховуючи особливості галузі,

наведені вище, та узагальнюючи існуючі підходи до визначення поняття «ділова репутація», ділову репутацію підприємств водопровідно-каналізаційного господарства можна визначити як нематеріальний актив, який оцінюється за допомогою таких чинників, як ведення та результативність діяльності, дії керівництва та персоналу, судження суспільства, контрагентів, органів місцевої влади та інших зацікавлених осіб, що формують ставлення до підприємства в цілому [91–94].

Отже, ділову репутацію підприємств цієї галузі можна розглядати як результат взаємодії із зацікавленими особами (стейкхолдерами), що проявляється як рівень їхньої довіри до підприємства, підтримки діяльності (що може виражатися в готовності до інвестицій, інновацій, перетворень і т. д.).

На окрему увагу заслуговує розкриття категорії «стейкхолдери» та особливостей їхньої взаємодії із підприємствами водопостачання та водовідведення.

Протягом останніх років у дослідженнях зарубіжних та вітчизняних вчених все більше уваги приділяється ефективності взаємодії стейкхолдерів із підприємствами, зокрема розв'язанням цих проблем займалися І. Жданов [59], В. Санін [176], І. Олексів [125], А. Зуб [64], Р. Каплан і Д. Нортон [129], Е. Фріман, М. Портер [150]. У своїх роботах більшість із представлених авторів фокусують увагу на розробці стратегії діяльності підприємства з урахуванням впливу зацікавлених сторін. Починаючи з середини 1980-х р. представлені підходи впливають на напрями і методи управління, корпоративну культуру і стратегії більшості компаній світу.

Теорія «зацікавлених осіб» формувалась у 60-х роках минулого століття на підґрунті забезпечення взаємодії між бізнес-групами. Згідно з цією теорією, компанія – це не тільки економічно цілісний суб'єкт, інструмент для одержання прибутку, але й елемент того середовища, у якому вона функціонує, а також система, що впливає й сама зазнає впливу з боку свого оточення: місцевих співтовариств, споживачів, постачальників, суспільних організацій, а також персоналу, інвесторів та акціонерів [8, 9].

У цьому контексті заслуговують на увагу погляди Р. Акоффа, який розширив коло зацікавлених осіб – уряд і майбутнє покоління. На його думку, менеджери компанії не повинні приймати рішення, що обмежуватимуть сферу вибору нових поколінь у майбутньому. Р. Акофф визначав організацію як відкриту систему, у межах якої вирішується значна кількість соціальних проблем у процесі забезпечення ефективної взаємодії «зацікавлених осіб» із підприємством [33].

Серед теоретико-методичних підходів щодо визначення та структурування зацікавлених осіб важливе значення мають розробки Е. Фрімена, який охарактеризував стейкхолдерів як фізичних та юридичних осіб, зацікавлених у фінансових та інших результатах діяльності підприємства і здатних здійснювати на неї вплив. Маючи «частку» (stake) в підприємстві, усі зацікавлені сторони мають фінансові інтереси та очікують отримання вигоди від функціонування закладу. Під фінансовим інтересом Е. Фрімен розуміє очікувану економічну вигоду від реалізації стратегії, що виражена у фінансовій формі (грошовій, часовій, ризиковій). На думку Е. Фрімена основою взаємодії із стейкхолдерми є аналіз усіх зацікавлених осіб, як внутрішніх, так і зовнішніх [224]. Відповідно до представленого підходу учений фокусує увагу на «будь-яких індивідах, групах або організаціях, які здійснюють суттєво впливають на рішення, що ухвалюються фірмою та/або які опиняються під впливом цих рішень» [224]. Проте з часом термін «зацікавлена сторона» та концепція стейкхолдерів були доопрацьовані, посівши певне місце в системі управління підприємством. Подібний погляд розділяють Дж. Пост, Л. Престон та С. Сакс, які вважають зацікавленими особами будь-яких осіб, що так чи інакше пов'язані з діяльністю підприємства. У цьому розумінні автори виділяють групи, які можуть отримувати вигоди від діяльності підприємства і групи, які відчувають на собі негативний вплив. [228]. На відміну від Е. Фрімена, вищеназвані вчені до складу стейкхолдерів не відносять суб'єктів, інтереси яких є протилежними відносно інтересів фірми (наприклад, конкуренти).

Т. Джонс і А. Уікс визначають стейкхолдерів корпорації як групи та індивідів, що становлять її оточення (внутрішнє та зовнішнє), які впливають або на яких можуть вплинути рішення, що ухвалюються корпорацією. Разом з тим їхня теорія висвітлює природу відносин між стейкхолдерами, а саме процеси, що супроводжують відносини, і результати (ресурсний обмін) для фірми та її стейкхолдерів [226]. На думку автора це визначення є найбільш повним, оскільки прийняті до уваги і зовнішні, і внутрішні зацікавлені особи, а також врахований їхній вплив на діяльність підприємства.

Таким чином, відповідно до теорії стейкхолдерів цілі діяльності підприємства мають включати інтереси різних зацікавлених груп. Міра впливу цих груп на діяльність підприємства є ключовим чинником, завдяки якому можна здійснити ранжування відносно один до одного, тим самим створюючи ієрархію важливості відносин підприємства з цими групами. Крім того, між стейкхолдерами можуть існувати відносини, що мають конкурентний характер.

Водночас інтерес зацікавлених сторін зберігається до того часу, доки підприємство здатне забезпечити такі стимули, цінність та важливість яких буде перевищувати, або хоча б компенсувати здійснені внески та задовольняти їхні потреби [110–112]. Задоволенням потреб у цьому контексті є отримання від підприємства ресурсів. Таким чином, відносини між організацією та різними групами стейкхолдерами будуються навколо ресурсного обміну, оскільки кожна зі сторін намагається створити власну ресурсну базу, яка б якнайкраще відповідала б її цілям [31, 84, 89, 106].

Заслуговує на увагу розуміння поняття стейкхолдерів А. Т. Зубом, який визначив зацікавлених осіб з позиції здійснення впливу на діяльність підприємства [64].

Д. Кліленд розглядав стейкхолдерів як людей, організації або групи людей, що регулюють взаємовідносини в процесі розробки й реалізації проекту. Він зазначав, що основною метою участі в проекті є особистий інтерес або вигоди зацікавлених осіб [78].

На противагу від попередніх дослідників, С. Йоран дає визначення стейкхолдерам з точки зору здійснення певного внеску в досягнення успіху організацією. Він характеризує стейкхолдерів як групи людей або організацій, внесок яких (робота, капітал, ресурси, купівельна спроможність, розповсюдження інформації про компанію тощо) є основою успіху підприємств. До того ж важливим є уточнення, що з одними групами зацікавлених осіб необхідно налагоджувати довгостроковий контакт, з іншими – короткостроковий [183].

Заслуговує на увагу точка зору М. Кларксона, який приділяє важливе значення питанню прав власності на організацію як в минулому, так і в майбутньому [78]. І. Гончаров розглядає стейкхолдерів як осіб або групу осіб, що зацікавлені або мають якісь вимоги до діяльності компанії і тому можуть сприяти або протидіяти рішенням, що приймає керівництво компанії. Це можуть бути фінансові інтереси, претензії, вимоги до того, що і як робить компанія, або права щодо керування компанією [37].

Проблему розуміння поняття стейкхолдерів узагальнено у відповідних стандартах та рекомендаціях. Наприклад, у Рекомендаціях зі звітності в галузі сталого розвитку GRI (Global Reporting Initiative) зацікавлені сторони визначаються «як організації чи особи, на яких суттєво впливають діяльність, продукція та / або послуги організації, і такі, чії дії можуть впливати на здатність організації, успішно реалізовувати свої стратегії та досягати зазначеної мети» [123, 181].

Редакцією 2015 року доповнено розроблений у 2005 році Стандарт AA 1000 SES (Stakeholder Engagement Standard), розроблений Лондонським інститутом соціальної та етичної звітності. Метою цього стандарту є встановлення орієнтирів для якісної взаємодії. Він є основою для розробки напрямів взаємодії з метою здобуття конкурентних переваг [190].

Узагальнюючи основні положення теорії стейкхолдерів, відзначимо, що зацікавлені сторони визначаються як індивіди або їх групи, а також організації та установи, що взаємодіють між собою та з підприємством як у внутрішньому, так і у зовнішньому середовищі, мають певні інтереси щодо його діяльності, здатні певною мірою впливати на неї, будучи водночас й об'єктом впливу та зацікавленості з боку самого підприємства, що коригує свою діяльність з огляду на їхні потреби. Застосування концепції зацікавлених сторін для формування ділової репутації забезпечує всебічне охоплення усіх аспектів не тільки діяльності підприємства, але і його оточення. Отже, важливим аспектом у процесі формування ділової репутації є ідентифікація зацікавлених осіб (стейкхолдерів) відносно до підприємства, їх групування, налагоджування взаємодії та управління ними (рис. 1.12).

Відповідно до ілюстрації, вирізняємо два рівня середовища, з яким взаємодіє підприємство в процесі своєї діяльності, зокрема зовнішнє і внутрішнє.

До зовнішнього середовища функціонування підприємств належать елементи, що не контролюються підприємствами й безпосередньо впливають на його функціонування. До чинників впливу можна зарахувати економічні, соціальні, політичні та інші, тобто середовище, що формує взаємодію із постачальниками, клієнтами, конкурентами, посередниками.

Внутрішнє середовище підприємства становить сукупність елементів, що створюються і контролюються суб'єктами господарювання.

Варто зазначити, що автором застосовується категорія «зацікавлені особи», яка є більш доречною з погляду походження понять.

Оскільки, як було досліджено вище, буквально стейкхолдером є насамперед «тримач акцій», то для підприємств житлово-комунального комплексу застосування цього поняття є не цілком коректним. Тому в роботі надалі відносно підприємств водопостачання та водовідведення застосовуватиметься поняття «зацікавлені особи».

Отже, для здійснення групування та аналізу зацікавлених осіб, що взаємодіють із комунальними підприємствами, ідентифікуються та групуються зацікавлені сторони, оцінюється ступінь і характер їхнього впливу. Аналіз

проводиться з метою розробки механізму адаптації до зовнішнього та внутрішнього оточення підприємств.

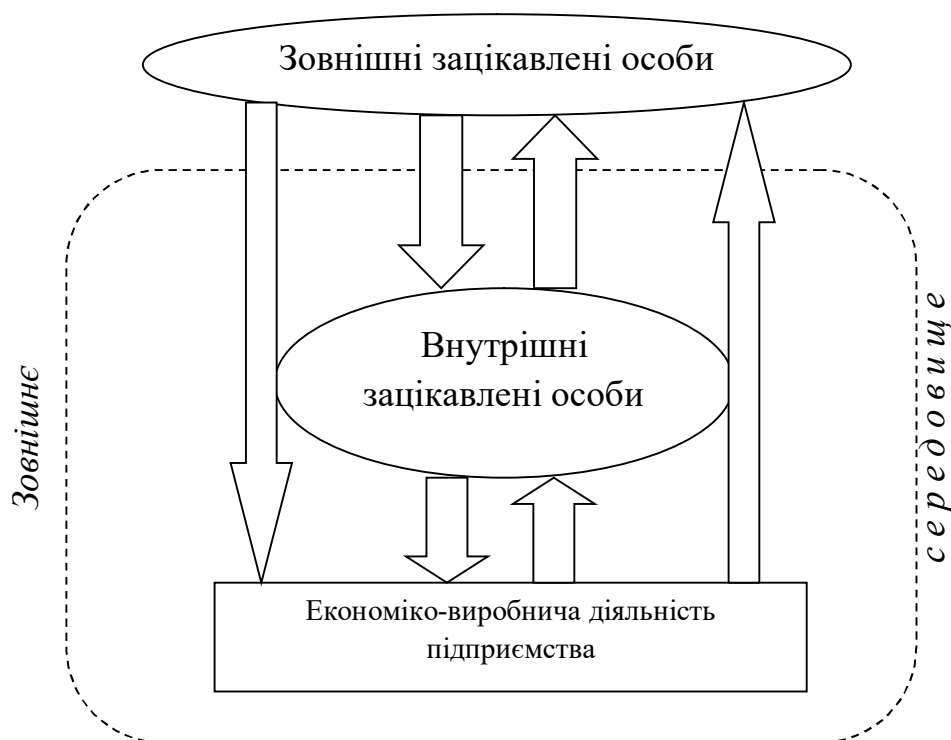


Рисунок 1.12 – Ідентифікація зацікавлених осіб віносно підприємства

Пошук оптимального балансу задовільнення інтересів стейкхолдерів надає можливість підприємству розробити подальшу стратегію поведінки, яка б закріпила існуючі позиції ділової репутації підприємства та сприяла б її підвищенню.

У контексті формування та підвищення ділової репутації ключову роль відіграє ефективність залучення зацікавлених сторін до співпраці. Для цього використовуються різні форми взаємодії. Спілкування із стейкхолдерами може відбуватися як на формальному, так і не формальному рівні, і може мати різноманітні форми, зокрема індивідуальні зустрічі, конференції, семінари, громадські слухання, обговорення за круглим столом, консультативні комітети, участь у багатосторонніх форумах, членство й участь у роботі груп, що організовані в межах громади, й інших асоціаціях, інтерактивних форумах тощо. Залучення зацікавлених сторін має бути інтерактивним. Його суттєвою рисою є двостороннє спілкування.

Проте більш раціональним є застосування методів, що передбачають двостороннє або багатостороннє спілкування між підприємствами ЖКК та стейкхолдерами, зокрема:

- організація зустрічей або інших форм спілкування, участь у яких беруть представники декількох груп стейкхолдерів з метою розглядання однієї проблеми;
- створення консультативних груп;
- спільні ініціативи.

Окрім використання наведених форм взаємодії зі стейкхолдерами, підприємства повинні здійснювати оцінку того, наскільки вони здатні реагувати на проблеми, що постають у ході взаємодії, які заходи можна реалізувати для їхнього розв'язання, а також якими можуть бути зворотні дії у відповідь на очікування зацікавлених сторін. Для цього варто провести оцінку власних ресурсів, що можуть бути потрібні для організації взаємодії зі стейкхолдерами [203, 204]. На основі виокремлених груп стейкхолдерів та окреслення кола значущих проблем, визначають характеристики власних ресурсів з урахуванням очікувань, бажання взаємодіяти, можливостей тих чи тих груп.

Окрім того, процес та форми взаємодії повинні розглядатися комплексно, стати частиною єдиної політики репутаційного менеджменту.

1.3 Особливості стратегічного моніторингу ділової репутації підприємств водопостачання та водовідведення

Управління діловою репутацією є частиною загальної стратегії управління підприємством як системою. У довгостроковій перспективі роль ділової репутації в цілому та зокрема є невід'ємною складовою стратегічного планування діяльності підприємства.

Водопровідно-каналізаційне господарство є однією із найважливіших галузей економіки України. Послуги, що надаються зазначеними підприємствами, є невід'ємними складниками життя й розвитку сучасної людини. Припинення діяльності підприємств водопостачання та водовідведення неминуче призводить до техногенної катастрофи.

Критичне технічне, економічне та фінансове становище підприємств галузі вимагає пошуку та застосування нових ефективних методів, які б забезпечували не тільки ефективність функціонування, але й певний рівень ділової репутації підприємства. Саме тому формування та підтримання

належного рівня ділової репутації підприємств галузі є об'єктивною необхідністю сучасного управління.

Оскільки на сьогодні проблема ділової репутації підприємств набуває першочергового значення, виникає потреба розробки системи моніторингу її забезпечення. Чинні моделі та методи управління, зокрема аналіз, контроль, планування, прогнозування у сучасних умовах господарювання не спроможні оперативно та адекватно реагувати на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства. Недосконалість систем збору, обробки, систематизації фінансової інформації не дає можливості в повній мірі використовувати вищеназвані методи та прийоми, а також формулювати об'єктивні висновки [214, 215].

Оскільки формування ділової репутації, оцінка її рівня, прогнозування можливих слабких сторін потребує певного інформаційно-аналітичного забезпечення, підприємство потребує постійного моніторингу стану ділової репутації і в процесі стратегічних перетворень також.

Таким чином, основним інструментом, що надає змогу швидко реагувати на постійні зміни зовнішнього та внутрішнього середовища, що впливають на ділову репутацію, є **моніторинг**.

Теоретичні аспекти поняття «моніторинг» у загальному розумінні розкрили в своїх працях наступні автори: Е. М. Коротков, Б. Г. Литвак, П. І. Кононенко, Д. Хан, Н. Г. Данилочкіна, М. О. Кизим, В. А. Забродський, О. С. Олексюк, І. Й. Плікус та інші.

Великий економічний словник дає таке тлумачення моніторингу: «це система постійної оцінки всіх сторін діяльності підприємства, його підрозділів, керівників, співробітників з точки зору своєчасного та якісного виконання завдань стратегічного плану і виявлення відхилень фактичних результатів від передбачуваних» [57].

Побуває й таке визначення: «Моніторинг – комплекс наукових, технічних, технологічних, організаційних та інших засобів, які забезпечують систематичний контроль (стеження) за станом та тенденціями розвитку природних, техногенних та суспільних процесів» [70]. Отже, у загальному розумінні **моніторинг** – це постійне спостереження за процесом або явищем [217, 218].

Е. Коротков визначає термін «моніторинг» як «систематичне відстеження процесів або тенденцій, постійне спостереження з метою своєчасної оцінки виникаючих ситуацій» [71]. Б. Литвак під «моніторингом» розуміє «спеціальне організоване систематичне спостереження за станом яких-небудь об'єктів» [4].

Зі свого боку, А. Сельський у визначенні моніторингу наголошує на забезпеченні зворотнього зв'язку у процесі управління [184].

Л. Пан і Н. Романченко, визначаючи сутність моніторингу, акцентують увагу на управлінні зв'язками підприємства з його внутрішнім і зовнішнім середовищем [135].

Ю. М. Ратушний у своїй дисертаційній роботі визначає стратегічний моніторинг середовища функціонування організації як «комплекс стратегічних досліджень, призначений для відстеження, аналізу та оцінки складових оточення організації в реальному масштабі часу, прогнозу тенденцій його розвитку, діагностики взаємозв'язків та формування інформаційної бази реакції організації» [167].

Окрім загальних тлумачень цього поняття, в економічній літературі моніторинг розкривається з фінансового, маркетингового, конкурентного або будь-якого іншого аспекту діяльності підприємства.

Зокрема, на думку І. О. Бланка, система моніторингу є розробленим на підприємстві механізмом постійного спостереження за підконтрольними показниками фінансової діяльності, визначення розмірів відхилення фактичних результатів від передбачених та виявлення причин цих відхилень [18].

Такої ж думки дотримуються В. А. Забродський та І. Й. Плікус. Дослідженням фінансового компонента моніторингу із виокремленням його інформаційної та контрольної функцій займалися В. Галіцин [142], О. Мозенков [117] та інші.

Узагальнення поданої вище інформації надає можливість дійти висновку, що стратегічний моніторинг поєднує в собі механізми аналізу, зокрема безпосередньо моніторингу й контролінгу.

Зокрема, стратегічний аналіз та економічний моніторинг мають подібні цілі та завдання, але не спроможні розв'язати низку проблем, що не дозволяє їх використовувати як єдиний механізм проведення стратегічних досліджень [192, 193, 211, 219].

Стратегічний аналіз має на меті опис підприємства як об'єкта дослідження з виявленням його особливостей, тенденцій та можливих напрямків розвитку [212]. Стратегічний аналіз виконує описову, роз'яснювальну та прогнозну функції, що допомагає створенню моделі підприємства та його зовнішнього та внутрішнього оточення.

В існуючих концепціях моніторингу значна увага концентрується на внутрішньому середовищі функціонування підприємства.

Проте в працях зазначених вище учених моніторинг майже не розглядається як активний інструмент управління, що створює сприятливі умови для забезпечення певного рівня ділової репутації підприємства.

Тому особливо важливим питанням є розкриття поняття стратегічного моніторингу як етапу процесу розробки стратегії створення та підтримання належного рівня ділової репутації на підприємствах водопостачання та водовідведення. Для формування необхідних показників необхідно застосовувати процедури оцінки зовнішнього й внутрішнього середовища діяльності підприємств [3, 58, 75].

Очевидно, для здійснення оцінки ділової репутації підприємств цієї галузі потрібно урахувати низку чинників існуючих систем дослідження середовища стейкхолдерів підприємства.

Отже, для формування стратегії управління діловою репутацією необхідно здійснити низку заходів, зокрема:

1. Визначення середовища функціонування підприємства відповідно до існуючих економічних умов та специфіки діяльності.

2. Дослідження динаміки ділової репутації із плином часу та впливом зовнішніх та внутрішніх зацікавлених осіб.

3. Урахування чинників впливу, що зумовлюється формами власності, державного регулювання тощо.

4. Накопичення знань інформації про стан ділової репутації для визначення основних трендів розвитку і прогнозування змін.

5. Діагностика відхилення фактичних показників параметрів ділової репутації від прогнозних або оптимальних.

6. Формування переліку важливих параметрів ділової репутації для регулювання відхилень.

7. Реалізація механізмів формування та контролю загального показника ділової репутації згідно з результатами дослідження [108, 120, 121].

Сукупність системних стратегічних досліджень рівня ділової репутації буде становити систему стратегічного моніторингу.

Ураховуючи всі зазначені вище чинники, під моніторингом ділової репутації підприємств водопостачання та водовідведення варто розуміти спеціально організовану постійно та безперервно діючу систему, за допомогою якої здійснюється процес збору, накопичення, систематизації, аналізу інформації, яка встановлює напрями зовнішніх і внутрішніх зацікавлених осіб, що впливають на діяльність підприємств та формують рівень його ділової репутації [124].

Отже, сутність моніторингу ділової репутації підприємств водопостачання та водовідведення виявляється через специфіку їх діяльності, тому поряд із стандартними процесами, що притаманними моніторингу, слід розробляти ті його напрями, що враховували б дію чинників, притаманних саме цим підприємствам.

Ураховуючи зазначене вище, вважаємо, що сутність моніторингу ділової репутації підприємства полягає в наданні достовірної, повної інформації про загальний рівень та складники ділової репутації, їхню динаміку, а також постійно змінюваний склад та міру впливу зовнішніх і внутрішніх зацікавлених осіб.

Виходячи з такого визначення, можна сформулювати такі завдання моніторингу ділової репутації підприємства:

- виявлення внутрішніх та зовнішніх зацікавлених осіб, що здійснюють вплив на ділову репутацію підприємств водопостачання та водовідведення;
- визначення джерел та причин здійснення негативного впливу деякими групами зацікавлених осіб;
- визначення характеру, рівня та інтенсивності дії стейкхолдерів, що негативно впливають на ділову репутацію;
- оцінка рівня ділової репутації та дослідження його динаміки;
- розробка цільових заходів для запобігання негативного впливу на рівень ділової репутації підприємств водопостачання та водовідведення та впровадження заходів щодо його підвищення [35].

Отже, вважаємо за доцільне запропонувати таку структуру комплексного моніторингу ділової репутації підприємства: моніторинг середовища (зовнішнього і внутрішнього) відповідно до напрямів взаємодії із зацікавленими особами (рис. 1.13).

Стратегічний моніторинг ділової репутації включає підсистеми стратегічного аналізу та контролінгу, які оброблюють вихідні дані, та розподіляється на зовнішній та внутрішній моніторинг. Відповідно виявляються зовнішні і внутрішні зацікавлені особи підприємства, формується система показників, здійснюється розрахунок та інтерпретація отриманих результатів. Варто зазначити, що система стратегічного моніторингу як підсистема стратегічного управління повинна відповідати місії та загальній стратегії діяльності підприємства відповідно до його цілей та завдань на певному етапі здійснення діяльності.



Рисунок 1.13 – Структура моніторингу ділової репутації підприємств водопостачання та водовідведення

Згідно з цими постулатами, визначення концепції стратегічного моніторингу ділової репутації повинно відбуватися в площині діяльності підприємства в цілому із врахуванням її специфіки (рис. 1.14).

Таким чином, процес здійснення стратегічного моніторингу ділової репутації повинен базуватися на ввідних даних щодо діяльності підприємства (місії, мети, завдань), обов'язково враховуючи форму власності та організаційно-правову форму господарювання.

Визначення рівня ділової репутації вимагає як ретроспективного аналізу показників за основними її складовими, так і перспективних досліджень.

Вихідними мають стати результати дослідження внутрішнього й зовнішнього середовища функціонування підприємства в статусі групи

зацікавлених осіб. Разом із тим обов'язково варто урахувувати основні тенденції змін як власне цільових груп, так і напрямів взаємодії з ними.



Рисунок 1.14 – Система стратегічного моніторингу ділової репутації

Застосування репутаційного менеджменту дозволяє сформувати та застосовувати ефективну систему стратегічного моніторингу ділової репутації (рис. 1.15).

Запропонована система стратегічного моніторингу ділової репутації містить взаємопов'язані блоки: перший – ідентифікація зацікавлених осіб та дослідження факторів їхнього впливу на ділову репутацію, що включає вибір пріоритетних груп та напрямів взаємодії з ними, а також виявлення набору показників для здійснення оцінки рівня взаємодії шляхом розрахунку інтегрованого показника, другий – визначення рівня ділової репутації та реалізація моделі стратегічного моніторингу ділової репутації, що містить інтегрований показник рівня взаємодії, показник вагомості кожної з обраних груп у загальному рівні ділової репутації; на основі отриманих даних здійснюється побудова репутаційних радарів та інтерпретація результатів на розробленій шкалі значень індексів ділової репутації.

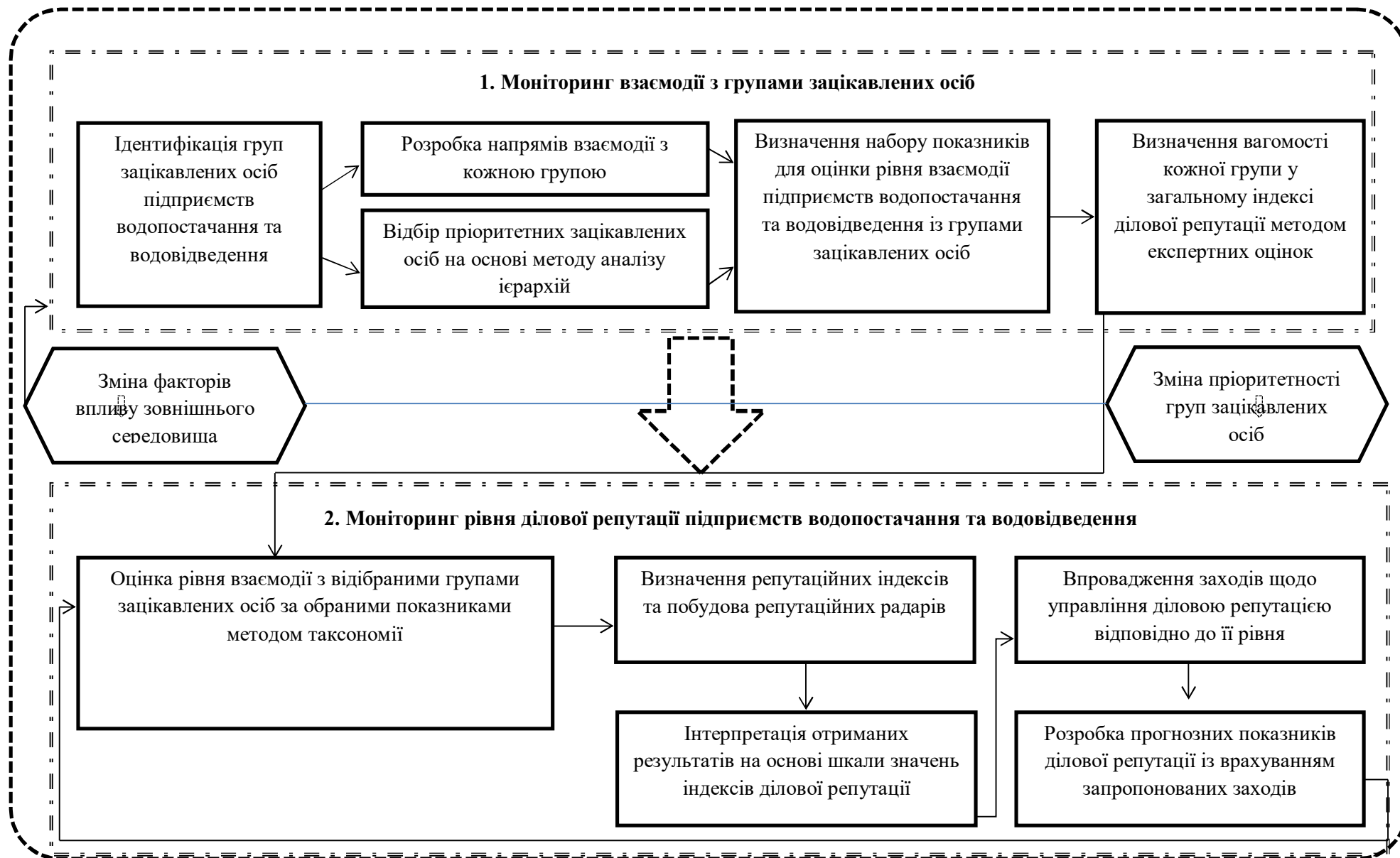


Рисунок 1.15 – Методичний підхід до стратегічного моніторингу ділової репутації підприємств водопостачання та водовідведення

Отримані результати використовуються для впровадження заходів щодо управління діловою репутацією відповідно до її рівня та розробки прогностичних показників ділової репутації з урахуванням запропонованих заходів.

Отже, система стратегічного моніторингу ділової репутації, з одного боку, є регулятором її формування та коригування складових і загального рівня. З другого боку, сама система стратегічного моніторингу є об'єктом регулювання в межах діяльності підприємства в цілому.

Завдяки системі стратегічного моніторингу ділової репутації регулюються відносини з цільовими групами та коригується рівень репутації. Водночас система стратегічного моніторингу є лише підсистемою стратегічного управління підприємством, що має свої цілі та задачі, а також інструменти їхнього вирішення.

РОЗДІЛ 2

МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО МОНІТОРИНГУ ДІЛОВОЇ РЕПУТАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ ВОДОПОСТАЧАННЯ ТА ВОДОВІДВЕДЕННЯ

2.1 Ідентифікація зацікавлених осіб підприємств водопостачання та водовідведення та їхній вплив на ділову репутацію

Підприємства водопостачання та водовідведення є об'єктом державного управління і мають відповідні особливості. З одного боку, вони виступають як підприємства багатогалузевого комплексу, що містить підгалузі, і є природними монополіями. З другого боку, продуктом їх життєдіяльності є послуги, що надаються у виробничій та невиробничій сферах.

Ще однією, достатньо вагомою, особливістю підприємств водопровідно-каналізаційного господарства є забезпечення якості наданих послуг, поліпшення обслуговування споживачів. На задовільнення специфічних потреб споживачів повинна бути спрямована якість матеріальних і нематеріальних послуг, що надають підприємства. Неякісне обслуговування в системі підприємств водопостачання та водовідведення обумовлене природним монополізмом, застарілими методами управління підприємствами комунальної сфери, відсутністю конкуренції на ринку комунальних послуг, відсутністю затверджених вітчизняних стандартів житлово-комунальних послуг, низьким технічним та технологічним рівнем, зношеністю мереж тощо [173].

Значний вплив на функціонування галузі мають наслідки фінансово-економічної кризи, знижуючи й без того обмежені можливості ресурсного забезпечення та надійного функціонування підприємств. У підприємств водопостачання та водовідведення накопичено проблеми, що ставлять під загрозу можливість його ефективного функціонування.

У суспільстві тривалий час обговорюються питання принципової можливості функціонування підприємств водопостачання та водовідведення з такими високими питомими витратами матеріальних і енергетичних ресурсів, втратами та нераціональними витратами питної води й теплової енергії, безгосподарним ставленням як власників, так і споживачів до утримання та експлуатації об'єктів житлово-комунального господарства.

Постійне недофінансування галузі призводить до зтяжного і глибокої кризи, від можливості подолання якої залежить діяльність не тільки підприємств водопостачання та водовідведення, а й регіонів цілому [85, 136, 149].

З огляду на особливості діяльності підприємств водопостачання та водовідведення, необхідно активізувати пошук якісно нових, оптимальних підходів до вирішення проблем, що накопичилися.

Аналізуючи світову практику управління підприємствами, варто зазначити, що вона спрямована на створення нематеріальних переваг, які забезпечують стабільність діяльності та довгострокові переваги розвитку шляхом використання унікальних можливостей підприємства.

Названий підхід заслуговує на увагу, оскільки нематеріальні активи підприємства складають можливість його унікальних особливостей, переваг і можливостей, кінцевим результатом дії яких є створення ділової репутації як на національному, так і на світовому ринку.

Практичний досвід формування ділової репутації мають переважно закордонні підприємства. В Україні цьому питанню приділяється недостатньо уваги, особливо на підприємствах комунальної сфери. Тому існує об'єктивна необхідність теоретичних розробок і практичного застосування ділової репутації як основної рушійної сили розвитку підприємств водопостачання та водовідведення.

Позитивна ділова репутація робить підприємство інвестиційно привабливим, дозволяє підвищити доходи і капіталізувати їх.

З огляду на проблеми, пов'язані із формуванням ділової репутації, підприємства цієї галузі потребують зростання ефективності взаємодії всіх зацікавлених сторін. Підтвердженням цьому є регулярно виникаючі проблеми в роботі галузі як техногенного, так і економічного характеру (соціального, інноваційного).

Результати аналізу та задовільнення інтересів зацікавлених сторін, забезпечення їхньої взаємодії, ураховуються під час розробки стратегії і, відповідно, управління діловою репутацією підприємствам водопостачання та водовідведення та підвищення ефективності й результативності їхньої діяльності. Проте проблемними є аспекти щодо врахування інтересів стейкхолдерів під час забезпечення взаємодії із підприємствами житлово-комунального господарства.

Ефективна взаємодія між стейкхолдерами пов'язана з організацією процесу, що дозволяє визначити потреби, інтереси та загрози щодо зацікавлених осіб, залучити їх до діяльності підприємств та процесу прийняття управлінських рішень. У цьому процесі важливого значення набуває врахування спільних інтересів щодо формування й використання всіх видів ресурсів (матеріальних, фінансових, людських, технологічних та ін.) для досягнення цілей, ураховуючи особливості функціонування підприємств водопостачання та водовідведення [152–155].

Отже, здійснення ефективного управління взаємодією стейкхолдерів є важливим елементом формування ділової репутації, який надає можливість підприємствам водопостачання та водовідведення підтримувати «нормальні» умови функціонування, стійке забезпечення ресурсами та розвиток, а також послідовну реалізацію економічних інтересів.

З цієї причини в багатьох розвинутих країнах вимоги щодо взаємодії зі стейкхолдерами та їхні права визначено в законодавстві, що передбачає обов'язкові консультації із зацікавленими сторонами під час прийняття рішень, при врахуванні економічних, соціальних та екологічних наслідків.

Групи стейкхолдерів по відношенню до певного підприємства можна розглядати як цілісну систему, складові якої впливають на діяльність та певною мірою визначають траєкторію його розвитку. Водночас варто зазначити, що усталеного складу стейкхолдерів не існує, він може змінюватися як з плином часу, так і залежно від галузі, виду діяльності підприємства, місця його розташування та підпорядкування. «Стандартними» групами стейкхолдерів є власники, працівники, постачальники, інвестори і кредитори, засоби масової інформації, органи державної влади, суспільні організації та інші. Відносно до діяльності та інтересів підприємства зацікавлених осіб поділяють на внутрішніх і зовнішніх [20]. Деякі автори [33, 66] виокремлюють проміжну групу – поєднані стейкхолдери, до якої входять споживачі, постачальники, конкуренти тощо [144, 145, 147, 150].

У чинних теоретико-методичних розробках представлені різні підходи до класифікації зацікавлених осіб. Зокрема, Д. Ньюбоулді і Д. Луффман класифікують стейкхолдерів на такі основні групи:

- групи впливу, що фінансують підприємство (акціонери, учасники, інвестори);
- менеджери, які керують підприємством;
- економічні партнери (покупці, постачальники, інші економічні суб'єкти, що взаємодіють із підприємством) [116].

Згідно з моделлю Мітчела [227], класифікація стейкхолдерів за групами їх значущості здійснюється залежно від одного, двох або трьох атрибутів. Ця модель надає можливість раціоналізувати роботу із зацікавленими сторонами. Для цього обираються релевантні атрибути або якості, якими можуть володіти зацікавлені сторони та від яких залежатиме їхня значущість. У результаті відповідності якостей виокремлюють сім класів значущості стейкхолдерів. Три з них володіють одним атрибутом («латентні»), три – двома («очікуючі») і один – трьома («категорична група»). До «латентних» груп належать «бездіяльна» або «спляча» (володіє владою), «група, що контролюється» (володіє законністю) і «вимагаюча» (володіє терміновістю). «Очікуючі» групи складаються з «домінуючої» (влада та законність), «залежної» (законність і терміновість) та «небезпечної» (влада і терміновість) груп. Найвпливовішою групою є «категоричні» стейкхолдери, що володіють одночасно трьома атрибутами.

Таким чином, моделі Мітчела та Мендлоу дозволяють упорядкувати зацікавлені сторони, а також виявити деякі особливості їхніх груп [228, 229].

А. Зуб, зі свого боку, класифікує групи зацікавлених осіб залежно від інтересів, що виникають під час їхньої взаємодії. Ураховуючи зазначене вище, він виокремлює такі групи стейкхолдерів:

- акціонери;
- інвестори;
- топ-менеджмент;
- робітники;
- споживачі;
- маркетингологи;
- постачальники;
- фінансисти корпорації;
- органи місцевої влади;
- органи державної влади;
- суспільні організації [64].

М. Кларксон [222], досліджуючи структуру стейкхолдерів, об'єднує їх у дві групи, які класифікуються за характером взаємовідносин з підприємствами. У межах поданої класифікації виокремлюються стейкхолдери, що безпосередньо мають контакти з підприємствами: акціонери, власники, робітники, партнери та ін., та стейкхолдери, які не пов'язані з підприємствами прямими зв'язками: центральні органи влади, органи місцевого самоврядування, громадські організації, ЗМІ та ін.

На противагу переліченим вище класифікаціям Дж. Севедж, Т. Ніх, С. Вайтхед структурують зацікавлених осіб, ураховуючи можливі загрози й можливості кооперування [226].

В. Корольов до складу стейкхолдерів компанії відносить раду директорів корпорації, виконавчий менеджмент, робітників, акціонерів, суспільство, державу, постачальників, споживачів, кредиторів [109]. Водночас він застосовує стейкхолдерний підхід до власника підприємства та зазначає, що оточення власника збігається з оточенням компанії. Проте, крім вище перелічених стейкхолдерів, у сферу оточення власника підприємства В. Корольов вводить додатково такі групи зацікавлених осіб: родину власника, його компанію з її менеджментом та самого власника з його потребами, інтересами та принципами [109].

На думку І. Гончарова [37], усі стейкхолдери поділяються на внутрішніх і зовнішніх. До внутрішніх стейкхолдерів відносять акціонерів і працівників компанії, включаючи посадових осіб, менеджерів усіх рівнів і членів правління. До зовнішніх – усіх інших зацікавлених осіб, включаючи клієнтів, постачальників, уряд, профспілки, громадськість (територіальну громаду та більш широкі кола). Окрім класифікації на зовнішніх та внутрішніх, автор також наводить класифікацію стейкхолдерів за можливістю впливу на компанію на первинних та вторинних. До первинних відносять тих, хто може здійснювати прямий економічний вплив на фірму, тобто власники, конкуренти, споживачі, робітники та постачальники. Їхні відношення з корпорацією зазвичай мають юридичну основу. Вторинні стейкхолдери – це особи або групи, що мають частку внаслідок діяльності компанії. До групи вторинних зацікавлених осіб належать: суспільство, влада, банки та інші фінансові організації, ЗМІ та інші [37]. Відносини корпорації з цими групами неможливо описати, використовуючи тільки законодавчо-нормативну базу, тому як регулятори відносин можуть виступати принципи соціальної справедливості, моралі та етики. Разом із тим І. Гончаров зазначає, що всі стейкхолдери перебувають у прямих або опосередкованих товарно-грошових відносинах з підприємством і кожна з груп стейкхолдерів є постачальником важливих ресурсів, або вносить іншу користь у діяльність компанії, і в обмін на це очікує задоволення своїх вимог [128, 125, 141].

Водночас варто зауважити, що деякі із стейкхолдерів відіграють більш важливу роль у діяльності підприємства, ніж інші. Проте не можна ігнорувати інтереси жодної із зацікавлених осіб. Результатом ефективно організації взаємодії зі стейкхолдерами є зміцнення й покращення конкурентних

позицій компанії у взаємодії із зовнішнім середовищем, що постійно змінюється [164–166].

Інтереси різних груп зацікавлених осіб неможливо задовільнити одночасно через обмеженість ресурсів, або тому, що ці інтереси можуть конфліктувати між собою. У такій ситуації важливо вміти виявити проблему ключових стейкхолдерів і сформулювати стратегію дій, спрямовану на пріоритетне задоволення їхніх потреб і очікувань. Водночас можливе застосування заходів з налагодження зв'язків із громадськістю, щоб запобігти діям, які можуть протидіяти досягненню поставлених результатів. Для ідентифікації груп зацікавлених осіб відносно до конкретного підприємства, їхніх вимог до підприємства, необхідно застосовувати системний підхід [39, 40].

Пошук оптимального балансу задовільнення інтересів стейкхолдерів дозволяє підприємству розробити подальшу стратегію діяльності, що забезпечила б ефективне функціонування підприємства. Тільки застосовуючи гармонізовану багатовекторну політику корпоративного управління можна знайти шляхи подолання та попередження загроз, що створюються в ринковому середовищі. Результатом налагодження взаємодії із впливовими групами зацікавлених осіб є підвищення ефективності діяльності підприємства в цілому, забезпечення його конкурентних переваг [174–178].

Таким чином, до основних груп стейкхолдерів, які взаємодіють із підприємствами, належать: внутрішні (менеджмент підприємств, персонал та робітники, органи внутрішнього контролю та моніторингу за діяльністю суб'єктів господарювання) та зовнішні (споживачі або покупці продукції, державні та місцеві органи влади, органи зовнішнього контролю, соціальні організації, постачальники товарно-матеріальних цінностей).

Погляди та інтереси зацікавлених осіб відносно до підприємств водопостачання та водовідведення мають бути виявлені та враховані в процесі їхньої діяльності у взаємодії із зацікавленими сторонами.

Для врахування інтересів всіх зацікавлених осіб підприємствам водопостачання та водовідведення необхідно:

- виявити коло зацікавлених осіб;
- проаналізувати їх інтереси з метою виявлення пріоритетних питань взаємодії;
- розробити комплекс заходів щодо вирішення питань, що стосуються інтересів стейкхолдерів;

– спрогнозувати наслідки своєї діяльності відносно до стейкхолдерів та можливі варіанти управління цими наслідками.

В основі процесу визначення кола зацікавлених сторін лежить вивчення всіх імовірних взаємовідносин організації з іншими організаціями та приватними особами. Для характеристики зацікавлених осіб по відношенню до певної організації необхідно проаналізувати всі її контакти – листування, переговори, зустрічі, договірні відносини.

Разом із тим варто мати на увазі, що перелік зацікавлених осіб для всіх підприємств водопостачання та водовідведення постійно трансформується. Перелік стейкхолдерів того чи того підприємства визначається напрямом його діяльності, географічним розташуванням та колом проблем, які вирішуються.

Для визначення груп зацікавлених осіб та пріоритетності взаємовідносин з ними необхідно використовувати такі критерії [60]:

1. Відповідальність – за цим критерієм визначаються стейкхолдери, перед якими вже існують або можуть з'явитися у майбутньому зобов'язання підприємства, що закріплені нормативними актами.

2. Впливовість – виявлення зацікавлених сторін, які в тій чи іншій мірі впливають на діяльність підприємства.

3. Залежність – визначення зацікавлених сторін, які прямо або опосередковано залежать від діяльності підприємства.

4. Представництво – визначення кола потенційних стейкхолдерів, що можуть представляти інтереси різних груп.

5. Політичні і стратегічні наміри – критерій визначення зацікавлених сторін, на яких прямо або опосередковано зорієнтовані програми, заяви, проекти підприємства.

За переліченими вище критеріями для підприємств житлово-комунального комплексу визначимо «типовий» перелік стейкхолдерів, характерний для багатьох підприємств, та «специфічний» – групи зацікавлених осіб відносно саме до цієї галузі.

Усі зацікавлені особи поділяються на дві групи — внутрішні та зовнішні. Крім того, можна виокремити проміжну групу зацікавлених осіб, яких некоректно було б не віднести до зазначених вище груп.

Внутрішні зацікавлені особи включають: керівництво підприємства, персонал, органи внутрішньогосподарського контролю [187, 198, 202].

До групи зовнішніх зацікавлених осіб належать споживачі, постачальники, інвестори, кредитні установи, фінансові посередники, органи державного контролю та органи, що здійснюють незалежний контроль,

державні заклади та організації, суспільні організації, уряд, засоби масової інформації.

Відносно до підприємств водопостачання та водовідведення до граничної групи зацікавлених осіб можна віднести місцеві органи влади, у власності яких перебувають ці підприємства [133, 134, 151].

Якщо розглядати групу внутрішніх зацікавлених осіб, то найвагоміший вплив на підприємство має керівництво, яке визначає напрями його діяльності та розвитку, уповноважене приймати управлінські рішення, зацікавлене в підвищенні рентабельності діяльності, зміцнення потужностей. Персонал підприємств водопостачання та водовідведення можна поділити на три категорії: керівництво підрозділів та відділів, спеціалісти, робочий персонал. Персонал підприємства насамперед має практичний інтерес: належний рівень заробітної плати, покращення умов праці, постійна зайнятість, соціальні гарантії. Крім того, інтереси працівників полягають у можливості кар'єрного росту, підвищенні кваліфікації. Праця робітників стає більш продуктивною, коли вони беруть участь у розробленні рішень, що впливають на них. Розвиток людських ресурсів є пріоритетним напрямком для більшості компаній [151, 169, 170].

Розглядаючи групи зовнішніх зацікавлених осіб, варто зауважити, що споживачі послуг підприємств водопостачання та водовідведення зацікавлені, по-перше, у встановленні оптимальних тарифів, по-друге – у підвищенні їхньої якості. Споживачів послуг, зі свого боку, можна поділити на фізичних (населення) та юридичних осіб. Питання якості послуг гостро стає перед підприємствами-споживачами, що сплачують за них за підвищеним тарифом порівняно з населенням. Підприємства водопостачання та водовідведення зацікавлені у своєчасних взаєморозрахунках з обома групами споживачів. Під час роботи зі споживачами особливу увагу варто приділити розробці програм обслуговування, налагодженню ефективних комунікаційних зв'язків [180, 194, 195].

Постачальники товарно-матеріальних цінностей та послуг підприємствам житлово-комунального господарства зацікавлені у своєчасно здійснених та в повному обсязі розрахунках. З боку підприємств ВВ відносно до своїх постачальників існує зацікавленість у безперебійності поставок, якості придбаних ТМЦ та послуг на вигідних умовах співробітництва та оптимальних цінах.

Інвестори характеризуються дуалізмом своїх відносин із підприємствами житлово-комунального господарства. З одного боку, вони мають фінансовий

інтерес до діяльності цих підприємств, розглядаючи підприємства галузі як об'єкт своїх вкладень. Тому інвестори оцінюють фінансово-господарську діяльність, можливості до розвитку, терміни окупності проєктів та обсяг прибутків від їхньої реалізації [201, 206]. З другого боку, підприємства водопостачання та водовідведення зацікавлені в залученні інвестицій для підвищення якості послуг, що надаються, покращення фінансового стану галузі в цілому та зокрема.

Інтереси кредитних установ полягають в отриманні інформації про фінансовий стан підприємств житлово-комунального господарства у поточному періоді та можливість повернення кредитних коштів у майбутньому.

Окрему увагу варто приділяти органам державного контролю стосовно дотримання умов діючого законодавства та попередження або зведення до мінімуму фінансових та адміністративних санкцій. Це питання повинні вирішувати органи внутрішньогосподарського контролю.

Громадські організації також є впливовими стейкхолдерами. Їхнього головною метою є захист представницьких інтересів. Співпраця із громадськими організаціями допомагає підприємству уникнути конфліктів у соціальній сфері, що можуть значно погіршити репутацію підприємств. Можливе також залучення до участі представників суспільних організацій як експертів у процесах стратегічного та корпоративного планування.

Державні заклади та організації мають із підприємствами житлово-комунального багато спільних цілей. Серед них – створення умов для успішної науково-дослідницької діяльності, стабільність ринкових умов, стримування інфляції, підвищення якості послуг.

Якщо розглядати уряд як стейкхолдерів підприємств житлово-комунального господарства, то головна його мета – це здійснення фінансування на основі чинної системи оподаткування та інших засобів законодавчої діяльності, залучення політичної підтримки виборців.

Підприємства водопостачання та водовідведення як соціально важлива ланка економіки міст повинні співпрацювати із засобами масової інформації з метою проведення роз'яснювальної роботи серед населення та підприємств стосовно споживання та оплати послуг, здійснювати заходи щодо підвищення своєї репутації.

Органи місцевого самоврядування є граничними стейкхолдерами, оскільки їх неможливо віднести ні до внутрішніх, ні до зовнішніх груп зацікавлених осіб.

Ознаками, що характеризують внутрішніх зацікавлених осіб є:

- можливість безпосереднього впливу на діяльність підприємств ВВ та її результативність (в якості власника);
- розробка рекомендацій щодо основних напрямів діяльності;
- формування пропозицій щодо реалізації управлінських рішень та розробка стратегії діяльності.

Як зовнішні зацікавлені особи, органи місцевої влади розглядаються з позиції виконання ними своїх функцій у контексті представництва органів державної влади на окремих адміністративно-територіальних одиницях. У цій якості їхня взаємодія із підприємствами водопостачання та водовідведення має адміністративний характер (вирішення питань тарифоутворення, неможливості припинення надання послуг населенню навіть за умови неплатежів тощо), виступає контролюючим органом. Можна виокремити напрями функціонування органів місцевого самоврядування, які є спільними як із внутрішніми (керівництво), так і зовнішніми зацікавленими сторонами (споживачі):

- ефективність діяльності підприємств водопостачання та водовідведення;
- технічний та фінансовий стан;
- підвищення якості послуг;
- підтримка місцевої громадської діяльності.

Ураховуючи перелічені вище фактори, під органами місцевого самоврядування розуміємо граничні групи стейкхолдерів, що спрямовують зусилля на гармонізацію інтересів підприємств водопостачання та водовідведення, які перебувають у їхній власності, але водночас передбачають інтереси населення та інших стейкхолдерів.

Отже, для формування позитивної ділової репутації підприємствам водопостачання та водовідведення необхідно враховувати інтереси всіх груп зацікавлених осіб, що здійснюють вплив на діяльність цих підприємств.

Методика формування ділової репутації ґрунтується на відборі певних параметрів, їхніх основних характеристик.

Загалом до складових ділової репутації підприємства вчені-економісти відносять фінансовий стан, корпоративну культуру, якість товарів, послуг, якість менеджменту, інновації, управління персоналом, екологічну й соціальну відповідальність. Однак залежно від специфіки та цілей діяльності певного підприємства, складових може бути як більше, так і менше. Також можуть

змінюватися характеристики кожного параметра, наприклад, з плином часу [208, 216].

Зокрема, до основних параметрів ділової репутації підприємств водопостачання та водовідведення, з урахуванням специфіки їхньої діяльності, можна віднести такі:

1. Фінансова складова.

Ця складова характеризується такими показниками діяльності підприємства, як виручка, прибуток, оборотність, капітал, довгострокові інвестиції.

2. Якість послуг.

Характеризується такими якісними показниками, як задоволеність споживачів якістю та вартістю послуг, відповідність міжнародним стандартам якості.

3. Якість управління підприємством.

Полягає в розробці й здійсненні стратегії діяльності, визначенні перспектив розвитку підприємства, управління бізнес-процесами, репутації керівників.

4. Корпоративна культура.

Цей параметр має такі характеристики, як дотримання правил ділової етики, виконання належних зобов'язань, інформаційна відкритість, прозорість.

5. Управління персоналом.

Основними напрямками в межах зазначеного параметра є такі показники, як гідна оплата праці, своєчасність оплати праці, соціальні гарантії, залучення висококваліфікованих кадрів, стабільність кадрового складу.

6. Інвестиції.

Зазначена складова характеризується фінансовим станом, якістю управління, виконанням зобов'язань перед партнерами.

7. Інновації.

Даючи характеристику виокремленому параметру, варто врахувати такі напрямки, як здійснення досліджень і розробок, упровадження нових ресурсозберігальних технологій, гнучкість до змін.

8. Екологічна відповідальність.

Здійснення заходів щодо запобігання забруднення навколишнього середовища, ощадливого водоспоживання, мінімізації відходів.

9. Соціальна відповідальність.

Основними напрямками формування параметра соціальної відповідальності є підтримка соціально незахищених верств населення, надання

пільг, впровадження й виконання соціальних проєктів, дотримання прав людини.

Крім того, необхідно врахувати, що питома вага кожного параметра в загальній діловій репутації підприємства має різне значення. Для підприємств водопостачання та водовідведення, крім фінансової складової, значну роль відіграє й соціальна відповідальність. Водночас не можна не приділяти належної уваги якості послуг і якості управління персоналом. Параметри ділової репутації в динаміці можуть змінювати пріоритетність у формуванні рівня ділової репутації залежно від обставин, які склалися у певний період діяльності підприємства.

Для оцінювання діяльності підприємства і його інвестиційної привабливості найбільш важливими є економічні показники (показники фінансового стану, якість управління, здатність виконувати зобов'язання перед контрагентами, стратегія підприємства тощо). Однак останнім часом все більшого значення набуває екологічна складова, важливу роль відводять також корпоративній культурі. Ділова репутація заснована, насамперед, на відповідності чинним правилам і стандартам.

Відповідно можна визначити обов'язкові – закони, норми, нормативи, ліцензії, договори тощо, а також добровільні – повага до цільових груп, виконання взятих на себе зобов'язань. Найчастіше такі дії пов'язані з додатковими витратами для підприємства. Однак вони підвищують ділову репутацію підприємства й зміцнюють його позиції на ринку.

Варто зазначити, що сприйняття певної складової ділової репутації залежить, крім усього перерахованого вище, від груп зацікавлених осіб підприємства.

Які саме показники діяльності підприємства можуть зацікавити кожен з груп зацікавлених осіб, наведемо в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Інтереси груп зацікавлених осіб стосовно підприємств водопостачання та водовідведення

Групи зацікавлених осіб	Найбільш важливі інтереси груп зацікавлених осіб
1	2
Керівництво	– стабільність фінансово-господарської діяльності; – результати діяльності підприємства; – здатність до розвитку; – імідж підприємства

Продовження таблиці 2.1

1	2
Працівники	<ul style="list-style-type: none"> – рівень заробітної плати; – умови найму та праці; – плинність кадрів; – мотивація; – можливості для молодих спеціалістів; – можливості кар’єрного росту; – умови праці робочого персоналу та статистика нещасних випадків на виробництві; – можливість створення особливих умов праці за необхідністю
Споживачі	<ul style="list-style-type: none"> – рівень тарифів на послуги; – якість послуг, що надаються; – рівень довіри до підприємств ВВ
Постачальники	<ul style="list-style-type: none"> – обсяги виробництва; – своєчасність розрахунків; – кількість альтернативних постачальників; – кількість невчасних поставок
Інвестори та кредитори	<ul style="list-style-type: none"> – обсяг необхідних інвестиційних ресурсів; – фінансовий стан підприємства; – термін окупності інвестиційних проектів; – прогнозовані грошові потоки
Суспільні організації	<ul style="list-style-type: none"> – турбота про довкілля; – проведення акцій соціальної відповідальності; – взаємодія із групами, інтереси яких представляють громадські організації
Засоби масової інформації	<ul style="list-style-type: none"> – висвітлення проблем підприємств житлово-комунального господарства перед споживачами; – проведення роз’яснювальної роботи щодо їх діяльності; – робота зі споживачами щодо погашення житлово-комунальних послуг
Місцеві органи влади	<ul style="list-style-type: none"> – ефективність діяльності житлово-комунальних підприємств; – технічний та фінансовий стан; – реалізація тарифної політики; – підвищення якості послуг; – задовільнення потреб населення; – підтримка місцевої громадської діяльності.

Перелік груп зацікавлених осіб відкритий і трансформується, що надає можливість не втрачати з поля зору нові групи та відстежувати зміни, що здійснюються в уже визначених групах. Крім того, необхідно брати до уваги, що невиявлені групи зацікавлених осіб також вважають за необхідне врахувати їхні інтереси.

Усі зацікавлені сторони підприємств водопостачання та водовідведення мають власні фінансові інтереси й різною мірою здані впливати на їхню діяльність і відповідні результати. Фінансовим інтересом зацікавлених осіб є очікування економічної або іншої вигоди від реалізації певної стратегії управління.

2.2 Аналіз факторів впливу взаємодії із зацікавленими особами на ділову репутацію

Крім поділу всіх зацікавлених осіб на внутрішніх та зовнішніх відносно підприємств водопостачання та водовідведення, їх можна згрупувати за такими критеріями за формою власності, формою відносин із підприємством, залежно від ступеня впливу на підприємство та його ділову репутацію:

1. Залежно від ступеня впливу діяльності підприємств на зацікавлених осіб – основні та посередні.

2. Залежно від участі у фінансово-господарській та соціальній діяльності ПВВ – на активні і пасивні.

3. За функціями, що виконуються, та повноваженнями щодо прийняття управлінських рішень – зацікавлені особи прямого та непрямого впливу.

Залежно від ступеня впливу на фінансово-господарську діяльність підприємств та ступеня зацікавленості: першого, другого та третього кола [82] (рис. 2.1).

У межах управління діловою репутацією при розробці стратегії діяльності підприємств водопостачання та водовідведення враховуються інтереси зацікавлених сторін, тобто між власниками, керівництвом, працівниками всіх рівнів (внутрішньогосподарський інтерес) та інвесторами, які мають безпосередній фінансовий інтерес щодо діяльності підприємств водопостачання та водовідведення [205]. Визначаються інтереси зацікавлених осіб також із кола безпосередньої взаємодії (споживачів, постачальників, кредитних установ), далі враховуються інтереси стейкхолдерів із зовнішнього середовища, інтереси й вплив яких є найменшими – суспільні організації, органи державного та незалежного контролю, уряд, ЗМІ (див. рис. 2.1).

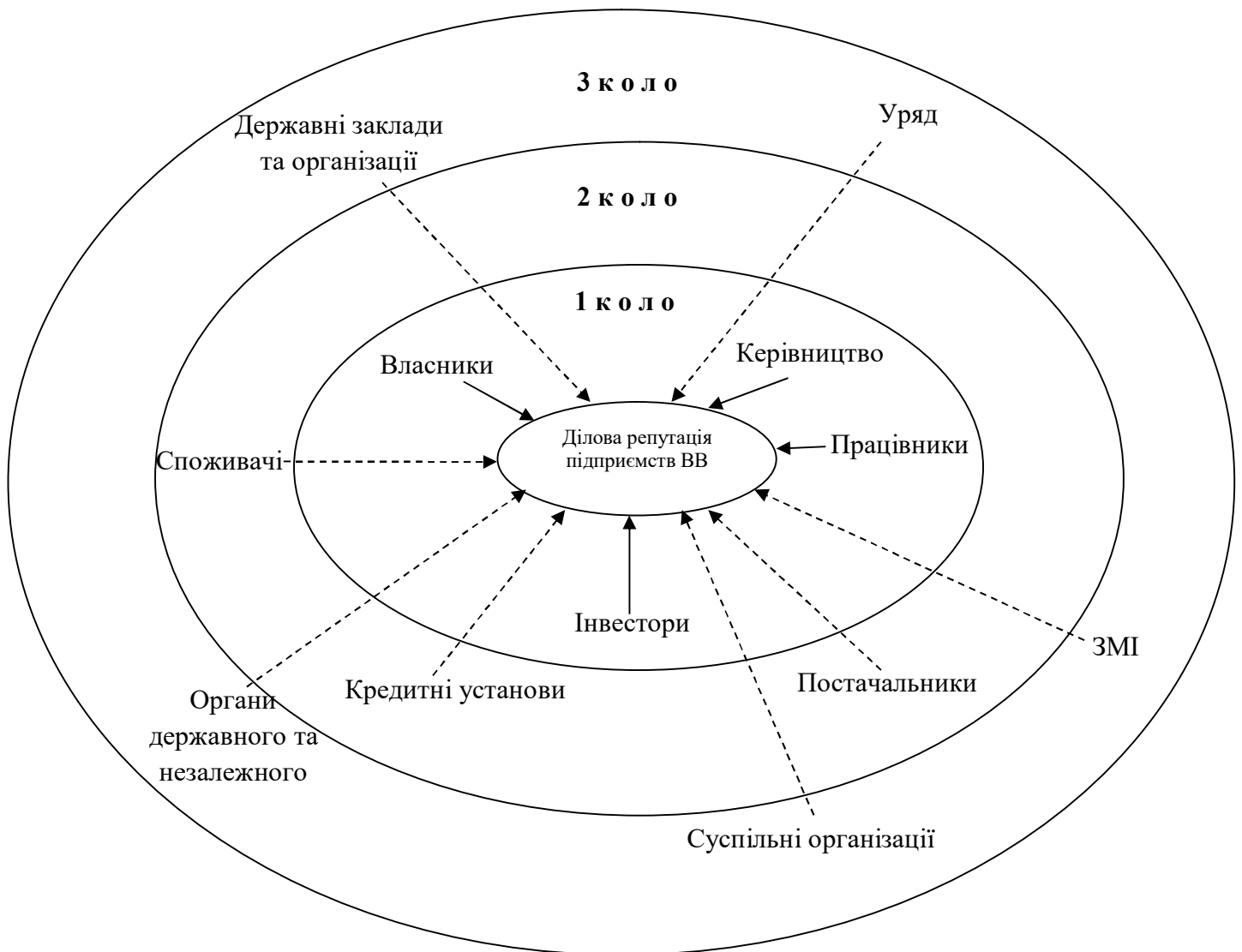


Рисунок 2.1 – Структуризація зацікавлених осіб підприємств водопостачання та водовідведення за рівнем фінансового інтересу і впливу на їхню ділову репутацію

Дещо в іншій послідовності можна розташувати й області впливу підприємств водопостачання та водовідведення на зацікавлені сторони. Виокремлюються також три концентричні області.

В області повноважень/відповідальності знаходяться зацікавлені особи, які здійснюють безпосередній вплив на діяльність підприємства і є частиною його організаційно-правової структури. До цих груп належать власники, керівництво та працівники.

Область прямого впливу: визначаються зацікавлені сторони, які нап'яму не є підлеглими відносно власника (керівництва) підприємства, однак у відповідності зі своїм статусом у процесі формування відносин з ними, підприємство може використовувати стратегію обміну ресурсами або

переконання. До області прямого впливу відносимо постачальників та споживачів.

Область опосередкованого впливу характеризується тим, що підприємство практично не має інструментів прямого впливу на певну групу зацікавлених осіб. Для здійснення впливу на зацікавлених осіб цієї області підприємство повинно користуватися підтримкою зацікавлених осіб, що належать до областей його повноважень або прямого впливу. До цієї області віднесені інвестори, кредитні установи, представники органів державної влади, громадські організації.

Для здійснення групування та аналізу зацікавлених осіб, що взаємодіють із підприємствами ВВ, ідентифікуються та групуються зацікавлені сторони, оцінюється ступінь і характер їхнього впливу. Аналіз проводиться з метою розроблення механізму адаптації до зовнішнього та внутрішнього оточення підприємств.

У процесі управління здійснюється вплив на зацікавлених осіб шляхом застосування різних засобів – проведення переговорів, мотивація до певних дій, налагоджування контактів та взаємовідносин. Метою здійснення управління зацікавленими особами є визначення підприємством найбільш сприятливої ситуації для взаємодії з ними.

Варто зазначити, що до груп зацікавлених осіб проявляється увага з боку підприємств не тільки в контексті економічного інтересу. Важливим є також суб'єктивний аспект сприйняття діяльності або окремого виду діяльності підприємства його зацікавленими особами. Таким чином, при ідентифікації зацікавлених осіб, визначенні їхньої пріоритетності, варто враховувати їхній вплив на підприємство та зацікавленість у його здійсненні [209]. Це становить ключовий момент у виявленні зацікавлених осіб.

Для залучення зацікавлених сторін до співпраці використовуються різні форми взаємодії. Спілкування із зацікавленими особами може відбуватися як на неформальних, так і на офіційних зустрічах, і може мати різноманітні форми, зокрема індивідуальні зустрічі, конференції, семінари, громадські слухання, обговорення за круглим столом, консультативні комітети, участь у багатосторонніх форумах, членство й участь у роботі груп, що організовані в межах громади, інших асоціаціях, інтерактивних форумах тощо. Залучення зацікавлених сторін має бути інтерактивним – таким, що передбачає двостороннє спілкування.

Проте для досягнення мети спілкування із зацікавленими особами недостатньо використовувати тільки один метод. Варто задіяти декілька різних

підходів. Зокрема, організоване інтерв'ю, створення фокус-групи або індивідуальна зустріч можуть бути застосовані для здійснення масштабного дослідження або стати поштовхом до розробки спільних проєктів щодо рішення певної проблеми.

З метою вибору оптимального методу залучення зацікавлених осіб до взаємодії необхідно детально проаналізувати його відповідно до кожної групи зацікавлених сторін.

Проте більш раціональним є застосування методів, що передбачають двостороннє або багатостороннє спілкування між підприємствами водопостачання та водовідведення та їхніми групами зацікавлених осіб:

- організація зустрічей або інших форм спілкування, участь у яких беруть представники декількох груп стейкхолдерів з метою розглядання однієї проблеми;

- створення консультативних груп;

- спільні ініціативи.

Виокремимо деякі форми взаємодії підприємств водопровідно-каналізаційного господарства із зацікавленими сторонами [88, 55] (табл. 2.2).

Крім використання наведених форм взаємодії із зацікавленими особами, підприємствам водопостачання та водовідведення необхідно здійснювати оцінку того, наскільки вони здатні реагувати на проблеми, що виявляються в ході взаємодії, які заходи можна реалізувати для їхнього вирішення, а також якими можуть бути дії у відповідь на очікування зацікавлених сторін.

Таблиця 2.2 – Форми взаємодії підприємств водопостачання та водовідведення із групами зацікавлених осіб

Група зацікавлених сторін	Форма взаємодії
1	2
Керівництво	Звітування керівництва перед власником, підвищення рівня кваліфікації керівників, розвиток корпоративної культури, створення позитивного іміджу
Працівники	Наявність колективного договору, членство у профспілці, впровадження правил корпоративної етики і культури, підвищення кваліфікації працівників

Продовження таблиці 2.2

1	2
Споживачі	Наявність сайту в інтернеті, зворотній зв'язок, гаряча лінія, абонентська служба, проведення роз'яснювальної роботи, інформування споживачів як особисто, так і через ЗМІ.
Постачальники	Укладання договорів на вигідних умовах, можливість моніторингу контрагента, чесність і прозорість взаємовідносин.
Інвестори та кредитори	Річна та проміжна фінансова звітність, примітки до звітності, презентації, бізнес-плани
Органи влади та місцеві громади	Своєчасне інформування, звітування в усній та письмовій формі, проведення нарад, система швидкого реагування влади на проблеми ПВВ
Засоби масової інформації, суспільні організації	Проведення пресконференцій, благодійна діяльність, захист навколишнього середовища

Для цього підприємствам водопостачання та водовідведення варто провести оцінку своїх ресурсів, що можуть бути потрібні для організації взаємодії зі стейкхолдерами. На основі виокремлених груп зацікавлених осіб і кола проблем, що є для них значущими, визначають їхні характеристики з урахуванням очікувань, бажання взаємодіяти, можливості тих чи інших груп.

Однак процес взаємодії із зацікавленими особами не обмежується лише проведенням перелічених вище заходів. Після проведення діалогів із зацікавленими сторонами, підприємствам водопостачання та водовідведення необхідно проводити роботу щодо практичного впровадження результатів взаємодії, тобто задоволення потреб та очікувань зацікавлених осіб. Уся важлива інформація, отримана від стейкхолдерів має бути врахована під час складання стратегічних та поточних планів управління діловою репутацією підприємств.

Важливим аспектом, окрім налагоджування взаємозв'язку із зацікавленими сторонами, є також збереження та закріплення цих

взаємозв'язків. Це дозволить спланувати наступні дії та здійснювати інформування зацікавлених сторін відносно подальших планів діяльності підприємств водопостачання та водовідведення. Для цього використовуються різноманітні форми зв'язку, зокрема особисті зустрічі, телефонні конференції, листування, що передбачають підбиття підсумків від взаємодії та викладення планів майбутнього співробітництва. Однією із найбільш важливих форм зворотного зв'язку із зацікавленими сторонами є складання фінансових і нефінансових звітів, звітів та проєктів щодо сталого розвитку. Така форма взаємодії не тільки формує довіру зацікавлених сторін до підприємств водопостачання та водовідведення, але й надає можливість залучати стейкхолдерів до взаємодії, робить їх більш відповідальними, що позитивно впливає на ділову репутацію.

На ділову репутацію підприємств водопостачання та водовідведення впливає безліч факторів. Для того щоб ефективно управляти діловою репутацією в умовах мінливого середовища, потрібно враховувати основні чинники, які можуть впливати на неї з боку цього середовища.

Можна розмежувати два рівня середовища, з яким взаємодіє в процесі здійснення своєї діяльності підприємство, а саме: зовнішнє і внутрішнє.

До зовнішнього середовища функціонування підприємств належать елементи, що не контролюються підприємствами і безпосередньо впливають на його функціонування, тобто середовище, що формує взаємодію із постачальниками, клієнтами, конкурентами, посередниками [29].

Внутрішнє середовище підприємства становить сукупність елементів, що створюються й контролюються суб'єктами господарювання. Складові внутрішнього середовища фірми безпосередньо впливають на її ефективність: стратегії, цілі, завдання, структура, технологія, персонал, організаційна культура [11].

Разом із визначенням груп зацікавлених осіб необхідно враховувати внутрішні та зовнішні чинники, що впливають на взаємодію, розробити відповідний алгоритм взаємодії з ними [55] (рис. 2.3).

Визначивши зацікавлені сторони для підприємств водопровідно-каналізаційного господарства та пріоритетні напрями взаємодії з ними, розробляється стратегія, у межах якої визначаються цілі та сфери взаємодії. Важливим аспектом є те, що стратегічні цілі взаємодії із стейкхолдерами були спрямовані на розв'язання не тільки проблем зацікавлених осіб, але й проблем підприємств.

Кожна цільова група зацікавлена в окремих аспектах діяльності підприємства, які в подальшому формують його ділову репутацію.

Алгоритм оцінки параметрів ділової репутації показаний на рисунку 2.2.

Таким чином, управління взаємодією із зацікавленими сторонами – це побудова відношень з усіма зацікавленими сторонами, що передбачає:

- врахування думок та очікувань зацікавлених сторін та їх оперування цілями й стратегією управління діловою репутацією підприємств водопровідно-каналізаційного господарства;

- вплив на уявлення та очікування щодо підприємств водопостачання та водовідведення з боку зацікавлених сторін, на їхні погляди через комунікації та ініціативи;

- взаємовигідне співробітництво підприємств водопостачання та водовідведення господарства із своїми зацікавленими особами;

- спостереження за поведінкою зацікавлених сторін, за змінами у їхній діяльності, врахування цих змін у подальшій діяльності.

На підприємствах водопостачання та водовідведення реалізуються напрями досягнення ефективності й результативності діяльності при врахуванні соціальної орієнтованості представленої галузі. У цьому контексті проводиться визначення груп стейкхолдерів та фіксація їхніх вимог до діяльності підприємств, аналіз та оцінка рівня значущості різних груп зацікавлених сторін.

Отже, у системі управління підприємствами водопостачання та водовідведення важливе місце займають процеси взаємодії із зацікавленими особами, що впливають як на діяльність суб'єктів господарювання та формування ділової репутації, так і на ефективність та результативність їхнього функціонування. Тому об'єктивною потребою ефективного управління підприємствами є розробка напрямів їхньої взаємодії із зацікавленими особами, визначення характеристик, видів, особливостей функціонування, ступеня й методів впливу на діяльність підприємств водопостачання та водовідведення.

Підприємства водопостачання та водовідведення взаємодіють із різними групами та індивідами, вплив яких необхідно враховувати під час реалізації стратегії управління діловою репутацією.



Рисунок 2.2 – Алгоритм взаємодії з зацікавленими особами підприємств водопостачання та водовідведення

У контексті оцінки визначають три етапи трансформації моделей взаємодії підприємств із зацікавленими особами (рис. 2.3).

На першому етапі для формування ділової репутації взаємодія із стейкхолдерами характеризується реакцією на проблеми, що створюють конфліктні ситуації.

Підприємства, що здійснюють активний діалог із зацікавленими сторонами, розробляють системний підхід до проблеми (2 етап). Разом із тим такий підхід позитивно впливає на ефективність управління вже сформованою діловою репутацією та надає можливість більш ефективно вирішувати конфлікти.



Рисунок 2.3 – Етапи трансформації моделей взаємодії із зацікавленими особами для формування певного рівня ділової репутації

Третій етап розвитку моделей управління діловою репутацією передбачає взаємодію із зацікавленими сторонами, що надає можливість підприємствам привести соціальні, економічні та інші показники узгодити із загальною стратегією. Така модель взаємодії передбачає об'єднання всіх видів ресурсів. Від такого сполучення досягається ефект, якого жодна зі сторін не змогла б досягнути особисто [129].

Натомість існують деякі недоліки щодо застосування представлених моделей на підприємствах водопостачання та водовідведення. Найбільш значними є складність здійснення оцінювання кожної з груп стейкхолдерів через непостійність їхнього складу, неможливість регулювати інтереси всіх

груп зацікавлених осіб, складність поєднання стратегії взаємодії з ними, враховуючи стратегію підприємств. Отже, для формування ділової репутації необхідним є управління взаємодією із зацікавленими сторонами підприємств водопостачання та водовідведення, розробка комплексної моделі, ураховуючи особливості діяльності підприємств водопостачання та водовідведення та сучасні умови господарювання.

Крім того, інструментарій моделей зацікавлених сторін використовується під час розроблення стратегічних цілей управління діловою репутацією підприємств, що гармонізують суттєвість і значення стейкхолдерів у їхньої діяльності.

Аналізуючи методи оцінки впливу зацікавлених сторін, слід відзначити роботу М. Петрова [143], який здійснив емпіричну перевірку практичного використання концепції зацікавлених сторін. Він сформував методику стратегічного аналізу зацікавлених сторін та їхніх відносин із підприємством на базі обраних моделей. Метою аналізу була розробка стратегії, що дозволяла б, керуючи зацікавленими сторонами, досягати поставлених керівництвом цілей. Проте виникли дві проблеми: оцінки деяких стейкхолдерів були відокремлені від цілісного вивчення фірми та діяльності; була здійснена підміна цілей підприємства цілями та інтересами керівництва, яка є в цьому контексті центральною, але не єдиною зацікавленою стороною.

Водночас у своїй роботі В. Тамбовцев зазначав, що стейкхолдерська теорія фірми має як мінімум три виміри: дескриптивний, що описує та пояснює реальну поведінку корпорацій, менеджмент яких прагне реалізувати більш широкий круг цілей, ніж максимізація багатства власників фірми; інструментальний, що демонструє й аналізує, за допомогою яких засобів та методів менеджмент реалізує ці більш широкі цілі; нормативний, що обґрунтовує, чому менеджмент повинен на практиці здійснювати облік інтересів стейкхолдерів [196].

Заслуговує на увагу точка зору Т. Конті [73], який зазначає, що організація буде успішною за умов наявності спільних намірів, поглядів та співробітництва зацікавлених сторін. Якщо розглядати всі зацікавлені сторони загалом, то вони мають реальну владу, яку необхідно правильно балансувати. Адже зловживання повноваженнями однією із зацікавлених сторін або групи призводить до несприятливих умов для підприємства, зниження його ділової репутації, незадоволення споживачів та інших зацікавлених сторін. Т. Конті презентує відносини компанії із зацікавленими сторонами у вигляді системи, у якій внутрішні зацікавлені сторони (акціонери, працівники та керівництво)

несуть найбільшу відповідальність та водночас мають найбільшу владу. Зовнішні зацікавлені сторони, зі свого боку, можуть бути значною мірою залучені до діяльності компанії та формування ділової репутації, але несуть меншу відповідальність і зазвичай не беруть участі у формуванні стратегії розвитку. До категорії зовнішніх стейкхолдерів автор відносить бізнес-партнерів компанії та суспільство. Зовнішні зацікавлені сторони здатні як приносити користь підприємству, особливо в разі встановлення партнерських відносин, так і становити для нього серйозну загрозу. Водночас незбалансованість двоїстого співвідношення керівництва як найбільш важливої частини підприємства та внутрішньої зацікавленої сторони також призводить до нестабільності рівня ділової репутації.

Усі зацікавлені сторони поділяють цілі компанії, і тому обертаються навколо неї. Разом із тим вони зберігають автономію, обертаючись за власними орбітами, та очікують вигід від підприємства. Проблеми в цьому взаємозв'язку виникають за таких умов:

- конфлікти між зацікавленими особами, що перебувають всередині (внутрішні);
- прагнення однієї із зацікавлених сторін до влади за рахунок притиснення інтересів інших зацікавлених сторін;
- прагнення зовнішніх зацікавлених осіб зайняти місце внутрішніх.

За таких умов підприємство може втратити орієнтованість на споживачів та значно знизити спроможності до створення цінностей для зацікавлених сторін.

Представлені моделі дозволяють здійснити розподіл повноважень та обов'язків щодо кінцевих результатів. Тому розроблена політика відносно внутрішніх та зовнішніх зацікавлених сторін повинна сприяти їхньому залученню до діяльності підприємства. Водночас взаємодія зацікавлених сторін доєднується до стратегії управління діловою репутацією підприємства.

Методи та інструменти стратегічного управління взаємодією стейкхолдерів, представлені в межах різних шкіл та концепцій, можуть мати відмінності. Проте увага переважно концентрується на клієнтах та керівництві, оскільки саме воно приймає всі стратегічні рішення. Разом із тим відносини з іншими групами зацікавлених сторін відходять на другий план, тобто їхній вплив на ділову репутацію підприємства оцінюють як значно нижчий. Внаслідок чого пріоритетною групою зацікавлених осіб стає керівництво, що втілює у собі цілі підприємства, у такий спосіб розподіляючи відповідні інтереси.

2.3 Методичне забезпечення оцінки рівня взаємодії зацікавлених осіб в організації стратегічного моніторингу ділової репутації підприємств водопостачання та водовідведення

Одним із нових напрямів сучасного менеджменту компаній є репутаційний менеджмент. Цей напрям менеджменту тільки починають застосовувати та розвивати вітчизняні підприємства.

Оскільки ділова репутація є нематеріальним активом підприємства, вона потребує визначення методів визнання, оцінки та управління.

З середини 70-х рр. ХХ ст. управління діловою репутацією стало однією з найважливіших складових стратегічного планування.

Оскільки товари та послуги, що надаються, є переважно однотипними, то на передній план постає нематеріальна складова вартості підприємства, його ділова репутація, система комунікацій із цільовими групами тощо [10, 12, 17].

На формування та управління діловою репутацією впливають такі блоки чинників, як:

- 1) якість продукції, поведінка персоналу, рівень обслуговування споживачів;
- 2) місія підприємства;
- 3) ставлення до підприємства у ЗМІ, громадська думка, що про нього склалася, лояльність держструктур.

На більшості підприємств репутація формується стихійно, є практично некерованою, а отже, не завжди складається на їхню користь. Тому існує багато проблемних питань, що постають перед сучасними менеджерами стосовно теоретичного обґрунтування та практичного застосування концепцій репутаційного менеджменту в системі управління підприємством.

Особливого значення набувають проблеми репутації підприємств комунального сектору.

Як зазначалось вище, репутацію можна розглядати як нематеріальний актив. Її наявність є об'єктивною для кожного суб'єкта, як юридичної, так і фізичної особи. У сучасних умовах діловою репутацією можна керувати. Керування репутацією здійснюється за допомогою репутаційного менеджменту.

Отже, репутаційний менеджмент становить сукупність стратегічних заходів, що спрямовані на формування, підтримання та захист ділової репутації.

Проблемами дослідження репутації як об'єкта управління займалися такі вчені, як Г. Даулінг [48], Ф. Джефкінс та Д. Ядін [49], М. Саприкіна [182], В. Шепель [210], С. Сергієнко [191], І. Синяєва [193].

Проте у сфері наукових досліджень не приділялося достатньо уваги проблематиці розробки та застосування в діяльності репутаційного менеджменту.

Варто також відзначити недостатні дослідження характеристики процесу управління репутацією, її стратегічного і тактичного планування, методів контролю та оцінки ефективності управління репутацією [65]. Усе це стримує розв'язання цілої низки прикладних задач, серед яких питання розробки стандартної процедури вибору стратегій розвитку репутації комунальних підприємств, диференціації та оцінки репутаційних ризиків, розробки системи ключових показників результативності процесу управління репутацією підприємства, репутаційного аудиту.

У результаті проведених досліджень встановлено, що управління репутацією комунальних підприємств має ґрунтуватися на парадигмі сталого розвитку та положеннях стейкхолдер-менеджменту. Оскільки пріоритетами стійкого розвитку позначені соціальна і екологічна відповідальність суб'єктів господарювання, то репутація комунальних підприємств повинна формуватися, як мінімум, у трьох основних сферах (економічній, екологічній та соціальній), а одним із ключових принципів її формування має стати принцип прозорості діяльності.

Отже, основною метою репутаційного менеджменту є спрямування зусиль на актуалізацію успіхів підприємства, його позитивне сприйняття, роботу з інформаційним простором та знешкодженням загроз для репутації. Тому не менш важливим завданням є не тільки створення репутації, але й її оцінка, підтримання на належному рівні та здійснення контролю на всіх етапах реалізації програми репутаційного менеджменту.

Застосування принципів стейкхолдер-менеджменту дозволило виявити об'єкти репутаційного менеджменту, якими виступають групи стейкхолдерів комунальних підприємств: інвестори, кредитори, менеджери, працівники, постачальник, споживачі, органи державної та місцевої влади та суспільні організації. При цьому комунальні підприємства повинні сформувати зацікавленість і власну цінність для різних груп стейкхолдерів. Створюючи цінність і реалізуючи свою місію й стратегію, підприємство спрямовує зусилля на зовнішнє й внутрішнє середовище, впливаючи на зацікавлених осіб

(стейкхолдерів) і створюючи, таким чином, певне репутаційне поле своєї діяльності.

Практика діяльності комунальних підприємств України показує, що доволі складно підтримувати й розвивати їх репутацію, ще більш складно здійснювати управління нею. Тому політика у сфері репутаційного менеджменту повинна розроблятися більш свідомо й планово через специфічність діяльності таких підприємств.

Підприємства водопостачання та водовідведення мають такі особливості управління діловою репутацією, що зумовлені специфікою їхньої діяльності:

- складність внутрішніх та зовнішніх комунікацій у сполученні з необхідністю швидкого реагування на ситуації, що шкодять репутації підприємств;

- необхідність виходу на кінцевого споживача, яким здебільшого є населення;

- постійна пильна увага ЗМІ, інформаційний тиск з боку громадськості, суспільних організацій щодо недоліків у здійсненні поточної діяльності й обслуговування споживачів;

- резонансне висвітлення проблем, що здатне нанести шкоду репутації;

- кризовий фінансовий стан і, як наслідок, – низька інвестиційна привабливість;

- високий рівень залежності безперебійності діяльності від постачальників, зокрема енергоносіїв, що зумовлює необхідність налагоджування тісного співробітництва;

- високий ступінь уваги до екологічності діяльності;

- необхідність контролю якості питної води та послуг з водовідведення, контроль вмісту у воді шкідливих для життя й здоров'я людини речовин.

Зазначені особливості обумовлюють необхідність опису, регламентації та постійного моніторингу ділової репутації на підприємствах водопостачання та водовідведення й управління нею як основним елементом стратегії діяльності.

Отже, стратегія управління підприємством обов'язково повинна враховувати рівень його ділової репутації. Для підвищення довіри до комунальних підприємств, виведення їх із довготривалої кризи необхідним є формування дієвого механізму управління діловою репутацією, розробка методів її оцінки, що можна застосовувати саме до підприємств цієї сфери та в сучасних умовах господарювання в Україні. Тому повинен бути розроблений і застосований комплекс заходів із формування та використання позитивної

ділової репутації. У цьому контексті технологія управління діловою репутацією повинна містити низку операцій, взаємопов'язаних між собою (рис. 2.4).

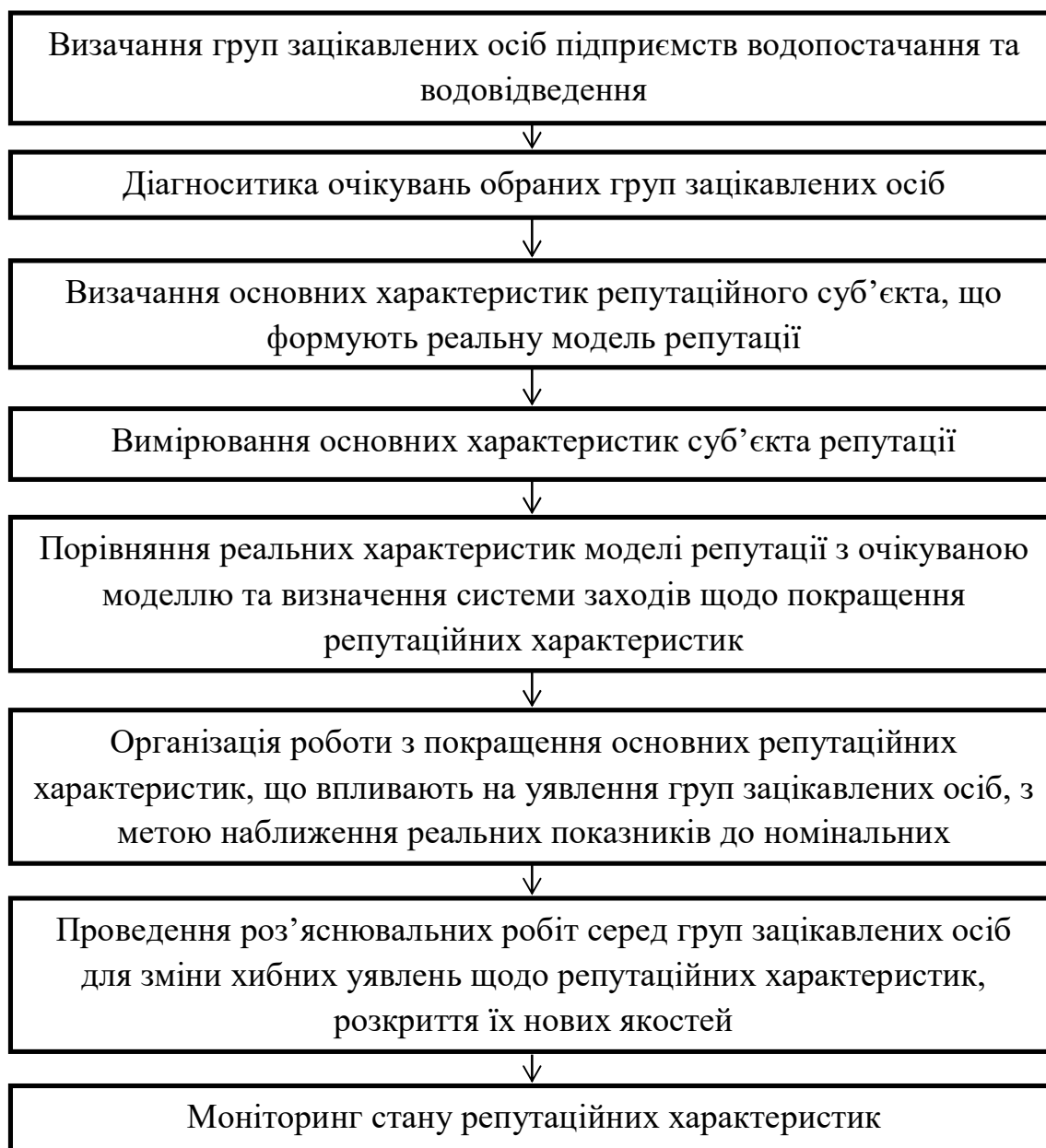


Рисунок 2.4 – Технологія управління діловою репутацією

На першому етапі визначають цільові групи, задіяні у формуванні ділової репутації підприємств водопостачання та водовідведення. Далі здійснюється діагностика їхніх очікувань щодо діяльності підприємств. На наступному етапі репутаційному менеджеру необхідно визначити основні характеристики суб'єкта, що формує реальну модель репутації. Після визначення репутаційних характеристик порівнюються реальні відомості з очікуваною моделлю. Виявляються характеристики, які необхідно покращити, також виявляються джерела формування ресурсів для реалізації розроблених заходів.

За виявленими характеристиками, що потребують покращення, ведеться робота зі зміни уявлень груп зацікавлених осіб щодо обраних репутаційних характеристик. Метою є узгодження цих характеристик із номінальними.

Задля досягнення мети проводиться роз'яснювальна робота з виправлення хибних уявлень про репутаційний суб'єкт. Розкриваються переважно його нові якості, що були недоступні цільовим групам раніше.

Заключним етапом є здійснення моніторингу, тобто систематичне вимірювання репутаційних характеристик, уявлень цільових груп про них. Якщо виявляється різниця між номінальними та реальними характеристиками, нижча за необхідне, проводиться комплекс коригувальних заходів.

Значення репутаційного менеджменту в діяльності підприємств водопостачання та водовідведення виявляється в досягненні реальних результатів, серед яких – завоювання довіри споживачів, зміцнення позицій підприємства, налаштування персоналу на оптимістичний, активний лад, стимулювання привабливості для інвестування.

Застосування технологій репутаційного менеджменту передбачає використання реклами, PR-менеджмент, засобів ЗМІ та ін. [50–52].

Технологічними засобами управління репутацією є:

- створення її інформаційної основи;
- створення привабливого іміджу підприємства та його керівництва;
- розробка місії підприємства, формування корпоративної культури та етики;
- кар'єрне просування перших осіб підприємства;
- побудова каналів комунікації та входження в інформаційний простір, освітлення діяльності підприємства у ЗМІ;
- підвищення впізнаваності підприємства та представлення його інтересів у державних структурах, громадських організаціях.

Загалом репутаційний менеджмент передбачає:

- розроблення заходів щодо формування ділової репутації;
- здійснення процедур з підвищення рівня ділової репутації, здійснення управління нею;
- підбір методів оцінки репутаційних ризиків, ураховуючи специфіку діяльності підприємства;
- встановлення напрямів взаємозв'язків із внутрішніми та зовнішніми стейкхолдерами підприємства;
- регулярність взаємодії з кожною зацікавленою групою;
- аналіз та оцінка застосованих заходів у межах репутаційного менеджменту.

Водночас практика впровадження репутаційного менеджменту невідривно пов'язана із заходами контролю та своєчасного реагування на проблеми, що виникають у ході його здійснення.

Виходячи з визначення поняття «репутаційний менеджмент» можна виокремити його основні складові елементи: формування ділової репутації, підтримання її рівня, захист репутації [52]. Усі три складові є достатньо важливими. Сформувавши ділову репутацію, необхідно створити умови, коли на її підтримання працює весь комплекс позитивної інформації, розвивається корпоративна культура, підвищується ступінь мотивації персоналу. Захист репутації передбачає створення нової інфраструктури, зниження видатків діяльності. Надалі всі три складові повинні діяти одночасно.

Репутаційний менеджмент підприємств водопостачання та водовідведення повинен складатися із таких компонентів:

- емоційна привабливість підприємства;
- якість послуг, що надаються;
- взаємовідносини із основними партнерами;
- репутація керівництва;
- концепція соціальної відповідальності;
- досягнення підприємства;
- фінансові показники.

Уся стратегія управління діловою репутацією повинна будуватися навколо кількох об'єктів. При цьому слід найбільше уваги приділяти стратегії закріплення репутації та її захисту [71, 100].

Кожна з цих стратегій повинна враховувати особливості взаємодії із цільовими групами, що впливають на діяльність підприємства. Зокрема, під час формування стратегії управління діловою репутацією комунального підприємства потрібно враховувати людський фактор, оскільки зацікавлені групи складаються з людей, а люди вірять людям. Вони краще сприймають інформацію, що імпує їм особисто, та ігнорують ту, що суперечить їхнім поглядам. Варто також ураховувати вплив ЗМІ, що не тільки відбивають, але й формують громадську думку [95, 96].

Важливо також наголосити на тому, що, зважаючи на стратегічні пріоритети підприємства на певному етапі його розвитку, варто пам'ятати, що репутаційна стратегія може змінюватися. Проте, оскільки діяльність підприємства спрямована на реалізацію продукції (послуг), то на початкових етапах управління репутацією робиться вибір на користь якості продукції та

споживача. Із часом більше уваги приділяється формуванню дієвої команди (персонал) та фінансовим показникам.

Отже, під час планування діяльності у сфері репутаційного менеджменту передусім необхідно обрати раціональну репутаційну стратегію.

Аналіз думок експертів у сфері управління діловою репутацією демонструє, що репутаційний менеджмент повинен базуватися на кількох стратегіях. Репутація, яка вже склалася, навіть без участі підприємства, має декілька об'єктів, на які спрямована думка та оцінка зацікавлених сторін. Як вже зазначалося вище, такими об'єктами для підприємств водопостачання та водовідведення можуть бути власники та керівництво, якість послуг, досягнення підприємства, його фінансові показники [14–16].

Оскільки ділова репутація, особливо комунального підприємства, є доволі вразливим об'єктом, під час вибору репутаційної стратегії необхідно прорахувати наперед, як вона може спрацювати в кризовій ситуації. Оскільки кожна дія соціально важливого підприємства є предметом уваги громадськості, висвітлюється ЗМІ та перевіряється експертами, підприємствам водопостачання та водовідведення необхідно мати спеціалістів, здатних залагоджувати кризові ситуації ще до їхньої появи, заздалегідь потурбувавшись про інформування зацікавлених сторін щодо діяльності підприємств [87].

Стратегія, орієнтована на позитивне сприйняття керівництва. У цій стратегії репутація підприємства напряму пов'язується з репутацією керівника. Якщо керівник – публічна персона, то він викликає довіру зацікавлених сторін, як зовнішніх (споживачі, контрагенти), так внутрішніх (персонал).

Стратегія, орієнтована на позитивне сприйняття команди підприємства. Передбачає диверсифікацію діяльності підприємства, до того ж напрями діяльності майже не пов'язані між собою та є окремими бізнес-одинацями. Тому керівник не може підтримувати ефективну комунікацію з широким колом зацікавлених груп. Отже, об'єктом репутаційної стратегії має бути команда співробітників, що відповідатимуть за різні напрями діяльності підприємства.

Стратегія, орієнтована на якість продукції. Метою цієї стратегії є фокусування уваги на продукції, що виробляється підприємством, а всі інші його переваги залишаються поза увагою цільових груп.

Стратегія, орієнтована на досягнення підприємства. Стратегія використовується переважно як доповнення до інших стратегій. Вона передбачає, що основна увага підприємства спрямована на взаємодію, об'єктом якої є його досягнення. Таким чином, як найбільш важливі параметри ділової

репутації обираються успішні впровадження підприємства, досвід роботи на ринку [137, 139].

Стратегія орієнтована на високу фінансову стійкість. Стратегія більш придатна для використання фінансовими структурами, для яких фінансові показники є найбільш достовірним підтвердженням успішності.

Кожна з перелічених стратегій має право на життя, проте у чистому вигляді використовуватися не може, оскільки має як позитивні сторони, так і низку недоліків. Проаналізуємо їх у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Порівняльна характеристика основних репутаційних стратегій

Назва репутаційної стратегії	Переваги	Недоліки
1	2	3
Стратегія, орієнтована на позитивне сприйняття керівництва.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Високий ступінь довіри зацікавлених осіб до певної, а не абстрактної персони – керівника. 2. Додаткова мотивація для персоналу, оскільки керівник виступає як приклад. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Одноосібне прийняття рішень щодо діяльності підприємства керівником. 2. Перенесення негативного ставлення зацікавлених осіб до керівника на все підприємство. 3. Послаблення репутації підприємства при зміні керівництва.
Стратегія, орієнтована на позитивне сприйняття команди підприємства	<ol style="list-style-type: none"> 1. Є ефективною при диверсифікованому виробництві та великому асортименті продукції (послуг). 2. Розподіл баласу довіри та комунікацій між кількома людьми (менеджерами), що знижує ризик втрати усіх контактів при звільненні окремих осіб. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Нерівномірний розподіл уваги між публічними персонами підприємства. 2. Можливість затримок у прийнятті рішень, що може негативно вплинути на взаємовідносини з цільовими групами.

Продовження таблиці 2.3

1	2	3
Стратегія, орієнтована на якість продукції.	<p>1. Якість продукції легко перевіряється і в подальшому більше довіри навіть до нового продукту фірми.</p> <p>2. Можливість використання думок експертів та споживачів на користь репутації підприємства.</p>	1. Продукція є «неживим» об'єктом комунікацій.
Стратегія, орієнтована на досягнення підприємства.	1. Впровадження технологічних рішень є одним із найбільш важливих параметрів ділової репутації для окремих груп підприємств.	<p>1. Використовується переважно як додаткова стратегія у комбінації з іншими.</p> <p>2. Досягнення підприємства є її минулим та швидко забуваються.</p> <p>3. Досягнення є «неживим» об'єктом.</p>
Стратегія орієнтована на високу фінансову стійкість.	1. Фінансова стабільність – найбільш вдало відображає діяльність, дає можливість порівняння з іншими підприємствами.	<p>1. Можливість використання здебільшого фінансовими установами (банками).</p> <p>2. У чистому вигляді є не життєздатною, оскільки для формування довіри фінансові показники не єдині, необхідно використовувати комплекс показників.</p>

Проаналізувавши перелічені стратегії, можна зробити висновок про те, що стратегії, у яких об'єктом є людина (керівник або команда), мають переваги перед усіма іншими. Крім того, останні стратегії нераціонально використовувати у чистому вигляді. Адже в будь-якій кризовій ситуації необхідним є введення представника підприємства, до якого буде необхідно здобувати довіру цільових груп. Таким чином, репутаційний менеджмент для підприємств водопостачання та водовідведення повинен здійснюватись на основі сполучення у певній мірі кожної з названих вище стратегій.

Водночас потрібно брати до уваги той факт, що одні і ті самі якості та показники можуть сприйматися цільовими групами по-різному, залежно від ситуації.

Тому репутацію необхідно розглядати як стратегічний інструмент взаємодії із зацікавленими особами, за допомогою якого встановлюється та розвивається взаєморозуміння при сприйманні проблем.

Отже, розробляючи стратегію діяльності підприємств водопостачання та водовідведення, підприємство розглядається як цілісна система, включаючи всіх його стейкхолдерів (рис. 2.5). Для цього застосовуються інструменти стратегічного аналізу і планування, які б враховували перелічені вище особливості діяльності та взаємодії зі стейкхолдерами підприємств водопостачання та водовідведення. Разом із тим повинні бути визначені інтереси всіх зацікавлених сторін, але різною мірою.

У сфері можливостей підприємств водопровідно-каналізаційного господарства перебувають усі види ресурсів, якими володіють підприємства, розроблена стратегія діяльності та її організація. Область цілей складає місія і стратегія щодо підтримки можливостей підприємств щодо виконання місії своєї діяльності та можливості розвитку.

У межах цієї місії вирішального значення набуває здатність надавати послуги належної якості, що забезпечуватиме належні доходи та грошові потоки для задоволення потреб як самих підприємств водопостачання та водовідведення, зокрема й у формуванні позитивної ділової репутації, так і їх стейкхолдерів. Водночас ресурсообмін здійснюється як у формі співпраці, так і на рівні перерозподілу прибутків.

Варто зазначити, що застосування концепції зацікавлених сторін дозволяє встановити відносини, які при застосуванні іншого підходу до уваги не беруться. Це стосується відносин із суспільством. Особливо актуальними проблеми взаємодії з цією групою зацікавлених осіб є для підприємств водопостачання та водовідведення. Адже такі проблеми, як енергозбереження,

раціональне водокористування, утилізація відходів та забруднення навколишнього середовища розглядаються не лише з позиції грошового обігу, але й нематеріальних цінностей, задоволення майбутніх потреб суспільства.

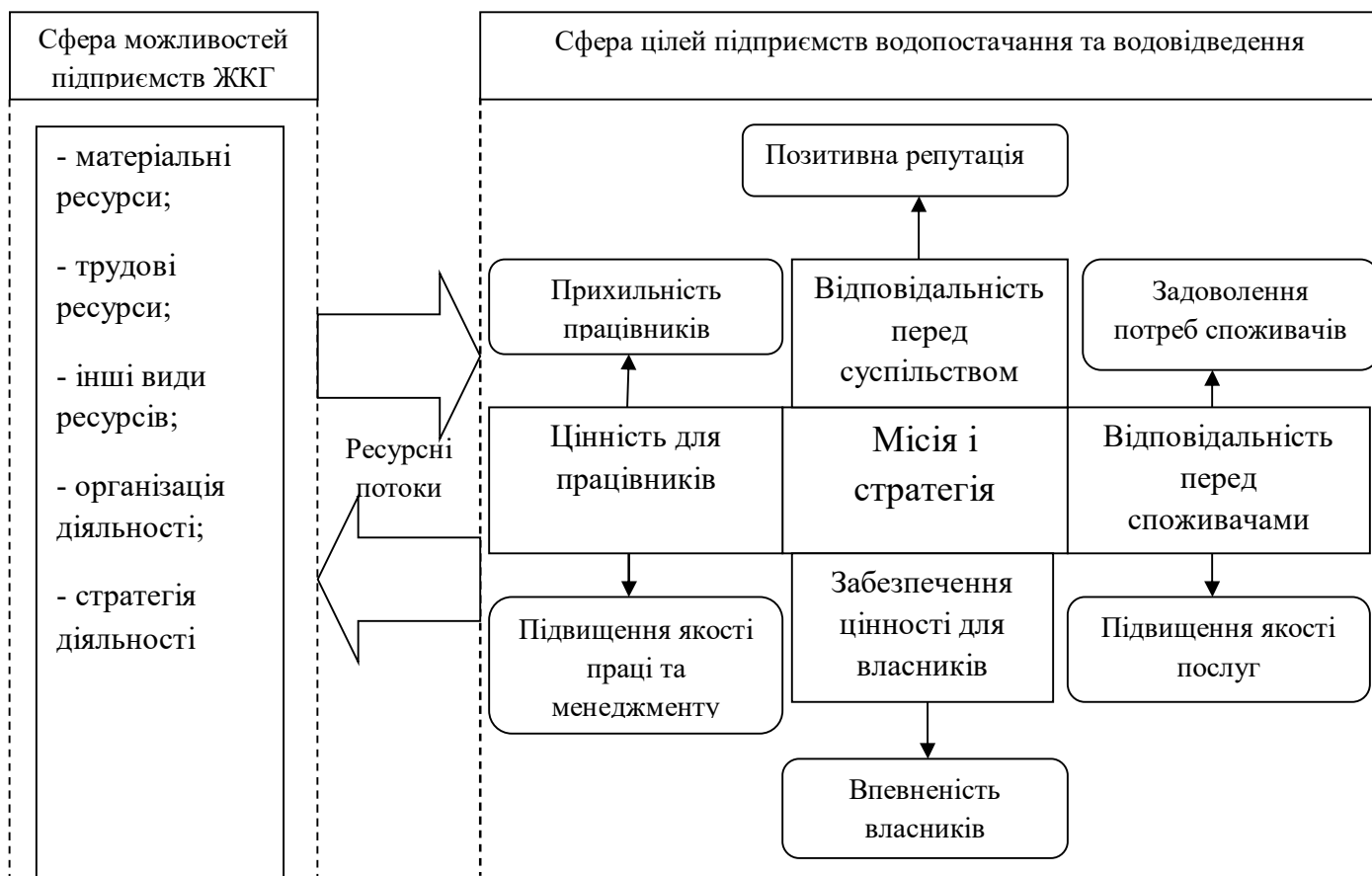


Рисунок 2.5 – Модель взаємодії підприємств водопостачання та водовідведення із групами зацікавлених осіб для формування ділової репутації

Водночас необхідно встановлення зв'язків із зацікавленими сторонами із використанням методів впливу.

Методи здійснення впливу можуть бути як агресивними (стратегії впливу), так і захисними (стратегії відповіді). Адже зацікавлених осіб можна розглядати як партнерів підприємства, яким необхідна підтримка під час реалізації його цілей, місії тощо. У цьому випадку підприємство здійснює взаємодію зі стейкхолдерами, що розробляється з урахуванням потреб усіх груп зацікавлених сторін і метою якого є задовільнення цих потреб та взаємовигідне співробітництво.

Партнерські відносини із групами зацікавлених осіб передбачають використання часу та всіх видів ресурсів для здійснення управління

підприємством та зацікавленими сторонами як цілісною системою. Партнерським відносинам притаманні такі ознаки:

- взаємна відповідальність;
- незалежність підприємницької діяльності, право на автономне ведення діяльності, здійснення господарських операцій;
- відповідальність за встановлені вимоги до якості послуг, за розрахунки за надані послуги тощо;
- чітке формулювання вимог кожною із груп зацікавлених сторін;
- спільне встановлення порядку вирішення розбіжностей і проблем, що виникають у процесі діяльності.

Для встановлення партнерських відносин з зацікавленими особами підприємство зобов'язане заздалегідь створити й підтримувати систему управління ними.

Таким чином, проведення оцінки рівня взаємодії підприємств водопостачання та водовідведення із зацікавленими сторонами необхідно здійснення за такими етапами (рис. 2.6):

1. Ідентифікація зацікавлених осіб підприємств водопостачання та водовідведення.
2. Класифікація зацікавлених осіб у групи та формування карти зацікавлених сторін.
3. Установлення взаємозв'язків між групами зацікавлених осіб та підприємствами водопостачання та водовідведення.
4. Визначення цілей взаємодії.
5. Формування інформаційної бази щодо виділених груп зацікавлених осіб відносно діяльності підприємств та її результатів.
6. Побудова моделі відносин підприємств водопостачання та водовідведення із групами зацікавлених осіб в процесі управління діловою репутацією.
7. Визначення критеріїв оцінки значущості стейкхолдерів у формуванні ділової репутації та індикаторів рівня взаємодії.
8. Проведення оцінки значущості стейкхолдерів та рівня ділової репутації, інтерпретація результатів. На етапі ідентифікації зацікавлених сторін використовується модель трьох запитань. В основі моделі є три питання: «У чому причина?», «Які зацікавлені сторони?» та «З якого приводу?» [82, 83].

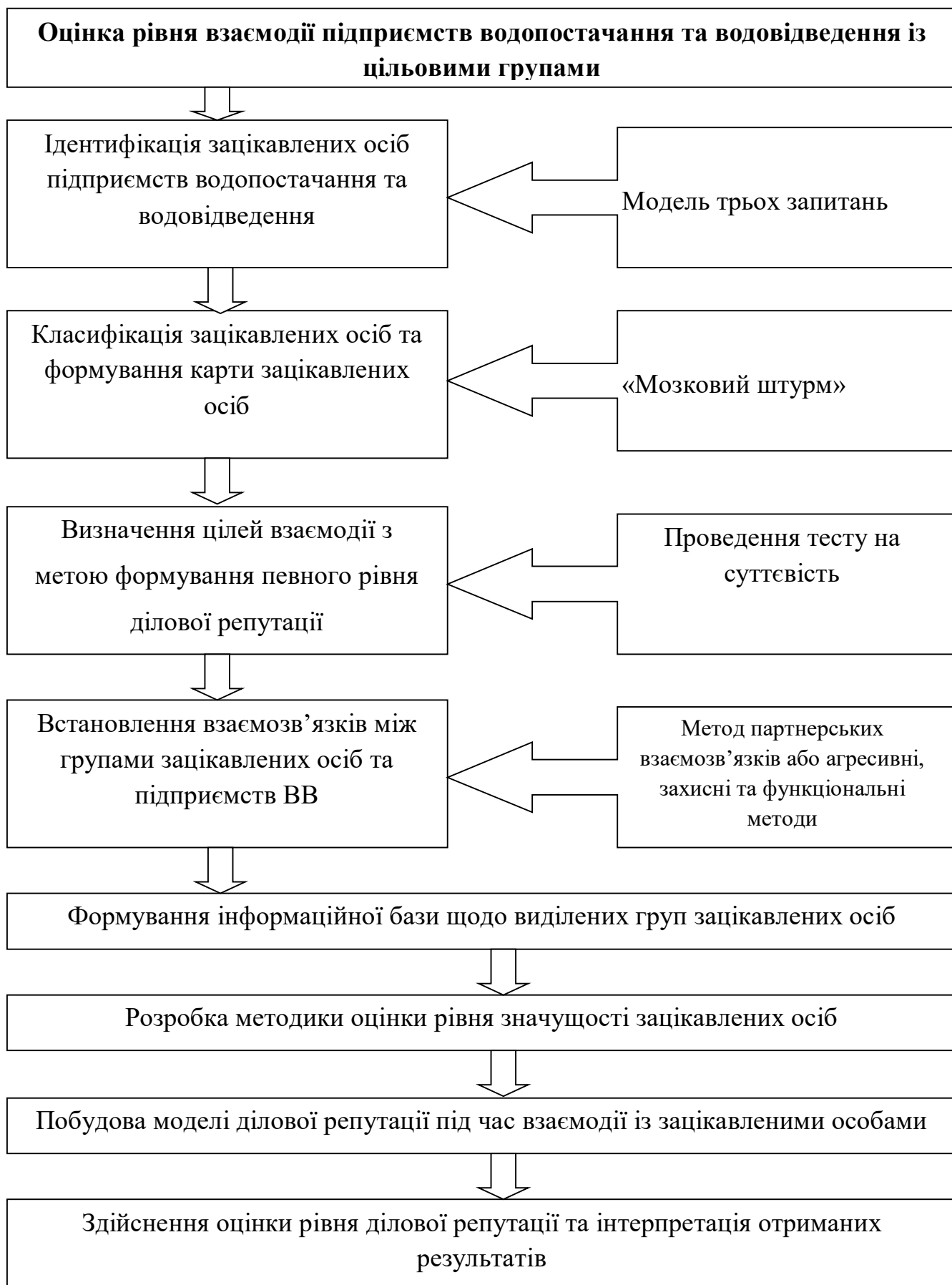


Рисунок 2.6 – Етапи оцінки рівня взаємодії підприємств ВВ із зацікавленими особами

За допомогою цих запитань здійснюється постановка цілей взаємодії, виявляються зацікавлені сторони, що мають прямий та опосередкований вплив на підприємства водопостачання та водовідведення.

Крім того, виявляються очікувані інтереси стейкхолдерів та проблеми, пов'язані з їхнім задовільненням. Для ідентифікації стейкхолдерів підприємства використовується метод «мозкового штурму», для реалізації якого формується проектна група, проводиться анкетування тощо. У результаті «мозкового штурму» визначається місце стейкхолдерів у системі управління, їхні характеристики, ступінь важливості тієї чи тієї групи зацікавлених осіб, а також формується план взаємозв'язків та їх вплив на результати діяльності.

Карта стейкхолдерів вказує на особливості взаємозв'язків між зацікавленими сторонами, спрямованість цих взаємозв'язків, а також вплив на ділову репутацію. Тобто визначаються категорії стейкхолдерів відносно підприємства (рис. 2.7).

Важливим етапом є визначення цілей взаємодії із зацікавленими сторонами, що враховуються при розробці стратегії. Кожна мета може бути спрямована на вирішення кількох проблем.



Рисунок 2.7 – Карта зацікавлених осіб підприємств водопостачання та водовідведення

Для визначення методів взаємодії з конкретними групами в процесі управління діловою репутацією необхідно виявити найбільш важливі проблеми стейкхолдерів підприємства (рис. 2.8).

Питання, які є суттєвими для стейкхолдерів, визначаються за допомогою тесту на суттєвість, розробленому Інститутом соціальної та етичної звітності (Institute of Social and Ethical Accountability) [190]. У тесті розглядаються п'ять ознак суттєвості. Питання є суттєвими, якщо мають одну або декілька з таких ознак:

- висвітлюють проблеми, що мають прямий вплив на фінансовий стан підприємства;
- стосується питань, за якими підприємство здійснює розробки стратегічного характеру (обов'язки перед ключовими стейкхолдерами);
- вирішуються проблеми, які є суттєвими для порівняних організацій, тобто є загальноновизнаними;
- питання, які стейкхолдери підприємства вважають досить важливими для того, щоб здійснювати певні дії зараз або в майбутньому;
- питання відповідності соціальним нормам.

Разом із тим керівництво визначає, які проблеми мають бути винесені на обговорення із зацікавленими сторонами передусім та яким з груп стейкхолдерів більш необхідна взаємодія. Крім того, мають бути враховані навіть ті проблеми стейкхолдерів, які на пряму не стосуються діяльності підприємства. Список суттєвих питань переглядається по мірі отримання нової інформації.

Вибір найбільш оптимального методу залучення зацікавлених сторін до взаємодії розглядається з погляду його застосування до кожної з груп стейкхолдерів.



Рисунок 2.8 – Визначення ефективних методів взаємодії із зацікавленими особами в процесі управління діловою репутацією

Для цього розробляються запитання для можливості застосування методів залучення стейкхолдерів, які групуються у таких спосіб [97, 98]:

1. Цілі підприємства та потреби стейкхолдерів, загальні очікування від взаємодії.

2. Характеристика стейкхолдерів – рівень влади та повноважень відносно до підприємства, рівень відповідальності та участі у фінансово-господарській діяльності.

3. Зміст відносин – наявність вже налагоджених контактів з групами зацікавлених осіб та масштаб взаємодії.

4. Зміст проблеми – масштаб та актуальність проблем, що вирішуються у взаємодії зі стейкхолдерами.

Для встановлення взаємозв'язків із визначеними групами зацікавлених осіб використовуються метод партнерських взаємозв'язків або агресивні, захисні та функціональні методи. Ефективна взаємодія із стейкхолдерами повинна базуватися на принципах істотності, повноти та реагування. На кожному з етапів взаємодії в межах певних принципів розуміються певні дії, характерні для конкретного етапу.

За визначеними групами стейкхолдерів формується інформаційна база, що містить:

- параметри визначених груп;
- основні характеристики груп стейкхолдерів;
- особливості взаємодії із стейкхолдерами в контексті їхнього впливу на діяльність підприємств та її результати.

Проведений у роботі аналіз наукових джерел надав можливість укласти перелік зацікавлених осіб для підприємств водопостачання та водовідведення, що є типовим для багатьох підприємств житлово-комунального комплексу. Автором запропоновано схему погодження інтересів усіх груп зацікавлених осіб підприємств водопостачання та водовідведення (рис. 2.9).

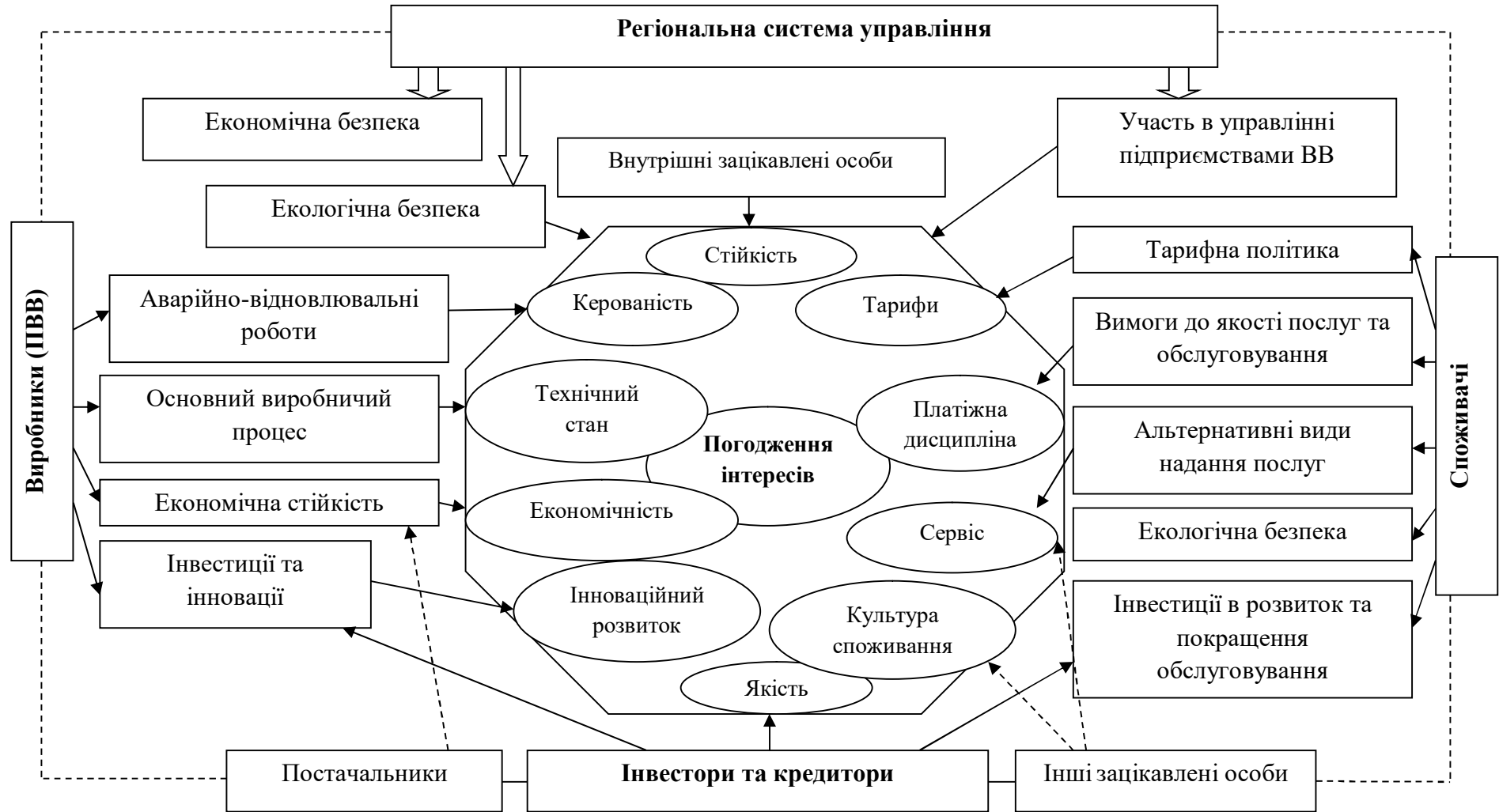


Рисунок 2.9 – Погодження інтересів зацікавлених осіб підприємств водопостачання та водовідведення

На основі даних сформованої інформаційної бази розробляється методика оцінки рівня значущості стейкхолдерів на основі поетапного розрахунку виділених показників із застосуванням математичних методів та моделей. За допомогою кількісних значень, отриманих у результаті розрахунків, оцінюється рівень взаємодії підприємства із стейкхолдерами, виявлення дисбалансів у взаємодії та розробляються управлінські рішення щодо їхнього усунення. Водночас повинна здійснюватися оцінка конфлікту інтересів між групами зацікавлених сторін для попередження негативних явищ у процесі взаємодії з ними, а також прийняття управлінських рішень щодо перспектив відносин (рис. 2.10).



Рисунок 2.10 – Методичний підхід до оцінки рівня взаємодії ПВВ із зацікавленими особами

Виходячи із визначених на попередніх етапах характеристик, цілей та особливостей функціонування стейкхолдерів, а також їхнього впливу на ділову репутацію підприємства, будується модель ділової репутації.

Інтерпретація отриманих результатів проводиться з метою розробки стратегії управління діловою репутацією, з урахуванням взаємодії підприємства

із групами зацікавлених осіб та їхньої специфіки. Особливе місце в моделі стратегічного моніторингу ділової репутації підприємств водопостачання та водовідведення займає зона погодження інтересів їхніх зацікавлених осіб. Оцінка рівня взаємодії певних груп зацікавлених осіб із підприємствами водопостачання та водовідведення є важливим елементом у розробці стратегії управління діловою репутацією підприємств водопостачання та водовідведення [99].

На основі значення показника рівня взаємодії приймаються управлінські рішення щодо напрямів діяльності, перспектив розвитку та забезпечення ефективних відносин з усіма групами зацікавлених осіб.

У результаті дослідження встановлено, що показник рівня взаємодії підприємств водопостачання та водовідведення із кожною групою зацікавлених осіб має складну багаторівневу структуру, що містить відповідні елементи. Елементи показника рівня взаємодії наведено на рисунку 2.11.



Рисунок 2.11 – Елементи показника рівня взаємодії підприємств водопостачання та водовідведення із групами зацікавлених осіб

Таким чином, на основі сформованого складу стейкхолдерів водопровідно-каналізаційного господарства були визначені основні напрями взаємодії з кожною групою.

Чинні методичні підходи щодо оцінки рівня взаємодії підприємств із зацікавленими особами не дозволяють системно оцінити рівень взаємодії та оперативно діагностувати пріоритетні групи та напрями взаємодії з ними, своєчасно отримувати й аналізувати інформацію та приймати управлінські рішення у напрямку подальших дій стосовно окремих груп. Тому автором запропоновано для виокремлення більш значущих для групи зацікавлених осіб підприємств водопостачання та водовідведення напрямів взаємодії застосовувати метод аналізу ієрархій. За допомогою методу проблема поділяється на прості складові, здійснюється обробка думок експертів, які приймають рішення. Потім визначається відносна значущість для кожної з альтернатив за всіма критеріями, що перебувають в ієрархії. У результаті отримуються значення векторів, що є оцінками в шкалі відносин та відповідають «жорстким оцінкам» [77, 177].

На першому етапі аналізу формується задача у вигляді ієрархії (рис. 2.12), обчислюються проміжні вагові коефіцієнти, за допомогою яких виділяються пріоритетні напрями взаємодії окремих груп стейкхолдерів із підприємствами водопостачання та водовідведення.

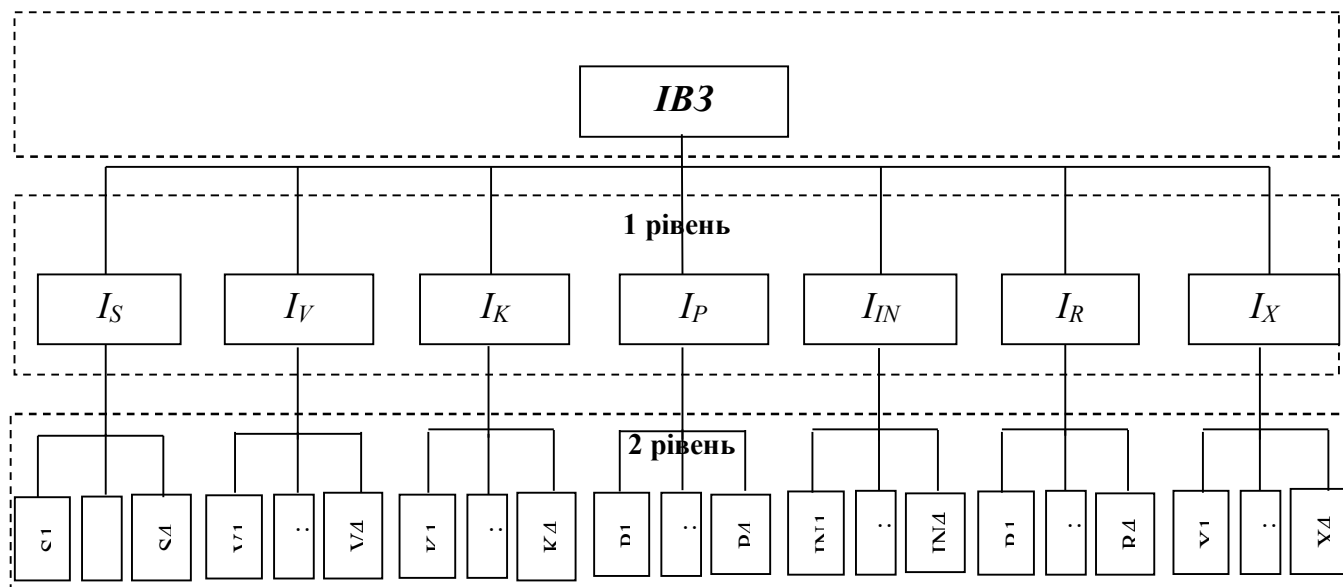


Рисунок 2.12 – Виявлення пріоритетних груп зацікавлених осіб і напрямів взаємодії за допомогою методу аналізу ієрархій

Відповідно до рисунка 2.12 показник ІВЗ відображає мету здійснення оцінювання – визначення рівня взаємодії особливо значущих груп зацікавлених осіб, що формують рівень ділової репутації підприємств водопостачання та водовідведення. До першого рівня відносяться показники рівня взаємодії за усіма групами зацікавлених осіб. На другому рівні – обрані напрями взаємодії за групами зацікавлених осіб підприємств водопостачання та водовідведення, за якими також обчислюється рівень взаємодії.

Таким чином, проведено аналіз існуючих теоретико-методичних підходів до формування та реалізації моделей оцінки та управління діловою репутацією підприємств водопостачання та водовідведення, запропонована автором методика оцінки рівня взаємодії, яка містить комплекс взаємопов'язаних дій для прийняття обґрунтованих управлінських рішень у межах відповідної стратегії репутаційного менеджменту.

Як наступний крок для обчислення показника рівня взаємодії з окремими групами зацікавлених осіб із метою оцінки їхньої пріоритетності та напрямів у взаємодії з підприємствами водопостачання та водовідведення були застосовані процедури експертного аналізу. Опитування експертів проводилось за допомогою розроблених анкет, наведених у додатку А. До групи експертів, що брали участь в опитуванні, увійшли працівники апарату управління КП «Харківводоканал», працівники Департаменту житлово-комунального господарства і розвитку інфраструктури Харківської обласної державної адміністрації. Анкетування проводилось шляхом присудження експертами певної кількості балів (від 0,1 до 1,0) кожному з напрямів взаємодії підприємств водопостачання та водовідведення з окремою групою зацікавлених осіб. При цьому сума балів за всіма напрямками взаємодії всередині групи повинна дорівнювати одиниці (дод. Б).

Отримані узгоджені судження експертів (коефіцієнт конкордації – 0,96) дали змогу визначити для кожної групи стейкхолдерів коефіцієнти значущості взаємодії, які є актуальними для кожної цільової групи на певний момент.

Отже, для опитування експертам були запропоновані основні цільові групи підприємств водопостачання та водовідведення та напрями взаємодії з ними, отримані у результаті досліджень у першому та другому розділах. Кожній групі та кожному напрямку взаємодії у групі експерти присуджували певну кількість балів (від 1 до 10) залежно від значущості певного показника чи напрямку взаємодії.

Основні цільові групи підприємств водопостачання та водовідведення та напрями взаємодії за ними наведено у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Напрями взаємодії за групами стейкхолдерів підприємств водопостачання та водовідведення

Група стейкхолдерів	Напрямок взаємодії	Умовні позначення
1	2	3
Споживачі (S)	рівень тарифів на послуги	S1
	якість послуг	S2
	рівень довіри до підприємств ЖКГ	S3
	альтернативні види надання послуг	S4
Органи місцевої влади (V)	фінансовий стан та результати діяльності	V1
	реалізація програм розвитку ЖКГ	V2
	інноваційний розвиток	V3
	підвищення якості послуг	V4
Керівництво (K)	результати діяльності	K1
	стабільність фінансово-господарської діяльності	K2
	платіжна дисципліна	K3
	технічний стан	K4
Працівники (P)	рівень заробітної плати	P1
	умови найму та праці	P2
	плинність кадрів	P3
	можливість кар'єрного росту	P4
Інвестори і кредитори IN	обсяг необхідних інвестиційних ресурсів	IN1
	фінансовий стан підприємства	IN2
	термін окупності інвестиційних проектів	IN3
	прогнозовані грошові потоки	IN4
Постачальники (R)	обсяги замовлень	R1
	своєчасність розрахунків	R2
	кількість альтернативних постачальників	R3
	умови постачання	R4

Продовження таблиці 2.4

1	2	3
Інші зацікавлені особи (X)	рівень реалізації програм щодо захисту зовнішнього середовища	X1
	проведення акцій соціальної відповідальності	X2
	висвітлення проблем житлово-комунального господарства перед споживачами	X3
	проведення роз'яснювальної роботи щодо їх діяльності	X4

За результатами проведеного опитування та на основі обробки анкет експертів, обчислено індекси вагомості взаємодії зацікавлених осіб з підприємствами водопостачання та водовідведення за групами та напрямками взаємодії (дод. В).

Отже, на рівень взаємодії споживачів із підприємствами ВВ значний вплив здійснюють тарифи на послуги (0,33) та їх якість (0,31). Напрямами із незначними індексами взаємодії є рівень довіри до підприємств ВКГ (0,13) та наявність альтернативних видів надання послуг (0,23).

Результати анкетного опитування показали, що у взаємодії органів місцевої влади із підприємствами ВВ пріоритетними напрямками є фінансовий стан та результати діяльності підприємств ВВ (0,28), а також питання з реалізації програм розвитку ВВ (0,27). Деяко нижчими є показники рівня взаємодії за напрямками інвестиційного та інноваційного розвитку (0,20) та підвищення якості послуг (0,25).

Оцінка взаємодії керівництва з підприємствами ВВ (дод. В) показала, що найбільшими є показники взаємодії за напрямками результатів діяльності підприємств ВВ та їх технічного стану. Деяко нижчими – за питаннями фінансового стану (0,24) та платіжної дисципліни (0,21).

Аналізуючи показник рівня взаємодії працівників з підприємствами ВВ (дод. В) слід зазначити, що були виділені два напрямки – рівень заробітної плати (0,27) і плинність кадрів (0,27). Більш низьким є показник взаємодії за напрямками умов найму та праці і можливості кар'єрного росту – 0,23.

В Додатку В наведено оцінку експертами напрямків взаємодії інвесторів і кредиторів із підприємствами ВВ. Найбільш продуктивною є взаємодія з приводу фінансового стану підприємств та терміну окупності інвестиційних проектів – 0,28. Значно нижчими є результати оцінки показників рівня

взаємодії за напрямками щодо визначення обсягу необхідних інвестиційних ресурсів та прогнозованих грошових потоків – 0,22.

Дослідження показало, що у складі показника рівня взаємодії постачальників з підприємствами ВВ (дод. В) найвагомішими напрямками є умови постачання (0,29) та кількість альтернативних постачальників (0,25). Решта напрямів взаємодії є менш значущими – це обсяги замовлень і своєчасність розрахунків – 0,23.

За результатами оцінки за напрямками показника рівня взаємодії інших стейкхолдерів з підприємствами ВВ (дод. В), індекси взаємодії становлять: за рівнем реалізації програм щодо захисту зовнішнього середовища – 0,26, проведення акцій соціальної відповідальності – 0,24, висвітлення проблем житлово-комунального господарства перед споживачами – 0,29, проведення роз'яснювальної роботи щодо діяльності підприємств ВВ – 0,21. Варто зазначити, що через найменше значення показника рівня взаємодії цієї групи зацікавлених осіб із підприємствами ВВ, кожен із напрямів взаємодії у цьому блоці не сильно впливає на величину загального показника рівня взаємодії.

Загальна гістограма показників всіх напрямів взаємодії наведена на рисунку 2.13.

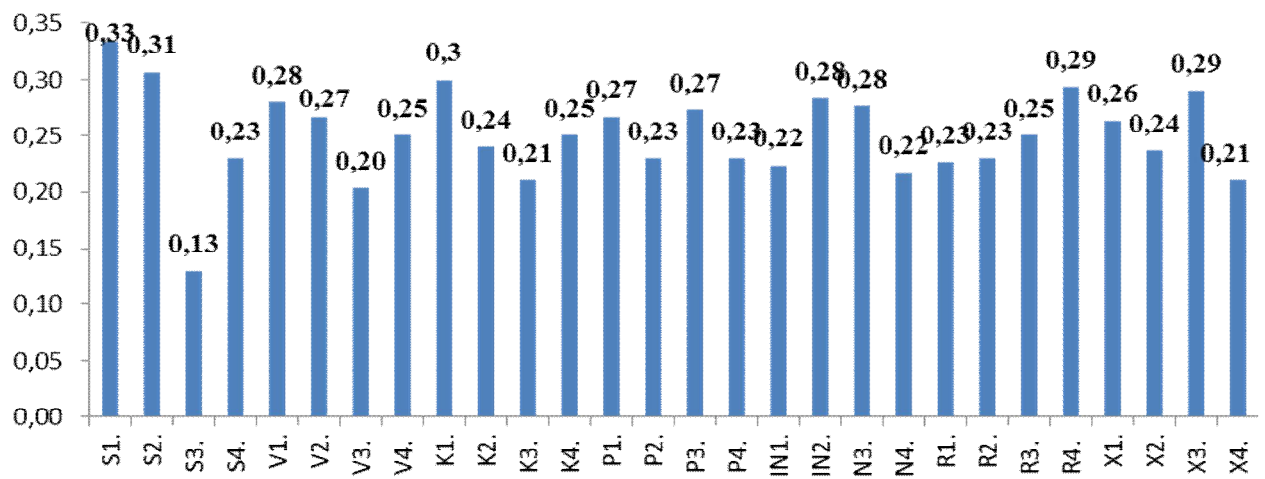


Рисунок 2.13 – Ранжування проміжних показників рівня взаємодії стейкхолдерів із підприємствами ВВ за напрямками

Як видно з рисунка 2.13, розподіл показників рівня взаємодії за рангами є нерівномірним. Це дозволяє виділити пріоритетні напрями взаємодії за кожною з груп стейкхолдерів. Таким чином, за результатами обчислення, значення показників рівня взаємодії за окремими групами склали (див. табл. 2.5).

Як видно таблиці 3.2, найбільш пріоритетним напрямом взаємодії є взаємодія споживачів з підприємствами водопостачання та водовідведення (індекс рівня взаємодії 0,31). Вагомим також є показник рівня взаємодії органів місцевої влади з підприємствами водопостачання та водовідведення (0,26), що зумовлюється характером підпорядкованості та специфікою їхньої діяльності. Нижчими є показники рівня взаємодії керівництва (0,18) та працівників(0,14).

Таблиця 2.5 – Значення показників рівня взаємодії зацікавлених осіб із підприємствами водопостачання та водовідведення

Назва показника	Значення показника
1. Вагомість показника рівня взаємодії споживачів з підприємствами водопостачання та водовідведення	0,31
2. Вагомість показника рівня взаємодії органів місцевої влади з підприємствами водопостачання та водовідведення	0,26
3. Вагомість показника рівня взаємодії керівництва з підприємствами водопостачання та водовідведення	0,18
4. Вагомість показника рівня взаємодії працівників з підприємствами водопостачання та водовідведення	0,14
5. Вагомість показника рівня взаємодії інвесторів і кредиторів з підприємствами водопостачання та водовідведення	0,11
6. Вагомість показника рівня взаємодії постачальників з підприємствами водопостачання та водовідведення	0,06
7. Вагомість показника рівня взаємодії інших стейкхолдерів з підприємствами водопостачання та водовідведення	0,04

Меншими за значенням, проте вагомими для розрахунку загального рівня взаємодії є показники рівня взаємодії постачальників (0,06), а також інвесторів і кредиторів (0,11) із підприємствами водопостачання та водовідведення. Найменшу питому вагу у складі показника загального рівня взаємодії займає

показник рівня взаємодії інших зацікавлених осіб із підприємствами водопостачання та водовідведення. Тому взаємодія з цією групою зацікавлених осіб вважатиметься для подальшого дослідження такою, що не впливає на рівень ділової репутації підприємств водопостачання та водовідведення.

Отже, для розробки оптимальної стратегії управління діловою репутацією необхідне встановлення балансу взаємодії підприємств з усіма стейкхолдерами. Проте за даними проведеного дослідження, для обчислення рівня ділової репутації підприємств водопостачання та водовідведення доцільно включити до подальших розрахунків такі пріоритетні цільові групи, як споживачі, керівництво, органи місцевої влади, працівники, інвестори та кредитори.

РОЗДІЛ 3

ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО МОНІТОРИНГУ ДІЛОВОЇ РЕПУТАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ ВОДОПОСТАЧАННЯ ТА ВОДОВІДВЕДЕННЯ ЗА ГРУПАМИ ЗАЦІКАВЛЕНИХ ОСІБ

3.1 Розробка моделі та інформаційно-аналітичного забезпечення стратегічного моніторингу ділової репутції підприємств водопостачання та водовідведення

Практика впровадження репутційного менеджменту невідривно пов'язана із заходами контролю та своєчасного реагування на проблеми, що виникають у ході його здійснення. Тому невід'ємним атрибутом репутційного менеджменту є постійний моніторинг. Необхідність моніторингу ділової репутції на комунальних підприємствах виникає через взаємодію із різними групами стейкхолдерів, які мають власні інтереси відносно даних підприємств.

Тому впровадження комплексної програми стратегічного моніторингу ділової репутції дозволить отримати необхідну інформацію для створення основи репутційного менеджменту, а також подальшого її розвитку.

Стратегічний моніторинг спрямований на виявлення та оцінку різних факторів впливу на ділову репутцію – рівня інформованості аудиторії про діяльність підприємства, існуючих думок про діяльність підприємства, в зокрема ділової преси, емоційного фону, що склався навколо нього, його вплив на навколишнє середовище [27, 32].

Постійний моніторинг необхідний для здійснення ефективного репутційного менеджменту, управління каналами взаємозв'язку підприємства з її цільовими групами. Одне із завдань управління репутцією компанії полягає в тому, щоб уніфікувати образ підприємства перед усіма його стейкхолдерами. Мета аналізу репутції підприємства – отримати реальну картину репутційного поля, у якому воно існує, щоб мати можливість визначити ключові фактори ризику та своєчасно скоригувати методи взаємодії та ключові повідомлення.

Стратегічний моніторинг надає можливість зрозуміти, наскільки відомим є підприємство, якою мірою виявляється до нього довіра, які позитивні й негативні якості бачать стейкхолдери, чи не занадто псують його репутцію власні співробітники, яких щось не влаштовує в діяльності підприємства [101, 102].

Фактично будь-яке рішення, яке може вплинути на зміну життєдіяльності комунальних підприємств, необхідно піддавати моніторингу й коригувати відповідно до основних положень їх корпоративної культури.

Передусім слід зазначити, що моніторинг ділової репутації повинен застосовуватись до кожної стадії стратегічного моніторингу (рис. 3.1)

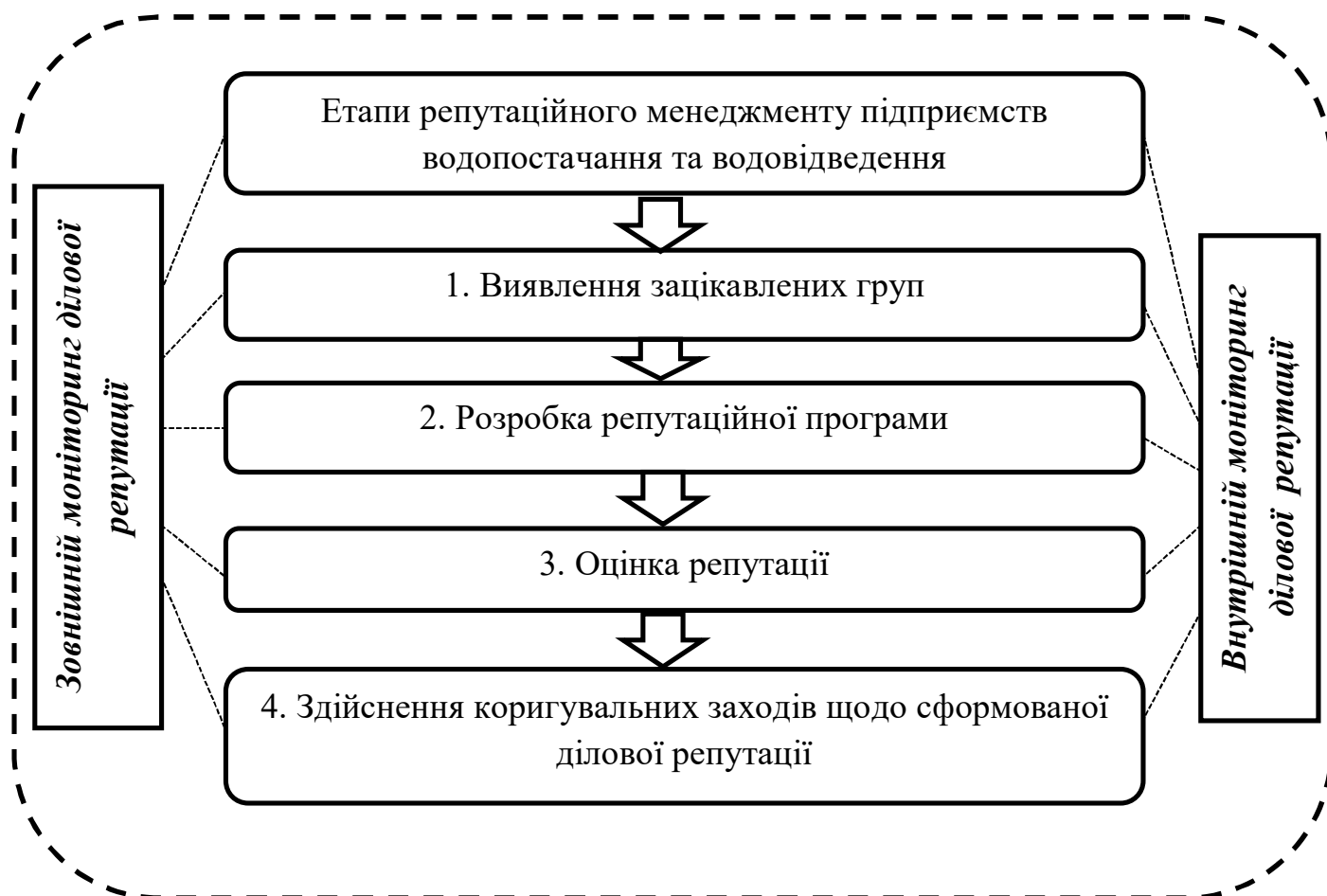


Рисунок 3.1 – Стратегічний моніторинг у процесі репутаційного менеджменту

Зовнішні заходи в межах моніторингу ділової репутації передбачають контроль здійснених заходів по відношенню до зовнішніх груп стейкхолдерів. Його метою є виявлення того образу підприємства, що був сформований ЗМІ, а також того сприйняття, що сформувалося у споживачів, органів влади, контрагентів та інших зацікавлених осіб. Тому зовнішній моніторинг передбачає здійснення наступних заходів [103]:

1. Аналіз інформації, що подається ЗМІ стосовно діяльності підприємства.

2. Аналіз ставлення до підприємства його основних споживачів на основі проведення оцінки якості послуг.

3. Аналіз сприйняття діяльності комунальних підприємств місцевими органами влади, оцінка їхньої значущості для регіону.

4. Визначення джерел інформації, що формують думку зовнішніх зацікавлених осіб, оцінка адекватності цієї думки.

5. Проведення експертних опитувань та дослідження думок експертів стосовно перспектив розвитку підприємства, сильних та слабких сторін його репутації.

Внутрішній моніторинг ділової репутації більшою мірою спрямований на аналіз задовільнення потреб співробітників, їх думки про підприємство, на якому вони працюють. Це стосується як керівництва, так і працівників. З огляду на те, що відносно до комунальних підприємств органи місцевої влади є пограничним стейкхолдером, їхню думку варто ураховувати як під час зовнішнього, так і внутрішнього моніторингу. У цілому внутрішній моніторинг ділової репутації передбачає

1) опитування працівників щодо їхньої задоволеності рівнем заробітної плати, умовами праці тощо;

2) оцінка правильності сприйняття колективом цілей і завдань компанії, основних аспектів її діяльності, напрямів розвитку;

3) аналіз думок керівництва та колективу щодо репутації підприємства;

4) оцінка внутрішньокорпоративного клімату керівництвом, працівниками та власниками.

Зазначимо, що список заходів моніторингу ділової репутації можна доповнювати залежно від широти охоплення зовнішніх каналів інформації, внутрішніх чинників її формування та напрямів діяльності підприємства.

Ураховуюче зазначене вище, пропонуються такі етапи побудови стратегічного моніторингу ділової репутації на підприємствах водопостачання та водовідведення (рис. 3.2).

Першим етапом моніторингу ділової репутації є відбір та аналіз стейкхолдерів підприємства, визначення цілей та прагнень кожного із них. Аналіз стейкхолдерів у межах ідентифікації стратегічного простору підприємства, проведений відповідно до таких характеристик, як інтереси окремих груп, вплив на підприємство та значущість кожної групи для його майбутнього; вплив на ресурси підприємства, на його стратегічні активи; партнерства та коаліції, у які вступають та можливі наслідки такої взаємодії.



Рисунок 3.2 – Послідовність проведення стратегічного моніторингу ділової репутації

Результатом дослідження стала класифікація стейкхолдерів за групами, що створюють для підприємства нові можливості або загрози.

Оскільки на сучасному етапі діяльності підприємств значну роль у формуванні репутації відіграють ЗМІ, цю групу стейкхолдерів варто розглядати окремо. Виходячи з того, що роль інтернету набула надзвичайно важливого значення, інформування стейкхолдерів підприємств водопостачання та водовідведення, зворотній зв'язок з ними обов'язково повинен розвиватися в інформаційному просторі.

Наступним етапом є побудови репутаційної матриці, що містить основні параметри ділової репутації та їхню оцінку кожною групою зацікавлених сторін.

Другою складовою моніторингу є контент-аналіз ЗМІ щодо діяльності підприємства та його зв'язку з оточенням [21–23]. Зі зменшенням читачів газет зменшується й потреба в їхній кількості, така ж ситуація стосується перегляду телевізійних програм. У сучасному світі зростання ролі Інтернету набуло надзвичайно важливого значення. Спираючись на офіційні відомості Інтернет-провайдерів Харкова, кожен третій мешканець є його користувачем [131]. Виходячи з цього, інформування груп зацікавлених осіб підприємств водопостачання та водовідведення повинно розвиватися в інформаційному просторі Інтернету [7].

Дослідивши сайти та інші інформаційні вісники мережі, можемо бачити, що досліджувані підприємства галузі активно працюють та розвивається в напрямку поширення інформації та надання різного роду послуг через Інтернет. Особливо варто виділити офіційні сайти підприємств, на яких кожний охочий може ознайомитися з їхньою історією, актуальними новинами, змінами тарифів, умовами надання пільг, їхньою класифікацією, особливостями під'єднання до мережі водопроводів, навіть дізнатися про особистий склад працівників та їх особисті досягнення, а також зможе знайти багато іншої корисної інформації.

На основі досліджень в області репутаційних ризиків можна зробити висновок, що найважливіша із зацікавлених сторін для кожного конкурентного підприємства – споживач [41, 45]. Зазначимо, що в 68 % випадків саме байдуже ставлення персоналу є причиною того, що споживач відмовляється від подальшого обслуговування. На думку більшості фахівців, очікування співробітників, пов'язані з їхніми роботодавцями, змінюються: люди все менше пов'язують свою кар'єру з якоюсь фіксованою роллю, а розглядають її як етап накопичення багатого професійного досвіду. Зазвичай керівники підприємств укладають офіційний контракт зі своїми службовцями, але більше значення має психологічний контракт, який складається з набору неявних і неофіційних очікувань і угод між двома сторонами. Саме психологічний контракт зміцнює наші зв'язки в процесі роботи з колегами, клієнтами й постачальниками [25]. І саме порушення останнього збільшує репутаційні ризики. Можна зробити висновок, що емпіричні дослідження відіграють важливу роль у зниженні репутаційних ризиків, однак, дослідження думок співробітників часто відрізняються недоліками, наприклад, питання формулюються неправильно або «підганяються» під думку керівника.

Стратегічний моніторинг як регулярний і незалежний комплексний аналіз (перевірка) поточної репутації та стану системи управління репутацією

експертами з використанням кількісних і якісних методів дослідження відіграє важливу роль у забезпеченні високого рівня розвитку та підтримці репутаційного менеджменту підприємств водопостачання та водовідведення.

Завершальним етапом моніторингу є складання аналітичної записки з рекомендаціями щодо стратегії його розвитку. Основною метою аналітичної записки є звернення уваги керівника до певної проблеми у формуванні, управлінні або підвищенні репутації, надання пропозицій щодо подолання кризових ситуацій, висвітлення основних напрямів та перспектив діяльності [105]. На відміну від звичайного аудиторського висновку аналітична записка не є офіційно регламентованим документом. Проте її стандартизація, а також регламентація форми та структури мають бути затверджені на підприємстві.

3.2 Оцінка ступеня довіри зацікавлених осіб до підприємств водопостачання та водовідведення

Оскільки рівень ділової репутації складається з рівнів взаємодії зацікавлених осіб із підприємствами, зупинимося на основних методиках їхньої оцінки.

Проблеми в оцінці ділової репутації будь-якого підприємства постають дуже гостро в сучасних реаліях. Оскільки з розвитком інформаційних технологій, наявністю соціально-економічних проблем у суспільстві, складністю фінансових відносин відповідно ускладнюються процеси оцінки ділової репутації. Тому вченими-економістами, що займаються питаннями оцінки, не розроблено загальноприйнятих рекомендацій щодо визначення рівня ділової репутації. Через це, на наш погляд, оцінка повинна здійснюватися з урахуванням специфіки діяльності та галузевої приналежності підприємств, а також їх форми власності [24, 54, 63].

У підприємств, що є лідерами ринку (а підприємства водопостачання та водовідведення взагалі є монополістами), набагато більше зацікавлених осіб, ніж у підприємств з невеликою часткою у ринковому сегменті. Відповідно вони мають набагато більше осіб, що звертають увагу на їхню ділову репутацію, тим самим ускладнюючи процес управління й оцінки. Водночас в окремих групах зацікавлених осіб можуть виникати протилежні інтереси на певних етапах діяльності підприємства. Тому підприємствами водопостачання та водовідведення варто визначитися із пріоритетністю зацікавлених осіб та

постійно відстежувати їхню динаміку. До того ж не можна нехтувати жодною групою зацікавлених осіб [81, 86].

Оскільки в кожній групі свої принципи та першочергові завдання стосовно діяльності підприємства, до питання оцінки репутації потрібно підходити з обережністю та виваженістю. Адже ті дії, що підвищують репутацію, для одних груп стають такими, що руйнують її в очах інших. Тому необхідним є здійснення ранжування пріоритетів зацікавлених осіб за ступенем їхньої значущості і впливу на ділову репутацію.

Слід зазначити, що необхідність визначення рівня ділової репутації виникає у випадках:

- необхідності надання інформації інвесторам, кредиторам;
- для визначення вартості бізнесу при купівлі-продажу;
- для розробки моделі ділової репутації та економічно обґрунтовано програми управління нею;
- для надання звітності за МСФЗ [36];
- для оцінювання суми збитків у результаті надання інформації, що негативно впливає на ділову репутацію.

Оскільки до підприємств водопостачання та водовідведення здебільшого некоректно застосовувати загальноприйняті методи та прийоми, то й деякі механізми оцінки ділової репутації мають специфічну форму.

Як уже зазначалося, поняття ділової репутації вітчизняною наукою на сьогодні не достатньо вивчене. Це відповідно породжує недостатність методів визначення рівня ділової репутації. Проте, оскільки ділова репутація є нематеріальним активом підприємства, то питання визначення її рівня з метою побудови ефективної моделі управління потребує детального вивчення.

Аналіз чинних підходів до оцінки ділової репутації дозволив виявити найбільш прийнятні для цього методи:

- оцінка ділової репутації як перевищення ринкової вартості над вартістю її чистих активів;
- оцінка методом надлишкових прибутків;
- оцінка за методикою компанії «Brand Finance»;
- оцінка з використанням мультиплікатора;
- метод опціонів;
- експертний метод.

На сьогодні найбільш розповсюдженим і в Україні, і за кордоном є метод перевищення ринкової вартості над вартістю чистих активів підприємства.

Проте суттєвим його недоліком є неможливість визначення рівня ділової репутації за відсутності факту продажу [19, 28, 79, 80].

Метод надлишкових прибутків передбачає оцінку ділової репутації, визначення здатності підприємства отримувати в майбутньому більший прибуток, ніж середній за галуззю з використанням активів у його розпорядженні. Недоліком цього методу є те, що він, визначаючи рівень ділової репутації підприємства, вираховує норму понаднормативного прибутку, базуючись лише на статистичних даних.

Методика «Brand Finance» оцінює ділову репутацію через дисконтування прогнозованих потоків прибутку, що генеруються діловою репутацією. Недоліком методу є те, що він базується на твердженні «репутація – це бренд», не враховуючи інших її складових.

Метод оцінки за допомогою мультиплікатора передбачає вивчення попередніх результатів діяльності підприємства й розкладання на складові із застосуванням встановленого значення мультиплікатора до кожної з них.

Метод опціонів базується на визначенні вартості бізнесу й вартості його активів. Ділова репутація визначається як різниця між ринковою вартістю активів та їх балансовою вартістю.

Окрім перелічених вище методів оцінки ділової репутації, які є вартісними, застосовуються також експертні методи. Під час застосування такої групи методів проводиться соціологічне опитування, що базуються на опитуванні цільових груп.

Усі методи оцінки ділової репутації мають як переваги, так і недоліки, що можна простежити в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Аналіз методів оцінки ділової репутації підприємств

Назва методу	Переваги	Недоліки	Можливість застосування для підприємств ВВ
1	2	3	4
Кількісні методи			
Оцінка ділової репутації як перевищення ринкової вартості над вартістю її чистих активів	Є найбільш точним, оскільки визначає ринкову вартість підприємства	Можливість оцінки ділової репутації лише на момент здійснення операції	Неможливість застосування через комунальну форму власності

Продовження таблиці 3.1

1	2	3	4
Оцінка методом надлишкових прибутків	Можливість застосування для усіх підприємств, незважаючи на масштаби діяльності та сегменту на ринку	Труднощі у визначенні ставки дисконтування, що впливає на точність розрахунків	Неможливість застосування через збитковість галузі. Проте певний рівень ділової репутації вона має
Оцінка за методикою компанії Brand Finance	Ставка дисконтування визначається для конкретної галузі в цілому	Розрахунок коефіцієнта за прихованою методикою	Для комунальної галузі не встановлюються параметри визначення ділової репутації
Оцінка з використанням мультиплікатора	Оцінка здійснюється із врахуванням динаміки вартості підприємства	Можливість застосування для підприємств, що давно знаходяться на ринку	Застосування показників на основі визначення прибутку
Метод опціонів	Використовується в умовах невизначеності майбутньої ситуації на ринку, що призведе до збільшення доходів	Необхідність створення команди спеціалістів для прорахунку опціонів та їхньої інтерпретації	Неможливість використання через специфіку діяльності підприємств
Якісні методи			
Метод соціологічних опитувань	Простота у застосуванні, може використовуватися для експрес-оцінки	Суб'єктивність думок респондентів	Можливе застосування

Закінчення таблиці 3.1

1	2	3	4
Експертний метод	Рейтинги розраховуються незалежними компаніями	Об'єктами досліджень в основному виступають великі підприємства	Можливе застосування

Аналіз існуючих підходів до оцінки ділової репутації показав, що кожна група методів – і кількісні, і якісні – мають певні переваги та недоліки.

Використовуючи кількісні методи, можна оцінити вже сформовану ділову репутацію у вартісному вираженні.

Проте оцінка ділової репутації потрібна переважно за таких ситуацій як продаж компанії, а також при поглинанні та об'єднанні підприємств [148].

Водночас якісні підходи не дають можливості точно оцінити ділову репутацію, оскільки базуються на суб'єктивних думках зацікавлених осіб. Проте для підприємств водопостачання та водовідведення самі ці методи є найбільш прийнятними з таких причин:

1. Використовуючи якісні методи, можна оцінити ділову репутацію на усіх стадіях її формування.

2. Оскільки підприємства водопостачання та водовідведення перебувають у комунальній власності і не передбачають кардинальних змін у формі власності, оцінювати вартість їхньої ділової репутації кількісними методами некоректно.

3. Через специфіку діяльності підприємств галузі для формування їхньої ділової репутації та підтримання належного її рівня необхідна оцінка взаємодії із кожною цільовою групою, а не вимірювання вартості активів. Тобто, підприємства водопостачання та водовідведення надають послуги, без яких життя людей неможливе. У процесі діяльності ці підприємства взаємодіють із певними цільовими групами. Тому ділова репутація буде більше залежати від ефективності взаємодії з кожною цільовою групою. Фінансова складова є важливою, але не першочерговою в цьому випадку.

4. За допомогою якісних методів можна управляти діловою репутацією та вимірювати, у якому напрямку вона змінюється з плином часу.

Отже, на основі систематизації підходів до оцінки рівня взаємодії визначено, що багатьма вченими [1, 6, 20] досліджуються питання впливу на

зацікавлені сторони, розробляються моделі управління ними та інструментарій для обчислення міри їхнього впливу на формування ділової репутації підприємства. Здійснення оцінки ділової репутації, однак, ускладнюється різноплановістю інтересів як окремих груп, так і інтересів всередині окремої групи зацікавлених осіб. Ці фактори ускладнюють процес виявлення пріоритетних груп стейкхолдерів і розробки стратегії взаємодії з ними. Тому необхідність розробки методики оцінки рівня ділової репутації на основі обчислення коефіцієнтів взаємодії стейкхолдерів із підприємствами водопостачання та водовідведення є актуальним завданням та ключовим елементом в управлінні ними.

Оскільки, як уже зазначалось, єдиного підходу до оцінки рівня ділової репутації та рівня взаємодії стейкхолдерів із підприємствами водопостачання та водовідведення не існує, авторами представлену оцінку запропоновано здійснювати на базі методів експертного з використанням інтегрального показника рівня взаємодії [5, 42, 76].

При здійсненні вибору методики оцінювання рівня діловою репутацією, а також відповідного інструментарію, було визначено:

- розробка варіантів оцінювання в межах мети дослідження, об'єкта дослідження та поставлених завдань;
- практична значущість отриманих у ході дослідження результатів;
- здійснення системного аналізу проблем з урахуванням факторів, що впливають на об'єкт дослідження;
- забезпечення незалежності думок експертів;
- забезпечення зіставлення результатів дослідження, отриманих різними методами. Здійснюючи оцінку показника рівня взаємодії стейкхолдерів із підприємствами господарства підприємств водопостачання та водовідведення, визначено, що рівень взаємодії зацікавлених осіб – це сукупність інтегрованих показників взаємодії кожної з груп зацікавлених осіб, на базі яких здійснюються оцінка ділової репутації та заходи щодо формування та реалізації стратегії управління нею.

Аналіз зовнішнього й внутрішнього середовища функціонування підприємств водопостачання та водовідведення дає змогу виокремити, класифікувати та систематизувати важливі для взаємодії групи зацікавлених осіб. Це дозволить підвищити якість та доцільність управлінських рішень, пов'язаних із вибором пріоритетних напрямів діяльності.

3.3 Побудова репутаційних радарів для підприємств водопостачання та водовідведення за групами зацікавлених осіб

Після визначення пріоритетних на певному етапі діяльності стейкхолдерів підприємств водопостачання та водовідведення необхідно здійснити оцінку рівня ділової репутації.

Систематизувавши чинні підходи до оцінки рівня ділової репутації підприємства [118, 126, 132], для оцінки рівня взаємодії кожної групи зацікавлених осіб з підприємствами водопостачання та водовідведення було обрано метод таксономічного аналізу. Зазначений метод здобув широкого використання для обробки багатовимірних статистичних даних, їхньої систематизації та обробки з метою виявлення характеру й структури взаємозв'язків між компонентами досліджуваного явища [126]. Перевагами названого вище методу є можливість роботи з значним масивом даних, можливість стандартизації даних, простота застосування [5, 13, 99].

Процес побудови таксономічного показника рівня взаємодії групи стейкхолдерів із підприємствами водопостачання та водовідведення проводиться у кілька етапів (рис. 3.3).

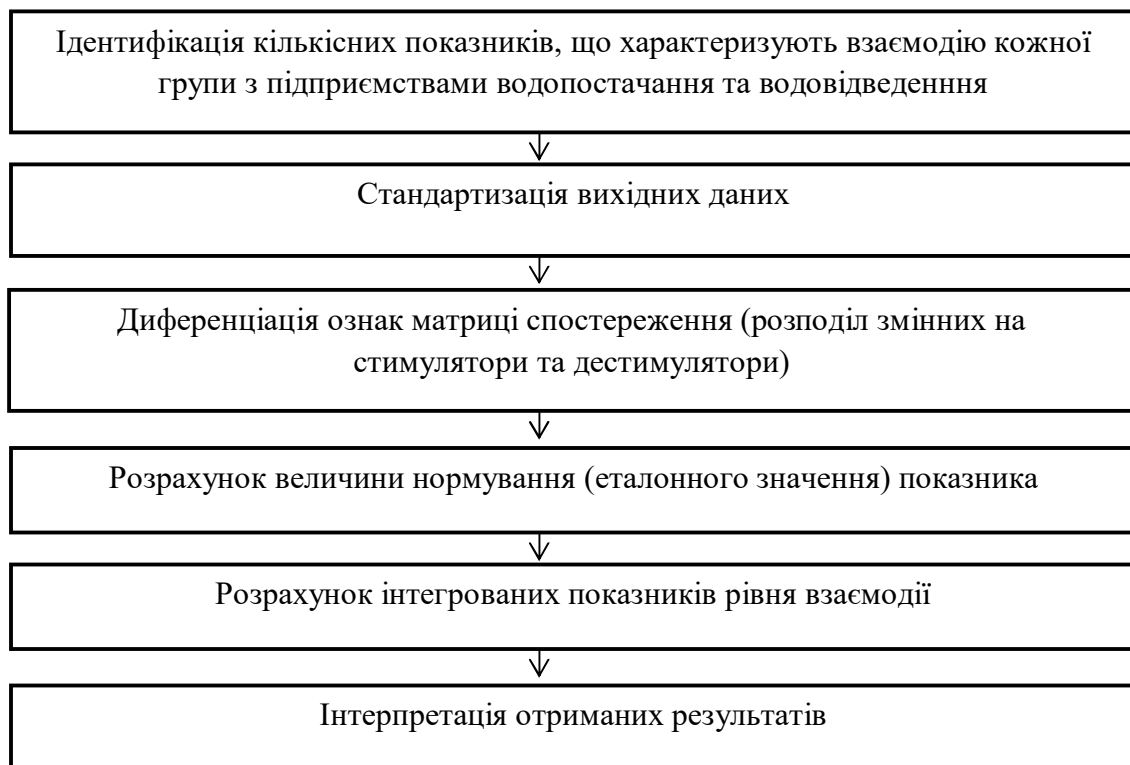


Рисунок 3.3 – Процес побудови таксономічного показника рівня взаємодії

На першому етапі визначення інтегрованих показників рівня взаємодії були виявлені його складові елементи. Аналіз діяльності підприємств водопостачання та водовідведення з позиції взаємодії із зацікавленими особами здійснюється за допомогою групування основних показників, що характеризують взаємодію з кожною групою. У результаті дослідження встановлено, що показник рівня ділової репутації, ураховуючи взаємодію підприємств водопостачання та водовідведення з кожною групою стейкхолдерів має складну структуру, що містить кілька елементів.

Елементи показника рівня ділової репутації наведено на рисунку 3.4.

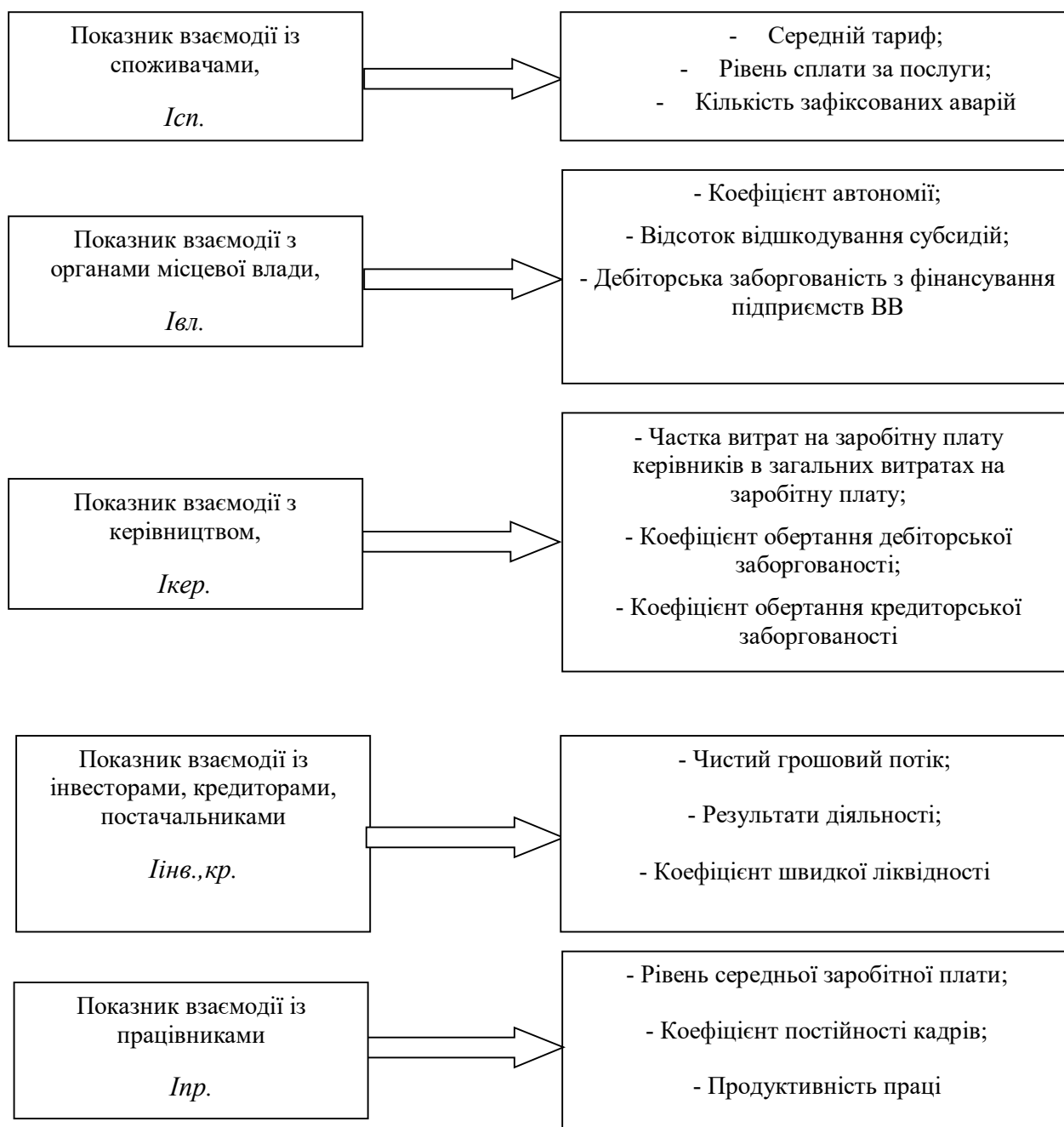


Рисунок 3.4 – Елементи показника рівня взаємодії підприємств водопостачання та водовідведення

Наступним етапом є стандартизація обраних даних для приведення їх до єдиної одиниці виміру.

Далі, залежно від характеру впливу на інтегрований показник рівня ділової репутації (позитивний або негативний), усі змінні поділяються на стимулятори та дестимулятори. На основі такого розділу змінних будується еталонне значення показника взаємодії: із змінних стимуляторів обирається максимальне значення, із дестимуляторів – мінімальне.

На наступному етапі розрахунку інтегрального показника рівня взаємодії визначається відстань між окремими точками-одиницями та еталонним значенням. Отримані результати є вихідними даними для розрахунку показника рівня рівня взаємодії цільових груп із підприємствами водопостачання та водовідведення. Для інтерпретації отриманих значень інтегрального показника рівня ділової репутації використовуватиметься модифікований показник рівня розвитку. Чим ближче до одиниці значення цього показника, тим вище є рівень взаємодії цієї групи стейкхолдерів з підприємством. Значення показника рівня взаємодії варіюється від 0 до 1 [6]. Розрахунок інтегральних показників рівня взаємодії наведено у таблицях додатків В-Л. На основі даних фінансової статистичної звітності обчислено показники рівня взаємодії підприємств водопостачання та водовідведення у містах Харкові, Дніпрі, Києві, Львові, Запоріжжі та Херсоні. Результати наведемо у таблиці.

Таблиця 3.2 – Інтегровані показники рівня взаємодії підприємств водопостачання та водовідведення із основними цільовими групами

Рік	Ісп.	Ікер.	Івл.	Іін.к	Іпр.
1	2	3	4	5	6
Харків					
2014р.	0,98	0,29	0,75	0,46	0,27
2015р.	0,91	0,57	0,32	0,83	0,69
2016р.	0,50	0,54	0,30	0,24	0,33
2017р.	0,18	0,11	0,24	0,30	0,21
Дніпро					
2014р.	0,98	0,34	0,45	0,06	0,42
2015р.	0,46	0,42	0,20	0,30	0,90
2016р.	0,30	0,33	0,44	0,33	0,44
2017р.	0,41	0,05	0,11	0,46	0,22
Київ					

Продовження таблиці 3.2

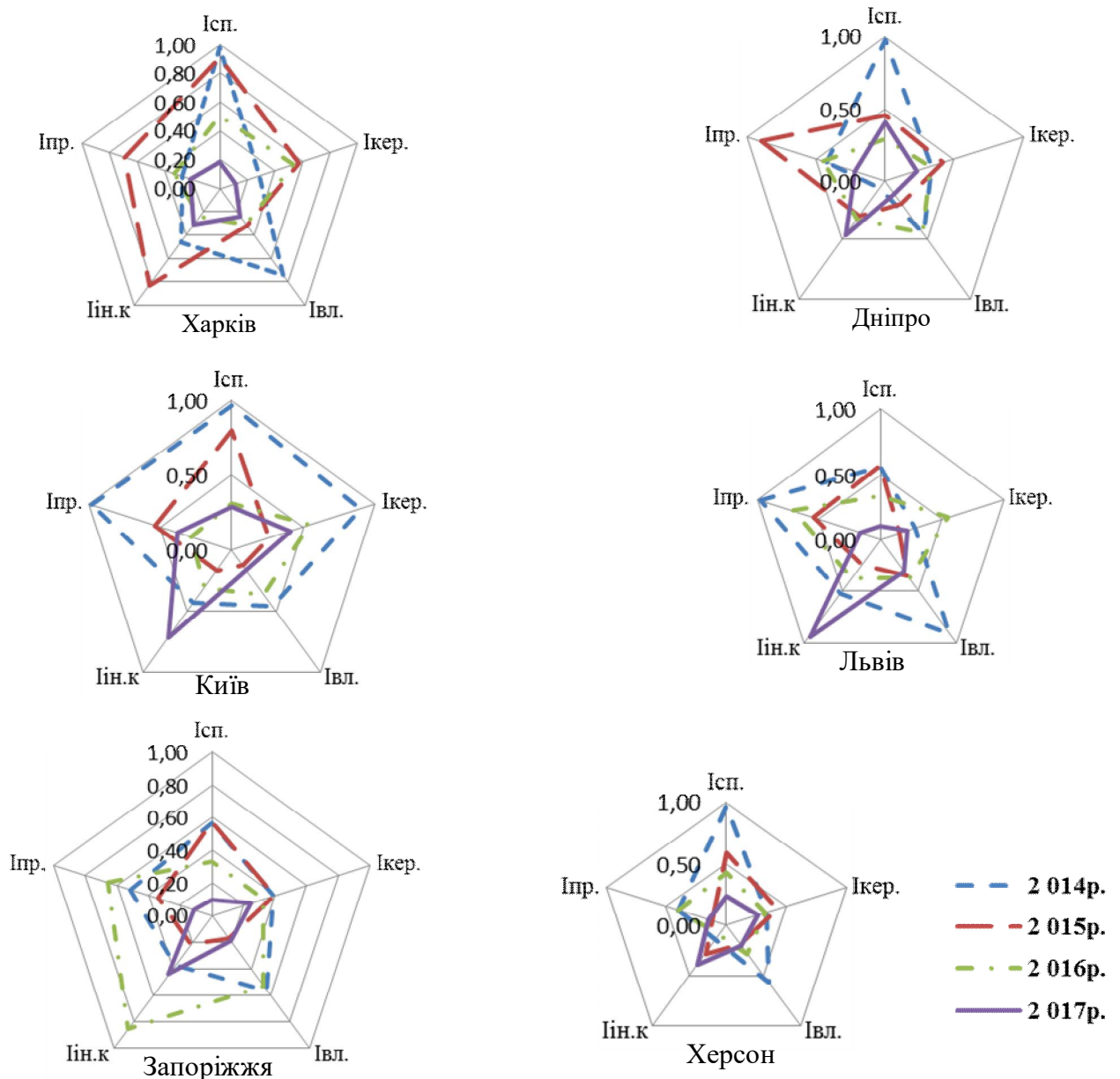
1	2	3	4	5	6
2014р.	0,97	0,90	0,46	0,44	0,98
2015р.	0,80	0,26	0,13	0,17	0,53
2016р.	0,31	0,55	0,36	0,31	0,28
2017р.	0,29	0,41	0,16	0,72	0,38
Львів					
2014р.	0,57	0,28	0,91	0,53	1,00
2015р.	0,57	0,15	0,35	0,24	0,55
2016р.	0,33	0,55	0,38	0,37	0,71
2017р.	0,10	0,22	0,31	0,93	0,16
Запоріжжя					
2014р.	0,57	0,39	0,56	0,37	0,51
2015р.	0,57	0,39	0,17	0,22	0,34
2016р.	0,33	0,33	0,53	0,86	0,66
2017р.	0,10	0,25	0,19	0,44	0,11
Херсон					
2014р.	0,97	0,34	0,57	0,15	0,39
2015р.	0,59	0,42	0,19	0,28	0,12
2016р.	0,43	0,32	0,29	0,10	0,40
2017р.	0,24	0,26	0,20	0,39	0,15

Далі, об'єднавши аналітичні дані, наведемо на графіку результати дослідження коефіцієнтів рівня взаємодії (рис. 3.5).

Значення інтегрованого показника рівня взаємодії використовується для розробки та впровадження тієї стратегії управління діловою репутацією підприємств водопостачання та водовідведення, що залежно від значення показника, буде застосована.

Ураховуючи вищезазначене, можна зробити висновок, що значення показника рівня взаємодії підприємств із цільовими групами знаходиться в діапазоні від 0,1 до 0,99, то це свідчить про необхідність залучення коштів для розробки і впровадження стратегії взаємодії, натомість, якщо інтегральний критерій дорівнює 0 або 1, то необхідно згортати обсяги фінансування та ефективно використовувати налагоджені зв'язки з усіма групами зацікавлених осіб.

Отже, значення інтегрального показника рівня взаємодії відображають потенційні можливості діяльності підприємства за різними напрямками.



Ісп. – рівень взаємодії споживачів із ПВВ; Іорг.вл. – рівень взаємодії органів місцевої влади з ПВВ; Ікер. – рівень взаємодії керівництва з ПВВ; Іпр. – рівень взаємодії працівників ПВВ; Іін.к – рівень взаємодії інвесторів та кредиторів

Рисунок 3.5 – Значення показників рівня взаємодії підприємств водопостачання та водовідведення із цільовими групами у містах України

Наближення значення цього показника до 1 свідчить про найбільш ефективну реалізацію програм взаємодії, а також відображає потенційні можливості розвитку.

Варто зазначити, що більшість показників рівня взаємодії мають середнє значення, проте деякі з них сягають критично низьких значень. Зокрема, на значення показника взаємодії із споживачами через негативно впливає значна сума кредиторської заборгованості за енергоносії та несвоєчасність платежів за

спожиту електроенергію. Низьке значення інтегрованого показника взаємодії із споживачами свідчить про неефективність заходів щодо стягнення заборгованості за надані послуги, яка обумовлена зростанням тарифів. Посередньою є і взаємодія з органами місцевої влади через неповне відшкодування субсидій та наявність заборгованості з фінансування. У цьому напрямі необхідною є розробка державних програм, які б ураховували як потреби населення, так і можливості бюджетів із фінансування підприємств водопостачання та водовідведення. Рівень взаємодії з інвесторами характеризується наявністю потенційної можливості для залучення вітчизняних та іноземних інвесторів. Значення показника рівня взаємодії із працівниками обумовлюється незначною плінністю кадрів, проте невисоким рівнем заробітної плати, приростом заборгованості із заробітної плати та значною трудомісткістю праці. За цим напрямом взаємодії необхідно заохочувати працівників шляхом створення сприятливих умов для праці, підвищення заробітної плати, кваліфікації кадрів для зростання ефективності праці та зменшення її трудомісткості. Найвищим є значення показника рівня взаємодії із керівництвом, що свідчить про достатній рівень професіоналізму в управлінні підприємством в умовах обмеження фінансових ресурсів. Тому у заходах щодо підвищення цього показника необхідне розроблення дій, спрямованих на налагоджування взаємодії з іншими групами зацікавлених осіб (органи місцевої влади, постачальники, споживачі, інвестори).

Наступним і заключним кроком у визначенні ділової репутації є розрахунок репутаційних індексів підприємств ВКГ, що визначається таким чином:

$$I_{ДР.} = i \times I_{сп.} + i \times I_{кер.} + i \times I_{орг.вл.} + i \times I_{ін.к} + i \times I_{пр}, \quad (3.1)$$

де $I_{ДР.}$ – рівень ділової репутації підприємств водопостачання та водовідведення (репутаційний індекс);

$I_{сп.}$ – рівень взаємодії споживачів з підприємствами водопостачання та водовідведення;

$I_{орг.вл.}$ – рівень взаємодії органів місцевої влади з підприємствами водопостачання та водовідведення;

$I_{кер.}$ – рівень взаємодії керівництва з підприємствами водопостачання та водовідведення;

$I_{р}$ – рівень взаємодії працівників з підприємствами водопостачання та водовідведення;

$I_{ін.к}$ – рівень взаємодії інвесторів та кредиторів з підприємствами водопостачання та водовідведення;

I_{np} – рівень взаємодії працівників із підприємствами водопостачання та водовідведення;

i – вагомість взаємодії з цільовою групою для формування ділової репутації.

Результати розрахунку показників рівня ділової репутації (репутаційних індексів) досліджуваних підприємств наведено у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 – Репутаційні індекси підприємств водопостачання та водовідведення за 2014–2017 рр.

Параметричний індекс ділової репутації	2014 р.	2015 р.	2016 р.	2017 р.
Харків	0,64	0,66	0,39	0,21
Дніпро	0,55	0,45	0,37	0,28
Київ	0,77	0,43	0,35	0,34
Львів	0,68	0,41	0,45	0,27
Запоріжжя	0,51	0,36	0,49	0,18
Херсон	0,58	0,34	0,34	0,23

Що стосується репутаційного індексу, то його значення може коливатися від 0 до 1. Проаналізувавши репутаційні індекси за підприємствами водопостачання та водовідведення України, можна отримати чітке уявлення про загальну репутацію певного підприємства та застосувати ці показники для аналізу й порівняння з більш розвиненими підприємствами цієї галузі інших регіонів України.

Для наочності наведемо репутаційні радари індексів рівня ділової репутації підприємств водопостачання та водовідведення (рис. 3.6).

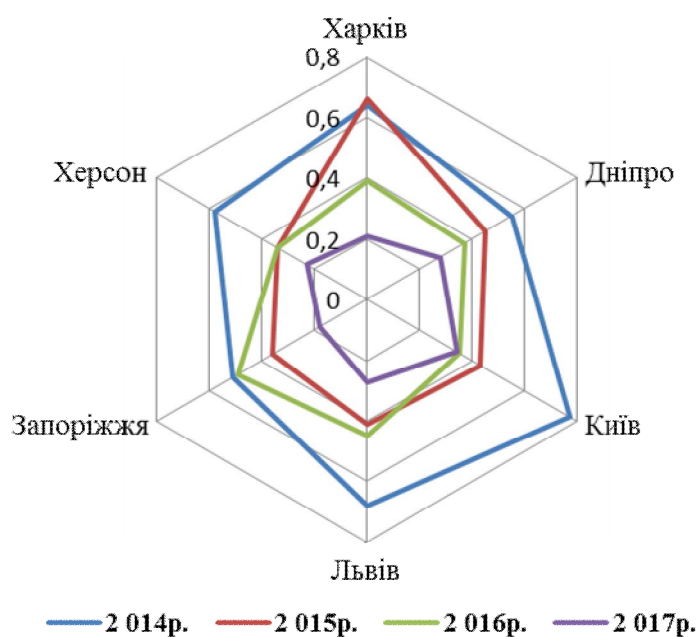


Рисунок 3.6 – Репутаційний радар підприємств водопостачання та водовідведення України за 2014–2017 рр.

Для інтерпретації отриманих результатів на базі шкали Харрінгтона [189] запропоновано шкалу значення показника ділової репутації, що варіюється від 0 до 1 (табл. 3.4).

Таблиця 3.4 – Інтерпретація значень показників ділової репутації

Значення показника рівня ділової репутації	Характеристика
1	2
0,00 – 0,2 Дуже низький рівень	Відображає стан підприємства, у якому відсутні можливості до взаємодії із цільовими групами або репутація формується «стихийно», без втручання апарату управління. Нульове значення показника рівня ділової репутації є характерним для підприємств, які не здійснюють діяльності
0,2 – 0,37 Низький рівень	Характеризується початком формування ділової репутації, налагоджуванням взаємозв'язків, визначенням пріоритетних груп зацікавлених осіб для подальшої взаємодії

Продовження таблиці 3.4

1	2
0,37–0,64 Середній рівень	Характеризує базис сформованої ділової репутації, здійснення заходів, необхідних для формування певного ступеня довіри зацікавлених осіб, вибір пріоритетів для закріплення здобутого рівня та його підвищення
0,64–0,8 Високий рівень	Значення показника рівня ділової репутації у даних межах характеризують вже сформовану позитивну репутацію, що дає потенційні можливості підприємствам ВВ щодо розширення кола зацікавлених осіб та її рівня
0,8–1,0	У цьому випадку рівень ділової репутації є максимальним. Отже, взаємодія підприємств ВВ із зацікавленими особами здійснюється за всіма можливими групами і напрямками, що не потребує додаткових коштів для розробки та реалізації програм налагоджування зв'язків з потенційними та існуючими групами зацікавлених осіб. Проте здійснюється постійний моніторинг рівня ділової репутації для своєчасного реагування на можливі загрози щодо її погіршення

Таким чином, дослідивши стан ділової репутації підприємств водопостачання та водовідведення міст Харкова, Дніпра, Києва, Львова, Запоріжжя та Херсону, можна дійти висновку, що протягом аналізованого періоду спостерігається значне скорочення репутаційного індексу. Якщо у 2014 році на всіх підприємствах він становив більше 0,5, то у 2017 р. цей показник зменшився у 2–3 рази. Аналіз складових ділової репутації показав, що одним із значних факторів, що негативно вплинув на рівень ділової репутації було підвищення тарифів на послуги водопостачання та водовідведення.

Найвищий рівень ділової репутації спостерігається у місті Києві. Отже, можна зазначити, що позитивний фінансовий результат також є вагомою складовою ділової репутації та сприяє її підвищенню.

У ситуації, що склалася, підвищення тарифів є об'єктивною необхідністю для подальшого функціонування підприємств водопостачання та

водовідведення. Тому зниження тарифів до рівня, прийнятного для споживача, є неможливим. Проте необхідним є формування такої взаємодії з цією групою, яка б сприяла зниженню відсотка несплат за спожиті послуги та підвищенню рівня довіри до підприємств.

За отриманими значеннями показників рівня ділової репутації запропоновано систему заходів щодо її постійного моніторингу та коригування за певними параметрами та напрямками взаємодії. Регулюючи площу репутаційного радару, підприємства водопостачання та водовідведення можуть регулювати ефект від підвищення ділової репутації за тими напрямками, які є актуальними на певному етапі діяльності.

Систему рекомендацій для досліджуваних підприємств наведено у таблиці 3.5.

Таблиця 3.5 – Рекомендації щодо підвищення рівня ділової репутації в залежності від рівня ДРПВВ

Назва	Рівень ділової репутації	Рекомендації щодо підвищення рівня ділової репутації
1	2	3
КП «Харківводоканал»	0,21 – Низький рівень	На мінімальному рівні, завдяки певним напрямкам взаємодії, сформована ділова репутація. Рекомендовано: 1. Налагоджування взаємодії з кожною групою зацікавлених осіб, встановлення взаємозв'язків із використанням запропонованих форм взаємодії. 2. Відстеження «слабких» сторін ділової репутації, посилення позицій із цільовими групами, рівень взаємодії з якими є надто низьким. 3. Здійснення моніторингу ділової репутації на всіх стадіях її формування та підвищення
КП «Дніпроводоканал Дніпровської міської ради»	0,28 – Низький рівень	
ПАТ «АК «Київводоканал»	0,34 – Низький рівень	
Львівське міське комунальне підприємство «Львівводоканал»	0,27 – Низький рівень	
Міське комунальне підприємство «Виробниче управління ВКГ міста Херсона»	0,23 – Низький рівень	

Продовження таблиці 3.5

1	2	3
КП «Водоканал», м. Запоріжжя	0,18 – Дуже низький рівень	Процес формування ділової репутації є некерованим, а отже вона сформована на мінімальному рівні. Цільові групи, що впливають на рівень ділової репутації не ідентифіковані, пріоритетні напрями взаємодії з ними не розроблено. Необхідно здійснювати заходи з першого блоку запропонованої стратегії управління.

Параметрична матриця рекомендацій щодо підвищення ділової репутації підприємств водопостачання та водовідведення наведена в таблиці 3.6.

Як бачимо, майже всі досліджувані підприємства мають низький рівень репутаційного індексу, що свідчить тільки про початок формування ділової репутації і відсутність заходів репутаційного менеджменту. КП «Водоканал» у місті Запоріжжя має дуже низький рівень ділової репутації та потребує здійснення заходів з її формування.

Досліджувані підприємства мають низький рівень ділової репутації, що свідчить тільки про початок формування ділової репутації і відсутність заходів репутаційного менеджменту.

Наприклад, КП «Водоканал» у місті Запоріжжя має дуже низький рівень ділової репутації. Це свідчить про те, що репутація на досліджуваних підприємствах сформувалась стихійно і не підлягала управлінню. Тому вказані вище підприємства потребують здійснення низки заходів із формування ділової репутації та її постійного моніторингу. У наведеній матриці видно, що на кожний параметр ділової репутації підприємства здійснюється вплив майже кожної цільової групи.

Тому можна стверджувати, що цільові групи, що взаємодіють із підприємством, є взаємопов'язаними в контексті формування його ділової репутації.

Таблиця 3.6 – Параметрична матриця рекомендацій щодо підвищення ділової репутації

Параметри ділової репутації	Економічні результати	Корпоративне управління	Якість послуг	Якість менеджменту	Управління персоналом	Інновації	Екологічна відповідальність	Соціальна відповідальність
Групи зацікавлених осіб								
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Споживачі	Проведення інформаційної роботи серед споживачів щодо наслідків відсутності культури споживання й оплати послуг	Спрямованість корпоративної культури на ефективну роботу із споживачами	Задоволення сподівань споживачів	Орієнтація на задоволення потреб споживача	Етична поведінка у здійсненні взаємодії	–	–	Здійснення тарифікації послуг з урахуванням соціальних прошарків споживачів

Продовження таблиці 3.6

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Керівництво	Прибутковість діяльності, спрямування на зростання	Інформаційна відкритість	Підвищення якості послуг, відповідність послуг встановленим стандартам	Наявність розробленої стратегії управління	Підбір кваліфікованого персоналу, стабільність оплати праці, збереження постійності кадрів	Впровадження інноваційних технологій у діяльність	Здійснення заходів із захисту навколишнього середовища в процесі здійснення діяльності	Здійснення управління з урахування соціальної значущості галузі
Органи державної влади	Зниження податкового тиску, спрямування вивільнених коштів на фінансування необоротних активів або поточної діяльності	Здатність до взаємодії, підвищення довіри, уникання конфліктних ситуацій	Встановлення вимог щодо якості послуг, що надаються	—	—	Розроблення програм щодо автоматизації виробничих процесів, використання сучасного обладнання	Розробка програм фінансування екологічно безпечного очищення води та стоків	—
Власники	Здійснення фінансових вливань для стабілізації діяльності	Прозорість структури власності	Встановлення контролю та своєчасне реагування на скарги	Відповідність діяльності меті та місії підприємства	—	Підтримка програм інноваційного розвитку	Реалізація екологічних ініціатив	Підтримка соціальних проєктів

Закінчення таблиці 3.6

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Інвестори і кредитори	Підвищення стабільності та ефективності діяльності	Вчасне виконання взятих зобов'язань, пом'якшення умов здійснення розрахунків із основними постачальниками	—	Можливість налагоджуванн ^я взаємозв'язків для укладання вигідних угод	—	Підвищення інвестиційної привабливості для впровадження інноваційних проєктів та програм	Можливість використання екологічної спрямованості діяльності як перевагу для приваблення нових інвесторів і кредиторів	Використання соціальної відповідальності в якості «піару» для посилення своїх позицій у співробітництві з контрагентами
Працівники	Сумлінне виконання покладених на кожного працівника функцій	Розробка єдиної корпоративної культури в межах здійснення діяльності	Контроль якості виконаної роботи на кожному етапі	Чітке розподілення зобов'язань між працівниками	Створення сприятливих умов для праці, системи премій заохочень, а також санкцій за неналежне виконання обов'язків	Підвищення кваліфікації для застосування нових технологій	—	Залучення персоналу до участі у соціальних програмах

Тому здійснення стратегічного моніторингу передбачає «удосконалення» взаємодії у проблемному на цей момент квадранті матриці. Як зазначалося раніше, перелік пріоритетних цільових груп на різних етапах здійснення діяльності підприємства може змінюватися. Тому розроблена система стратегічного моніторингу має циклічний характер, а отже, і управлінські рішення повинні обиратися із врахуванням поточної ситуації. За допомогою запропонованої матриці можна структурувати пропозиції щодо підвищення рівня ділової репутації відповідно до поточної інформації щодо діяльності підприємства.

Параметрична матриця дає змогу формувати загальний перелік стратегій підприємства з урахуванням його особливостей – адаптації до середовища або формування впливу на нього. Схематичне представлення етапів розробки та реалізації управлінських рішень із підвищення ділової репутації наведено на рисунку.

Так, передусім необхідно вибрати серед цільових груп підприємства ті, які є пріоритетними на певний момент та визначити напрями взаємодії за основними параметрами ділової репутації. Для реалізації запланованих заходів необхідно залучення трудових та фінансових ресурсів. Оброблена інформація використовується для обрання заходів з формування, підвищення, стабілізації ділової репутації. Далі оцінюється ефективність обраних заходів. Якщо отриманий ефект є задовільним, здійснюється стратегічне, оперативне та бюджетне планування їхньої реалізації. Якщо ж обрані заходи за результатами проведених оцінок є неефективними, необхідно повернутися до перегляду та визначення суб'єктів взаємодії за основними параметрами ділової репутації та відповідно скоригувати обрані заходи з формування, підвищення та стабілізації рівня ділової репутації.

Таким чином, за результатами дослідження доведено наявність прямої залежності між оцінками репутації підприємств водопостачання та водовідведення за їхніми стейкхолдерами, з одного боку, й оцінками активності системи стратегічного моніторингу ділової репутації, та збалансованості системи репутаційного менеджменту за векторами репутаційної активності в розрізі груп зацікавлених осіб, з другого.

До того ж переважна більшість досліджуваних підприємств потребують суттєвого вдосконалення власних моделей системи репутаційного менеджменту. Для підвищення рівня ділової репутації в межах дії стратегічного моніторингу автором запропоновано систему управлінських рішень, наведених на рисунку 3.7.

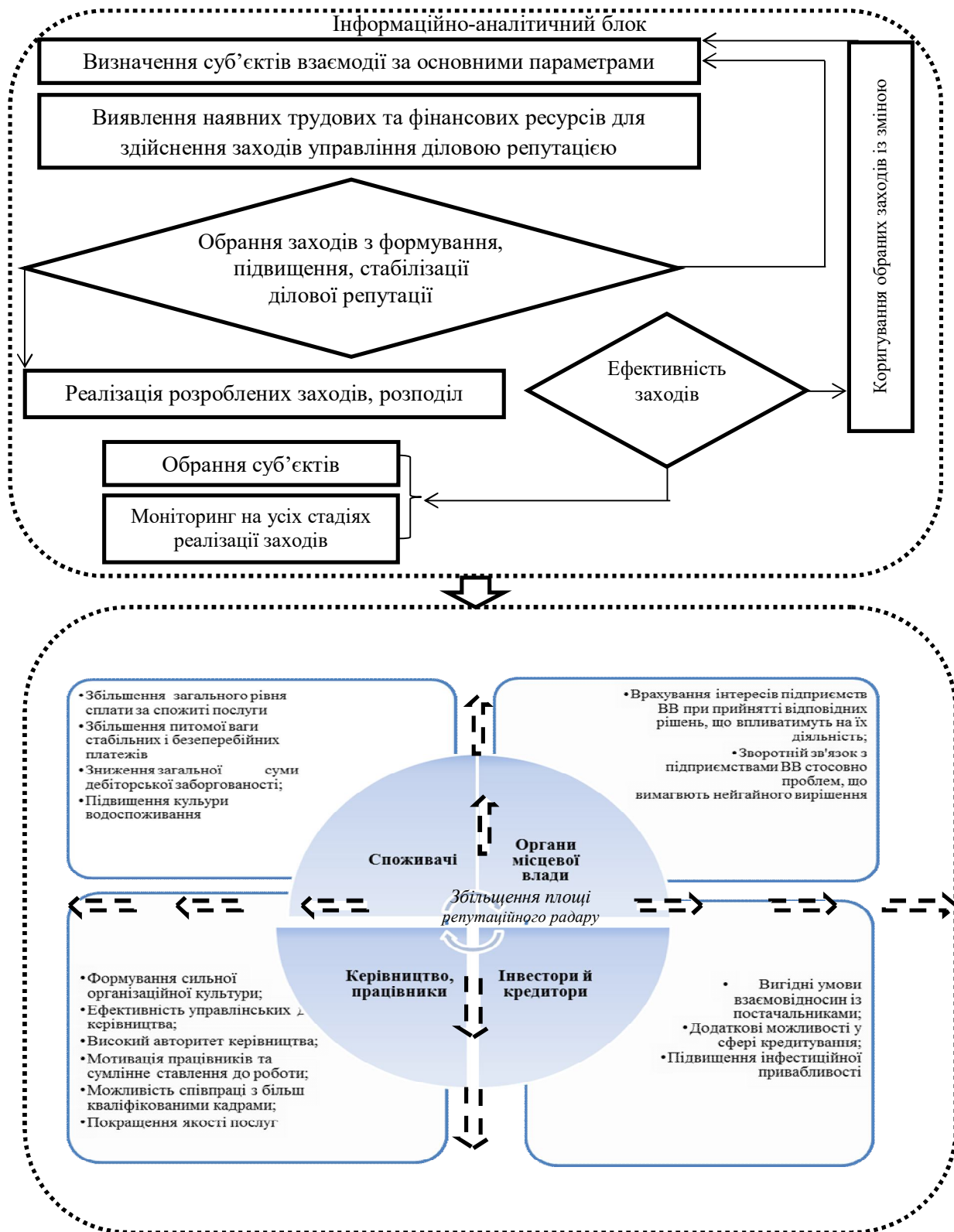


Рисунок 3.7 – Інформаційно-аналітичне забезпечення стратегічного моніторингу ДРПВВ

Таким чином, на підприємствах водопостачання та водовідведення на сьогодні спостерігається недовикористання власного репутаційного потенціалу; недоформування ними репутаційного капіталу та недоотримання переваг, які надає позитивна ділова репутація. Згідно з прогнозами автора, уже найближчим часом під впливом факторів, що змушують до переорієнтації діяльності комунальних підприємств до ринкових умов господарювання, репутаційний менеджмент цих підприємств зобов'язаний удосконалюватися. Європейські стандарти ведення бізнесу, хоч напряду й не впливають на діяльність комунальних підприємств, проте вимагають пристосування до ринкових вимог, що зі свого боку, потребує вдосконалення моделей репутаційного менеджменту та децентралізації управлінських процесів щодо формування та підтримки репутації. Запропонована система управлінських рішень містить у собі два блоки. У межах інформаційно-аналітичного блока визначаються основні суб'єкти взаємодії за кожним параметром ділової репутації, виявляються наявні трудові і фінансові ресурси для здійснення заходів із підвищення ділової репутації. Якщо ці умови виконані, здійснюється реалізація розроблених заходів, якщо ні – відбувається повернення до початкового етапу. Далі аналізується ефективність запропонованих заходів. Якщо заходи з підвищення ділової репутації досягли мети, обираються відповідальні за їхнє виконання. Здійснюється також постійний моніторинг виконання заходів із підвищення рівня ділової репутації підприємств водопостачання та водовідведення. Якщо ж обрані заходи є недостатньо ефективними або зовсім неефективними, вони потребують коригування шляхом зміни вхідних даних. Тоді весь процес повторюється знову, починаючи з першого етапу, проте з урахуванням внесених коригувань. Другий блок містить загальний ефект від впровадження запропонованих у першому блоці заходів за окремими групами зацікавлених осіб. За групою споживачів:

- збільшення загального рівня сплати за спожиті послуги;
- збільшення питомої ваги стабільних і безперебійних платежів;
- зниження загальної суми дебіторської заборгованості;
- підвищення культури водоспоживання.

Загалом, результатом роботи із групою споживачів має стати їхнє позитивне сприйняття діяльності підприємств водопостачання та водовідведення, оцінка значущості підприємств для кожного окремого споживача та для міста в цілому, формування раціонального ставлення до водоспоживання і економії водних ресурсів. Крім того, очікуваним ефектом є

додержання платіжної дисципліни, що дозволить підприємствам ефективно розпоряджатися наявними грошовими коштами в межах своєї діяльності.

За групою органів місцевої влади:

- врахування інтересів підприємств водопостачання та водовідведення при прийнятті відповідних рішень, що впливатимуть на їхню діяльність;
- зворотній зв'язок із підприємствами водопостачання та водовідведення стосовно проблем, що вимагають негайного вирішення.

Не менш важливою групою зацікавлених осіб є органи місцевої влади. Від їхніх рішень у певній мірі залежить результативність фінансово-господарської діяльності. І хоч підприємства водопостачання та водовідведення у ринкових умовах повинні стрімитися до самофінансування своєї діяльності, вони є значно обмеженими через надання пільг певним категоріям споживачів. Тому високий показник рівня взаємодії із власником виражає взаєморозуміння і готовність до співпраці в контексті своєчасного і повного фінансування субсидій, а також надання можливостей до розвитку підприємств.

За групами керівництва і працівників:

- формування сильної організаційної культури;
- ефективність управлінських дій керівництва;
- високий авторитет керівництва;
- мотивація працівників та сумлінне ставлення до роботи;
- покращення якості послуг і рівня задоволеності споживачів отриманими послугами. Оскільки безпосередньо управління здійснюється керівниками підприємств водопостачання та водовідведення, від їх рішень здебільшого залежить кінцевий результат діяльності. Тому є важливим таким чином налагодити взаємодію з керівництвом та працівниками підприємства, щоб кожен з них сприймав позитивні та негативні моменти діяльності як свої власні здобутки, а також мав відповідальне ставлення до своєї роботи. У сфері покращення якості послуг із боку керівництва повинні розглядатися можливості до впровадження міжнародних стандартів якості питної води (ISO), які наразі не є обов'язковими до застосування підприємствами водопостачання та водовідведення [225]. Факт того, що споживач буде впевнений у безпечності води, яку він споживає, надасть можливість як збільшити обсяги реалізації саме питної води, так і переведе на новий рівень культуру водоспоживання, і як наслідок, сформує новий образ підприємств ВВ для їхньої основної групи зацікавлених осіб.

За групою інвесторів і кредиторів:

- вигідні умови відносин із постачальниками;

- додаткові можливості у сфері кредитування;
- підвищення інвестиційної привабливості
- можливість співпраці з більш кваліфікованими кадрами.

Останньою групою, але не менш важливою за попередні є інвестори і кредитори. Саме взаємодія з ними повинна сприяти отриманню більш вигідних умов кредитування, можливість участі в інвестиційних проєктах. У результаті підприємства водопостачання та водовідведення мають вийти на новий, більш високий рівень діяльності як у матеріально-технічному плані, так і якості наданих послуг. Тому створення позитивного сприйняття підприємств водопостачання та водовідведення перед цією групою зацікавлених осіб повинно орієнтуватися на образ підприємства, якому довіряють, у яке можна і вигідно вкласти гроші.

Отже, враховуючи специфіку діяльності підприємств водопостачання та водовідведення, варто зазначити, що збільшення площі репутаційного радару не спричинить негайне підвищення рентабельності. Проте управління діловою репутацією дозволить досягти певної стабілізації діяльності через формування довірливих і взаємовигідних відносин із групами зацікавлених осіб. Гнучкість взаємодії та зворотній зв'язок сприяють досягненню забезпечення стратегії підприємства. Позитивна ділова репутація підприємства працює на нього та дозволяє:

- посилити значущість послуг, що надаються, унаслідок чого сформується більш відповідальне ставлення споживачів до своєчасності сплати, і як наслідок – зменшиться загальна сума дебіторської заборгованості, налагодиться регулярність та стабільність платежів;

- залучати до роботи більш кваліфікованих співробітників усіх рівнів, а також підвищити ефективність праці персоналу, що вже працює на підприємстві. Таким чином формується високий авторитет керівництва перед усіма групами зацікавлених осіб, що сприяє отриманню додаткових вигід.

У результаті дослідження запропоновано стратегічний моніторинг ділової репутації підприємств водопостачання та водовідведення, упровадження якого дозволить посилити значущість послуг, що надаються, залучати до роботи більш кваліфікованих співробітників усіх рівнів, сформувати високий авторитет керівництва перед усіма групами зацікавлених осіб, підвищити інвестиційну привабливість в рамках реалізації програми державно-приватного партнерства, планувати платежі, ефективно управляти кредиторською заборгованістю та підвищити стійкість до негативних впливів та кризових ситуацій.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абросимова Е. Б. Системный анализ стейкхолдеров / Е. Б. Абросимова, И. М. Седельникова. – URL: <http://www.hse.ru/pubs/lib/data/access/ticket/13910966705def011f7f064bfa610ссsea2e157774/Абросимова-Седельникова-1.pdf>. (дата звернення: 23.11.2013 р.).
2. Алексеева Е. П. Управление процессом формирования репутационного капитала в современных российских компаниях. *Российское предпринимательство* / Е. П. Алексеева. – 2012. – № 1 (199). – С. 110–113.
3. Алексеенко Н. В. Управление устойчивым развитием промышленных предприятий. *Экономика и организация управления* / Н. В. Алексеенко. – 2009. – № 2. – С. 50–60.
4. Аммарі А. О. Класифікація стейкхолдерів на основі взаємних очікувань. *Економіка та управління підприємствами* / А. О. Аммарі. – 2012. – С. 150–155.
5. Андрейчиков А. В. Анализ, синтез, планирование решений в экономике / А. В. Андрейчиков, О. Н. Андрейчикова. – Москва, 2000. – 203 с.
6. Андриющенко Т. Ю. Системы управления взаимоотношениями с стейкхолдерами на полиграфическом предприятии. *Системы обработки информации* / Т. Ю. Андриющенко – 2012. – Вып. 8 (106). – С. 170–176.
7. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф. – Москва, 1989. – 519 с.
8. Ариф З. Репутационный риск: управление в целях создания стоимости / З. Ариф. – Москва, 2008. – 416 с.
9. Армстронг М. Performance Management. Управление эффективностью работы / М. Армстронг, А. Бэрн – Пер. англ. – Москва, Hippo Publishing, 2007. – 384 с.
10. Балтатарова Е. Деловая репутация компании. *Бизнес-Пост. Livejournal* / Е. Балтатарова – 2008. URL: <http://baltatarova.livejournal.com/> (дата звернення: 13.04.2016 р.).
11. Банки Германии переживают самый глубокий кризис доверия. URL: <http://ubr.ua/finances/banking-sector/banki-germanii-perejivaut-samyi-glubokii-krizis-doveriia-154702> (дата звернення: 11.08.2012).
12. Бебик В. М. Інформаційно-комунікаційний менеджмент у глобальному суспільстві : психологія, технології, техніка публік рилейшнз : монографія / В. М. Бебик – Київ : МАУП, 2005. 440 с.

13. Бегма Ю. Социальная ответственность маркетинговых исследований: мода или необходимость. / Ю Бегма – URL:<http://www.kiis.com.ua/txt/doc/27092006/paniotto.htm>. (дата звернення : 13.04.2016 р.).
14. Белозерова Т. Г. Проблемы определения и организации бухгалтерского учета деловой репутации хозяйствующего субъекта. *Вестник АГУ* / Т. Г. Белозерова, Д. В. Луговский, Р. А. Тхагапсо. – Выпуск 1 (175) – 2016. – С. 71–75.
15. Белорусский государственный университет. Институт журналистики. Специальность «Информация и коммуникация (технологии коммуникации)» (Школа PR). URL: http://elib.bsu.by/handle/123456789/6153/browse?type=subject&submit_browser=Темы.467. (дата звернення: 13.04.2016 р.).
16. Белоусов Д. Р. Долгосрочный научно-технологический прогноз. *Форсайт* / Д. Р. Белоусов, И. Э. Фролов. – 2008. – № 3 (7). – С. 54–56.
17. Беляев В. Репутация фирмы. *Город бизнеса* / В. Беляев. URL: <http://gorodbiznesa.ru/reputaciya-firmy/>. (дата звернення: 13.04.2016 р.).
18. Беляева Е. Ю. Деловая репутация российских компаний в системе корпоративного управления. *Современные корпоративные стратегии и технологии в России* / Е. Ю. Беляева. – 2005. – Вып. 1. – С. 8–11.
19. Беліков О. Гудвіл, як складова частина нематеріальних активів / О. Беліков. URL: <http://www.justinian.com.ua/article.php?id=3217>. (дата звернення: 13.02.2014 р.).
20. Благов Ю. Е. Институционализация менеджмента заинтересованных сторон в российских компаниях: проблемы и перспективы использования модели «Арктурус». *Научные доклады НИИ менеджмента СПбГУ* / Ю. Е. Благов. – 2006. – № 41(R). – С. 40.
21. Боброва И. И. Черный PR? Белый GR! Цветной IR) : менеджмент информ. Культуры / И. И. Боброва. – Москва : Вершина, 2006. – 464 с.
22. Богданов Е. Психологические основы «Паблик рилейшнз» / Е. Богданов, В. Зазыкин. 2-е изд. – СПб. : Питер, 2004. – 204 с.
23. Богданова Е. В. Структура доверия в отношениях «клиент-банк» / Е. В. Богданова. URL: <http://www.old.jourssa.ru/2005/1/-4aBogdanova.pdf>. (дата звернення 13.04.2016 р.).

24. Бондар М. І. Визнання гудвілу при придбанні підприємства з метою його відображення в обліку. *Формування ринкової економіки* / М. І. Бондар. – 2010. № 21. – С. 528–536.
25. Брандин В. А. Бизнес-модель XXI века глазами заинтересованных сторон / В. А. Брандин. – СПб. : Центр Качество и Бизнес, 2007.
26. Букша К. С. Управление деловой репутацией. Российская и зарубежная PR-практика / К. С. Букша. – Москва : ООО «И. Д. Вильямс». – 2007. – 144 с.
27. Буракова Е. В. Общая модель составления программ повышения репутации предприятия и порядок выявления детерминант для частных моделей. *Економіка. Менеджмент. Підприємництво* : зб. наук. праць СНУ ім. В. Даля / Е. В. Буракова, П. В. Кривуля. – Луганськ. Вип. 19(II). – С. 92–107.
28. Бурков В. Н. Механизмы корпоративного управления / В. Н. Бурков, И. А. Агеев, Е. А. Баранчикова. – Москва : ИПУ РАН, 2004. – 109 с.
29. Быкова Ю. Н. Деловая репутация как критерий финансовой устойчивости компании : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.10. / Ю. Н. Быкова. – Москва, 2008. – 155 с.
30. Важенин И. С., Важенин С. Г. Имидж как конкурентный ресурс регионов. *Регион: экономика и социология*. 2006. №4. С. 72–84.
31. Василенко А. Б. Пиар крупных российских корпораций. 2-е изд. Москва: ГУ ВШЭ, 2002. 304 с.
32. Веснин В. Р. Менеджмент : учебник / В. Р. Веснин ; 4-е изд. перераб. и доп. – Москва : Проспект, 2011. – 616 с.
33. Взаимодействие с заинтересованными сторонами. Методическое руководство для НКО. – Москва, 2008 г.
34. Волгіна Н. О. Реструктуризація як інструмент залучення приватного капіталу в діяльність підприємств водопровідно-каналізаційного господарства (ВКГ). URL: <http://eprints.kname.edu.ua/30410/1/46.pdf>. (дата звернення: 13.04.2016 р.).
35. Глазунов А. В. Стратегическое планирование на принципах качества / А. В. Глазунов, М. Е. Серов. – Нижний Новгород: Приоритет. – 2006.
36. Голов С. Ф. Бухгалтерський облік і фінансова звітність за міжнародними стандартами / С. Ф. Голов, В. М. Костюченко. – Харків : Фактор, 2007. – 976 с.
37. Гончаров І. В. Ризик та прийняття управлінських рішень : навч. посібник / І. В. Гончаров. – Харків : НТУ «ХПІ», 2002. – 160 с.

38. Горин С. В. Устойчивое функционирование промышленных предприятий на основе управления деловой репутацией: теория, методология, практика: монография / С. В. Горин. – Москва : Изд-во ООО «Ваш полиграфический партнер», 2011. – 320 с.
39. Горин С. В. Потенциал деловой репутации малых предприятий различных организационно-правовых форм. *Креативная экономика* / С. В. Горин, С. В. Тиньков. – Москва : 2007. № 7. – С. 67–75.
40. Горшков М. К. Прикладная социология : учеб. пособ. для вузов / М. К. Горшков, Ф. Э. Шереги. – Москва : Альфа-М: ИНФРА-М, 2009. – 416 с.
41. Гош А. Высокая репутация – лучшая защита от кризиса. URL: <http://director.com.ua/brending-marketing-piar/vysokaya-reputatsiya-%E2%80%94-luchshaya-zashchita-ot-krizisa> (дата звернення: 13.04.2016 р.).
42. Грант Р. Современный стратегический анализ / Р. Грант. – СПб. : Питер, 2011.
43. Гребешкова А. М. Деловая репутация как стратегический актив компании. *Стратегия развития Украины (экономика, социология, право)* / А. М. Гребешкова, А. В. Шиманская. – 2007. № 1–2. – С. 493–502.
44. Григорович А. В. Житлово-комунальне господарство як об'єкт управління. *Вісник Хмельницького національного університету Поділля*. 2006. № 6 . Т. 2(74). – С. 239–242.
45. Гриффин Э. Управление репутационными рисками: стратегический поход / Э. Гриффин. – Москва : Альпина Бизнес Букс, 2009. – 237 с.
46. Гусева Т. Э. Как защитить честь, достоинство и деловую репутацию? URL: <http://pravoznai.ru/2011/03/kakzashhitit-chest-dostoinstvo-i-delo>. (дата звернення: 13.04.2016 р.).
47. Давтян Н. А. Концептуальная имиджелогия. Искусство, наука, профанація / Н. А. Давтян. – Москва, 2012. – 140 с.
48. Даулинг Г. Репутация фирмы : создание, управления и оценка эффективности / Г. Даулинг [пер. с англ.]. – Москва : Консалтинговая группа «ИМИДЖ-Контакт»: ИНФРА-М., 2003. – 367 с.
49. Деревянко Е. Г. Investor Relations в системе репутационного менеджмента компании. *Україна – Болгарія – Європейський Союз : сучасне становище і перспективи*. Сборник с доклади от міжнародна научна конференція. – 2014. Т. 2. – С. 62–67.
50. Деревянко Е. Г. IR в системе репутационного менеджмента украинских компаний. *Проблемы современной экономики: глобальный, национальный и региональный контекст*. – Ч. 2. 2013. – С. 155–159.

51. Дерев'янюк Е. Г. PR тонким флоєм. URL: <http://forbes.ua/woman/1377192-pr-tonkim-sloem>. (дата звернення: 11.01.2015 р.).
52. Дерев'янюк О. Г. Організаційні профілі системи репутаційного менеджменту підприємств харчової промисловості України. *Бізнес інформ.* – 2015. № 1. – С. 363–372.
53. Димченко О. В. Житлово-комунальне господарство в реформаційному процесі : аналіз, проектування, управління : монографія / О. В. Димченко. – Харків : ХНАМГ, 2009. – 356 с.
54. Дмитрук Є. В. Можливості використання моделі впливу репутації підприємства на рівень його економічної безпеки. *Управління проектами та розвиток виробництва.* 2009. № 4. – С. 152–159. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Uprv_2009_4_26 (дата звернення: 11.01.2015 р.).
55. Дуброва О. С. Ділова репутація підприємства: практичні аспекти управління. *Економіка та держава.* № 12. 2009. – С. 38–41.
56. Економіка і правова безпека репутації підприємства : монографія. Луганськ : Янтар, 2006. – 100 с.
57. Економічний словник. URL: http://economy_en_ru.academic.ru/16117/credibility_gap (дата звернення: 13.02.2015 р.).
58. Ефременко Д. Влияние крупного бизнеса на теорию и практику глобальной экологической политики. *Мировая экономика и международные отношения.* – 2008. №11. – С. 61–68.
59. Жданов И. Ю. Управление развитием предприятия на основе оптимального взаимодействия со стейкхолдерами. *Управление экономическими системами: электронный журнал.* 2011. № 9. URL: <http://uecs.ru/predprinematelstvo/item/661-2011-09-30-05-52-33> (дата звернення: 12.02.2015 р.).
60. Журавльов Д. Корпоративна соціальна відповідальність – не технології, а принципи діяльності. *Телекритики.* 2008 URL: <http://www.telekritika.ua/> (дата звернення: 11.01.2015 р.).
61. Загальнодержавна програма реформування і розвитку житлово-комунального господарства на 2009–2014 роки, Затверджено Законом України від 24 червня 2004 року N 1869-IV/ Верховна рада України. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1869-15> (дата звернення: 11.01.2015 р.).
62. Запорожець Г. В. Організаційне та інформаційне забезпечення реструктуризації комунального господарства : дис. ... канд. екон. наук : 08.02.03. – Ужгород, 2006. – 311 с.

63. Зобкова Ж. О., Пахомов А. В., Пахомова Е. А. Комплексный подход к оценке деловой репутации предприятия. URL: <http://www.mce.su/archive/doc21866/> (дата звернення: 11.01.2015 р.).
64. Зуб А. Т. Стратегический менеджмент: Теория и практика : учебное пособие для вузов / А. Т. Зуб. – Москва : Аспект Пресс, 2002. – 415 с.
65. Иванов Г. Г. Деловая репутация и эффективность торговли. *Економічний часопис – XXI*. 2014. № 1–2 (1). – С. 54–57. URL: http://soskin.info/userfiles/file/2014/1-2_2014/1/Ivanov_Mayorova.pdf (дата звернення: 11.01.2015 р.).
66. Игра в свои ворота. URL: <http://www.btlregion.ru> (дата звернення: 31.10.2014 р.).
67. Имядж. *Википедия. Вільна енциклопедія*. URL: <http://ru.wikipedia.org/wiki/Имядж>. (дата звернення: 12.09.2017 р.).
68. Інтеграція економічних та технічних процесів: сучасний стан і перспективи розвитку: колективна монографія; за заг. ред. Л. М. Савчук. – Харків : Вид-во «Діса плюс», 2015. – 480 с.
69. Інформаційний портал фінансових новин. URL: <http://news.finance.ua/ua/news/-/347158/persha-pryvratna-brovarynazberegla-obsyagu-vyrobnytstva-ryva-na-rivni-2013-r> (дата звернення: 01.10.2013 р.).
70. Карлаш М. О., Лісун Я. В. Стратегічний моніторинг як основа розробки конкурентної стратегії суб'єктів сервісної діяльності. URL: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/2798/1/20161031_515.pdf (дата звернення: 21.10.2013 р.).
71. Катлип С. Паблик рилейшенз. Теория и практика . : учеб. пособ., 8-е изд.; пер. с англ. / С. Катлип – Москва : Издательский дом «Вильямс», 2003. – 624 с.
72. Качала Т. М. Житлово-комунальне господарство в системі міського комплексу / Т. М. Качала. – Київ : Наукова думка, 2008. – 416 с.
73. Качество в XXI веке. Роль качества в обеспечении конкурентоспособности и устойчивого развития. Под ред. Т. Конти (гол.) та др. Пер. с англ. А. Раскина. – Москва : РИА «Стандарты и качество», 2005. – 280 с.
74. Качинский А. Б. Екологічна безпека України : системний аналіз перспектив покращення / А. Б. Качинский. – Київ : НІСД-2001. Вип. 5. – 312 с.
75. Кендюхов О. Економіка-2013 : одужання чи прогресуюча хвороба? URL: http://www.ePRavda.com.ua/publications/2013/01/24/358122/view_PPrint (дата звернення: 01.10.2013 р.).

76. Кісіль Б. О. Методи визначення та оцінки репутаційних ризиків підприємства. *Молодий вчений*. № 12.1 (40). 2016. – С. 782–785.
77. Клебанова Т. С. Механізм та моделі управління кризовими ситуаціями на підприємствах житлово-комунального комплексу : монографія / Т. С. Клебанова, М. О. Кизим, Ю. І. Мізік. – Харків : ВД «ІНЖЕК», 2011. – 184 с.
78. Клилэнд Д. Управление заинтересованными сторонами в проекте. Под ред. Дж. К. Пинто / Д. Клилэнд. – Москва : Питер, 2004. – 364 с.
79. Клименко И. Управление деловой репутацией: действуй, пока гром не грянул. URL: <http://articles.kompass.ua/publ/3010180> (дата звернення: 01.10.2013 р.).
80. Козлова Н. П. Формирование деловой репутации компании: монография / Н. П. Козлова. – Москва, 2009. – 55 с.
81. Конопліна О. О. Організаційно-економічні засади формування фінансово-економічної безпеки підприємств житлово-комунального господарства. *Обліково-аналітичне забезпечення управління фінансово-економічною безпекою в умовах європейської інтеграції*: матеріали V міжнар. наук.-практ. конфер. (Харків, 26-27 листопада 2015 р.). – Харків, 2015. – С. 66–69.
82. Конопліна О. О. Особливості взаємодії стейкхолдерів із підприємствами житлово-комунального господарства. *Перспективи розвитку ринкової економіки на засадах конкурентоспроможності, інноваційності та сталості*: матеріали міжнар. наук.-практ. конфер. (Дніпропетровськ, 14-15 лютого 2014 р.). – Дніпропетровськ, 2014.– С. 43–45.
83. Конопліна О. О. Особливості взаємодії стейкхолдерів підприємств житлово-комунального господарства. *Науч.-техн. Сб Комунальне господарство міст*. – 2014. Вип. 113. – С. 327–334.
84. Конопліна О. О. Перспективи розвитку інформаційної системи підприємств комунальної сфери. *Актуальні проблеми і перспективи розвитку економіки України*: матеріали VII міжнар. наук.-практ. конфер. (Алушта, 26–28 вересня 2008 р.). – Симферополь, 2008.– С. 67.
85. Конопліна О. О. Развитие ВКХ: инновационный путь в региональных условиях. *Соціально-економічні проблеми регіонального розвитку*: матеріали X між нар. наук.-практ. конф. (Дніпропетровськ. 11–12 грудня 2008 року). – Дніпропетровськ, 2008. – С. 291–293.

86. Конопліна О. О. Сучасні аспекти оцінки ділової репутації підприємств водопостачання та водовідведення. *Інновації в обліково-аналітичному забезпеченні та управлінні фінансово-економічною безпекою держави, регіону, суб'єктів господарювання – міждисциплінарний підхід* : матеріали VII міжнар. наук.-практ. інтернет-конфер. для здобувачів вищої освіти і молодих науковців. (Харків, 15–16 жовтня 2018 р.). – Харків, 2018. – С. 186–188.

87. Конопліна О. О., Чех Н. О., Шахвердян Д. С. Забезпечення інформаційної безпеки бухгалтерського обліку підприємства. *Комунальне господарство міст. Серія : Економічні науки*. Вип. 2, – С. 111–117.

88. Конопліна О. О. Форми взаємодії стейкхолдерів із підприємствами житлово-комунального господарства. *Науч.-техн. Сб Комунальне господарство міст*. 2015. Вип. 119. – С. 11–15.

89. Конопліна О. О., Бубенко П. Т., Владимірова М. С. Житлово-комунальне господарство як об'єкт регіональної інноваційної політики. *Наук.-техн. сб. Комунальне господарство міст*. – 2010. Вип. 78. – С. 111–118.

90. Конопліна О. О., Дегтяр Є. Г., Пивовар М. А. Імідж, гудвіл, ділова репутація: взаємозв'язок, відмінності та вплив на діяльність підприємства. *Стратегічна аналітика та антикорупційний аудит в системі забезпечення фінансово-економічної безпеки держави, регіону, суб'єктів господарювання*: матеріали VI міжнар. наук.-практ. конфер. (Харків, 26–27 жовтня 2017 р.). – Харків, 2017. – С. 107–110.

91. Конопліна О. О., Димченко О. В. Водопроводно-канализационное хозяйство: концепция системного рассмотрения в задачах инновационного развития. *Научный информационный журнал «Бизнес информ»*. – 2009. № 2 (3). – С. 18–27.

92. Конопліна О. О., Кашпур А. Д., Василенко С. Л. Исходная аксиоматика разработки инвестиционной стратегии ВКХ. *Науковий вісник будівництва*. – 2007. Вип. 42. – С. 166–171. (Особистий внесок автора – дослідження діяльності підприємств водопостачання та водовідведення в якості об'єкту інвестування.)

93. Конопліна О. О., Леонов Я. В. Регуляторна функція тарифів в системі комунальних підприємств. *Економічні проблеми та перспективи розвитку житлово-комунального господарства на сучасному етапі*: матеріали II міжнар. наук.-практ. конфер. (Харків, 2010 р.). – Харків, 2010.

94. Конопліна О. О., Мамонов К. А. Стан та особливості функціонування житлово-комунального комплексу України. *Економіка і управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики*. – 2013. № 2 (22). – С. 29–39.
95. Конопліна О. О., Мамонов К. А. Стимули та перешкоди впровадження державно-приватного партнерства у галузі ЖКГ. *Проблеми та перспективи розвитку державно-приватного партнерства у галузі житлово-комунального господарства*: матеріали наук.-практ. інтернет-конфер. (Харків, 1–28 лютого 2015 р.). – Харків, 2015. – С. 129–131.
96. Конопліна О. О., Мамонов К. А., Гавриличенко Є. В. Теоретико-методичні положення та особливості формування стейкхолдерів на підприємствах житлово-комунального господарства. *Актуальні проблеми економіки*. – 2014. № 8. – С. 127–135.
97. Конопліна О. О., Мізік Ю. І. Стратегічний моніторинг як інструмент управління діловою репутацією підприємств водопостачання та водовідведення. *Науковий вісник ужгородського національного університету. Серія Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. – 2018. Вип. 22. Ч. 2. – С. 120–124.
98. Конопліна О. О., Мізік Ю. І. New Managerial Approaches For Business Reputation Enhancing: on the Example of Water Services Enterprises in Ukraine. *International conference on informatization management processes of economic and* (Brno, Czech Republic, 15th September 2016). Brno, Czech Republic, – 2016. – С. 167–173.
99. Конопліна О. О., Мізік Ю. І. Оцінка рівня взаємодії стейкхолдерів із комунальними підприємствами на основі методу таксономії. *Науковий вісник ужгородського університету Серія «Економіка»*. – 2015. Вип. 2 (46). – С. 191–196.
100. Конопліна О. О., Мізік Ю. І., Панов В. В. Стратегічні пріоритети формування ділової репутації підприємств водопостачання та водовідведення за групами зацікавлених осіб. *Економічний аналіз: зб. наук. праць*. – 2016. Том 25. № 2. – С. 108–114.
101. Конопліна О. О., Мізік Ю. І., Панов В. В., Ярошенко Н. А. Провідні методи та інструменти стратегічного моніторингу фінансово-економічної безпеки підприємств водопостачання та водовідведення. *Науковий вісник ужгородського національного університету. Серія Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. – 2017. Вип. 16. Ч. 2. – С. 25–28.

102. Конопліна О. О., Мізік Ю. І., Ярошенко Н. А. Reputation Audit in the Management System of Business Reputation at Public Utility Enterprises of a Region. *Business Economics*. – 2018. Issue 4 (2). Vol. 53. Pages 285–566. P. 440–453.

103. Конопліна О. О., Момот Т. В., Панов В. В. Особливості моніторингу в системі фінансово-економічної безпеки підприємств водопостачання та водовідведення. *Актуальні проблеми економіки та менеджменту: теоретичні і практичні аспекти*: тези доп. V міжнар. наук.-практ. конф. (Хмельницький – смт. Сатанів, 12–14 травня 2017 р.). – Хмельницький, 2017. – С. 109–111.

104. Конопліна О. О., Момот Т. В., Філатова І. О. Стейкхолдерно-орієнтований підхід до забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємств: теоретико-методичні засади впровадження. *Актуальні проблеми економіки*. – 2015. № 8. – С. 36–45.

105. Конопліна О. О., Панов В. В. Стратегічний моніторинг ділової репутації в системі репутаційного менеджменту підприємств водопостачання та водовідведення. *Інновації в обліково-аналітичному забезпеченні та управлінні фінансово-економічною безпекою держави, регіону, суб'єктів господарювання – міждисциплінарний підхід*: матеріали VII міжнар. наук.-практ. інтернет-конфер. для здобувачів вищої освіти і молодих науковців. (Харків, 15–16 жовтня 2018 р.). – Харків, 2018. – С. 190–193.

106. Коренєв Е. Н., Щербакова К. В. Взаємозв'язок рівнів конкурентоспроможності та типів ділової репутації промислового підприємства. *Менеджер. Вісник Донецького державного університету управління*. – 2010. № 4 (54). – С. 266–271.

107. Коренєв Е. Н., Щербакова К. В. Формування іміджу та ділової репутації як складових культури підприємства в системі створення умов ефективної експортної діяльності. *Шевченківська весна: праці Міжнар. наук.-практ. конф. студентів, аспірантів та молодих вчених (1–4 березня 2007 р.)*. – Київ, 2007. Ч. 4. – С. 548–550.

108. Коробова Т. Исправление репутации. *Стратегии*. 2009. URL: www.strategy.com.ua/article.aspx?column=29&article=1093(дата звернення: 09.09.2014 р.).

109. Королев В. А. Российский собственник (бизнесмен) на 20-летнем горизонте: структура собственности, роль семьи и корпоративное управление. URL: <http://ncda.ru/library> (дата звернення: 01.06.2014 р.).

110. Котлер Ф. Фрагмент из книги «300 ключевых вопросов маркетинга : отвечает Филип Котлер». URL: <http://i-piar.net.ua/marketing/instrumentymarketinga-kompleks-4r> (дата звернення: 01.10.2016 р.).

111. Коханов Е. Ф. Теоретические и методологические основы РК-деятельности (Социологический аспект) : монография / Е. Ф. Коханов. – Москва : Изд-во «РИП-холдинг», 2004. – 202 с.

112. Краснокутская Н. С. Репутационный потенциал как фактор развития торговых предприятий Украины. *Бизнес информ.* 2012. № 8. URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/reputatsionnyu-potentsial-kak-faktor-razvitiya-torgovuyhpredpriyatiy-ukrainy> (дата звернення: 01.10.2016 р.).

113. Кришталь Т. М. Територіальна організація міського комплексу (на прикладі житлово-комунального господарства) : Автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.10.01 / Т. М. Кришталь. – Київ, 2004. – 19 с.

114. Ляшенко О. М. Економічні інтереси стейкхолдерів підприємства: діалектична взаємодія, систематизація, вибір способів узгодження. *Вісник ТНЕУ.* – 2013. № 2. – С. 54–61.

115. Мамалуй О. О. Основи економічної теорії. URL: http://pidruchniki.ws/10611207/politekonomiya/vnutrishnye_zovnishnye_seredovishe_firmi_pidpriyemstva (дата звернення: 01.10.2013 р.).

116. Мантаева Э. И., Голденова В. С., Слободчикова И. В., Боджаева В. В. Взаимодействие государства и бизнеса в реализации социальной ответственности: мировой опыт /<http://ekonomika.snauka.ru/2012/04/708> (дата звернення: 01.10.2013 р.).

117. Мартин Г. Корпоративные репутации, брендинг и управление персоналом. Стратегический подход к управлению человеческими ресурсами / Г. Мартин, С. Хетрик. – Москва : Группа тИДТ, 2008. – 336 с.

118. Методологія експертного оцінювання: Конспект лекцій для використання в навчальному процесі в системі підвищення кваліфікації кадрів. Уклад. : Новосад В. П., Селіверстов Р. Г. – Київ : Вид-во НАДУ, 2007. – 56 с.

119. Мінрегіон розробляє сандарти якості комунальних послуг. URL: <http://economics.unian.net/ukr/news/143552-minregion-rozroblyae-standarti-yakosti-komunalnih-poslug.html> (дата звернення: 01.10.2013 р.).

120. Мокрова Л., Додокин К. Великий гудвилл. Управление деловой репутацией. URL: <http://www.advertology.ru/article64319.htm> (дата звернення: 01.10.2013 р.).

121. Названы наиболее социально ответственные компании мира – Reputation Institute. УНИАН. Новости от 11.12.2012. URL: <http://www.unian.net/news/540566-nazvani-naibolee-sotsialno-otvetstvennyiekompanii-mira-reputation-institute.html>.481 (дата звернення: 11.12.2012.).
122. Наумова С. А. Имиджелогия : учеб. пособие / С. А. Наумова. – Томск : Томский политех. ун-т, 2004. – 116 с.
123. Никитина Л. М. Классификация стейкхолдеров в процессе формирования социально-ответственного поведения компании. *Вестник Северо-Кавказ. гос. техн. ун-та.* – 2010. № 2 (23). – С. 96–99.
124. Новиченкова Л. Деловая репутация : от системы к результату. *Управление компанией.* – 2007. – С. 2–3.
125. Нусинова А. В. Рыночная безопасность как составляющая безопасности предприятия. URL: http://www.rusnauka.com/8_NND_2011/Economics/10_81665.doc.htm (дата звернення: 08.10.2015 р.).
126. Олексів І. Б. Практика формування системи оцінювання діяльності підприємства із урахуванням інтересів груп економіко-управлінського впливу на українських підприємствах. *Львівська політехніка.* – С. 82–89.
127. Особливості застосування державно-приватного партнерства як механізму реалізації нової регіональної політики. Аналітична записка URL: <http://www.niss.gov.ua/articles/1239/> (дата звернення 05.12.2014 р.).
128. Остапенко А., Головченко Т. Ділова репутация: сутність, складові та її вплив на фінансовий розвиток фірми. *Вісник НТУ «ХПИ».* Сер. Актуальні проблеми управління та фінансово-господарської діяльності підприємства. – 2013. № 50 (1023). – С. 145–152.
129. От слов к делу. Вып. 2: Практическое руководство по организации взаимодействия со стейкхолдерами. Пер. с англ. Авторы: Т. Крик, М. Форстейтер, Ф. Монаган, М. Силанпа. *Accountability. United Nations Environment Program and Stakeholder Research Associates.* Accountab.: Т. Crick, М. Forstater, F. Monaghan, M. Silanpa. Canada, 2005. URL: <http://www.eldis.org/vfile/upload/1/document/0708/DOC19870.pdf> (дата звернення: 01.11.2013 р.).
130. Офіційний сайт Державного комітету статистики України. URL: www.ukrstat.gov.ua.

131. Офіційний сайт КП «Харківводоканал». URL: <http://kharkivoda.gov.ua/uk/document/index/type/89/m/0/y/2013/> (дата звернення: 01.11.2013 р.).
132. Оценка стоимости предприятия (бизнеса). Под ред. Н. А. Абдуллаева. – Москва : ЭКМОС, 2000. – 352 с.
133. Паблицити, Publicity. Електронний словарь тренера и консультанта URL: http://www.treko.ru/show_dict_1292 (дата звернення: 04.11.2013 р.).
134. Паблицити. Энциклопедический словарь PR и рекламы. URL: <http://mirslon.ru/8/15/452266> (дата звернення: 04.11.2013 р.).
135. Пан Л. В., Романченко Н. В. Стратегічний моніторинг як підсистема стратегічного управління підприємством. *Управління проектами, системний аналіз і логістика*. – 2008. № 5. – С. 357–358.
136. Панасенко І. О. Особливості функціонування та розвитку житлово-комунального господарства в Україні. URL: <http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/db/2012-2/doc/1/11.pdf> (дата звернення: 03.12.2014 р.).
137. Панасюк А. Ю. Вам нужен имиджмейкер? Или о том, как создавать свой имидж / А. Ю. Панасюк. – Москва, 2001. – 240 с.
138. Панасюк А. Ю. Формирование имиджа : стратегия, психотехнологии, психотехники / А. Ю. Панасюк. – Москва : Омега-Л, 2007. – 266 с.
139. Панфилова А. П. Мозговые штурмы в коллективном принятии решений: учеб. пособие; 3-е изд. / А. П. Панфилова. – Москва : Флинта, 2012. – 320 с.
140. Пелленен Л. В. Репутация и социальная ответственность бизнеса. *Промышленный PR-3: матер. конф.* (г. Челябинск, Уральский центр развития бизнеса, 23–24 октября 2003 г.). – Челябинск 2003. – С. 13–19.
141. Пенцак Є. Книга: дослідження «антикрихкості». URL: http://economics.lb.ua/state/2014/05/21/266991_doslidzhennya_antikrihkosti.html (дата звернення: 12.08.2018 р.).
142. Перельгина Е. Б. Психология имиджа : учеб. пособие / Е. Б. Перельгина – Москва : Аспект Пресс, 2002. – 223 с.
143. Петров М. А. Теория заинтересованных сторон: пути практического применения. *Вестник Санкт-Петербургского ун-та. Сер. Менеджмент*. – 2004. С. 51–68.
144. Писаренко Н. В. Современные психотехнологии построения персонального имиджа: проблемный анализ. URL: <http://pr.tsu.ru/articles/98> (дата звернення: 15.10.2017 р.).

145. Питерс Т. В поисках эффективного управления. Пер. с англ. / Т. Питерс, Р. Уотермен. – Москва : Прогресс, 1986. – 296 с.
146. Податковий кодекс України від 2 грудня 2010 року № 2756-IV зі змінами та доповненнями. *Верховна Рада України*. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/2755-17> (дата звернення: 25.09.2013 р.).
147. Полевой Ю. В. Феноменологическая модель, способы и схемы практической реализации рефлексивного управления. *Инновации и образование*. 2006. № 5. – С. 34–39.
148. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 19 «Об'єднання підприємств»: Наказ Міністерства фінансів України № 163 від 7 липня 1999 р., зі змінами і доп. URL: <http://www.nibu.factor.ua/ukr/info/instrbuh/psbu19> (дата звернення: 12.10.2015 р.).
149. Положення про порядок призначення та надання населенню субсидій для відшкодування витрат на оплату житлово-комунальних послуг, придбання скрапленого газу, твердого та рідкого пічного побутового палива, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 21 жовтня 1995 р. N 848 (848-95-п). URL: <https://km.104.ua/ua/informacija-pro-kompaniju/normativna-baza/id/polozhennja-pro-porjadok-priznachennja-ta-nadannja-28177> (дата звернення: 12.12.2013 р.).
150. Портер М. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов. Пер. с англ. И. Минервина; 2-е изд. / М. Портер – Москва : Альпина Бизнес Букс, 2006. – 452 с.
151. Посібник із КСВ. Базова інформація з корпоративної соціальної відповідальності. [Кол. автор.: Лазоренко О., Колишко Р., та ін.]. – Київ : Видавництво «Енергія», 2008. – 96 с.
152. Потрашкова Л. В. Влияние партнерских отношений на потенциал предприятия. *Механізм регулювання економіки*. – 2008. № 4. Т. 1. – С. 188.
153. Почепцов Г. Г. Имиджология : теория и практика / Г. Г. Почепцов. – Киев : Рефл-букВаклер, 2006. – 576 с.
154. Почепцов Г. Г. Паблик Рилейшнз для профессионалов / Г. Г. Почепцов. – Киев : Ваклер, 2001. – 188 с.
155. Приятельчук О. А. Основні інструменти та комунікаційні технології управління репутаційним капіталом в умовах кризи. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2014. № 3. С. 124–133. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/uazt_2014_3_14 (дата звернення: 25.08.2017 р.).

156. Про банки і банківську діяльність : Закон України від 07.12.2000 № 2121-III. *Верховна Рада України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2121-14> (дата звернення: 11.05.2016 р.).
157. Про житлово-комунальні послуги : Закон України від 24.06.2004 № 1875-IV. *Верховна Рада України*. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1869-15> (дата звернення: 12.03.2013 р.).
158. Про об'єднання співвласників багатоквартирного будинку : Закон України від 29 листопада 2001 року № 2866-III. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1869-15> (дата звернення: 11.08.2013 р.).
159. Про реструктуризацію заборгованості з квартирної плати, плати за житлово-комунальні послуги, спожиті газ та електроенергію: Закон України від 20 лютого 2003 року № 554-IV. *Верховна рада України*. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/554-15> (дата звернення: 11.08.2013 р.).
160. Про фінансові послуги та державне регулювання фінансових послуг. Закон України від 12.07.2001 №2664-III. *Верховна рада України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2664-14> (дата звернення: 23.07.2017 р.).
161. Програма XIII Міжнародного PR-фестивалю. Київ, 2 апреля 2015 г. URL: <http://pr-festival.com.ua> (дата звернення: 12.01.2014 р.).
162. Просвирина И. И. Категория гудвила в практике учета и оценки. *Финансовый менеджмент*. – 2006. № 1. – С. 60–73.
163. Пятьдесят лучших проектов Национальной премии в области развития общественных связей «Серебряный Лучник». 2001–2003 гг. – Москва : Альпина Бизнес Букс, 2004. – 470 с.
164. Пятьдесят лучших проектов Национальной премии в области развития общественных связей «Серебряный Лучник». 2006–2007 гг. – Москва : Альпина Бизнес Букс, 2009. – 584 с.
165. Райков А. Н. Репутационный потенциал компаний. *НТИ. Серия 1: Орг. и методика информ. Работы* / А. Н. Райков. – 2009. № 6. – С. 15–20.
166. Раис Э. Расцвет пиара и упадок рекламы: Как лучше всего представить фирму. Пер. с англ. Т. Китаиной / Э. Раис, Л. Раис. – Москва : ООО «Издательство АСТ»; ЗАО НПП «Ермак», 2004. – 313 с.
167. Ратушний Ю. М. Формування системи стратегічного моніторингу середовища функціонування організації : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.06.01. / Ю. М. Ратушний. – Київ, 2003. – 20 с.

168. Реверчук Н. И., Дзямулич Е. С. Влияние маркетинговой безопасности на деловую репутацию предприятия. *Universum: Экономика и юриспруденция: электрон. научн. журн.* – 2014. № 5 (6). URL: <http://7universum.com/ru/economy/archive/item/1277> (дата звернення: 05.11.2015 р.).
169. Рейтинг 20 найбільш успішних аграріїв України 2012 року. *Журнал «Фокус»*. URL: <http://focus.ua/ratings/235005> (дата звернення: 05.11.2015 р.).
170. Рейтинг 50 найбільш популярних брендів України 2013 року *Журнал «Фокус»*. URL: <http://focus.ua/ratings/284039> (дата звернення: 05.11.2015 р.).
171. Репутация. *Википедия: Вільна енциклопедія*. URL: <http://ru.wikipedia.org/wiki/Репутация> (дата звернення: 01.12.2015 р.).
172. Репутация. *Словник української мови*. В 11 томах URL: <http://sum.in.ua/s/reputacija> (дата звернення: 01.12.2015 р.).
173. Реформування житлово-комунального господарства: теорія, практика, перспективи. Колективна монографія / [О. М. Тищенко, М. О. Кизим, Т. П. Юр'єва та ін.]. – Харків : ВД «ІНЖЕК», 2008. – 398 с.
174. Решетникова И. И. Формирование и развитие делового имиджа фирмы / И. И. Решетникова. – Москва : Экономика. 2008. – 270 с.
175. Родіонов О. В. Ділова репутація підприємства: формування, діагностика, розвиток : монографія / О. В. Родіонов. – Луганськ : Ноулідж, 2009. – 408 с.
176. Саакова Л. В. Управление корпоративной репутацией на основе парадигмы устойчивого развития. *Научные сообщения* / Л. В. Саакова , К. В. Гавришин. – 2015. – С. 388–391.
177. Саати Т. Принятие решений. Метод анализа иерархий. Пер. с англ. Р. Г. Вачнадзе / Т. Саати. – Москва : Радио и связь. 1993. – 278 с.
178. Саати Т. Аналитическое планирование. Организация систем. Пер. с англ. Р. Г. Вачнадзе / Т. Саати, К. Кернс. – Москва : Радио и связь. 1991. – 224 с.
179. Сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 10.07.2016 р.).
180. Самосудов М. В. Корпоративное управление: Теория корпоративного взаимодействия: учебный модуль. *ГОУВПО Всероссийская академия внешней торговли Минэкономразвития России* / М. В. Самосудов. – Москва : ВАВТ, 2006. – 331 с.

181. Санін В. В. Баланс и конфликт интересов стейкхолдеров в стратегических и бизнес-планах компании. *Журнал «Корпоративные финансы»*. № 2 (10) / В. В. Санін. – 2009. – С. 112–132.
182. Саприкіна М. Діалог зі стейкхолдерами: рекомендації компаніям / М. Саприкіна, Д. Каба. – Київ : ТОВ «Фарбований лист», 2011. – 475 с.
183. Селандер Й. Стейкхолдер-менеджмент: управління заінтересованими групами. URL: <http://www.hrm.ru/stejjkholder-menedzhment-upravlenie-zainteresovannymi-grupami>. <http://www.hrliga.com/index.php/index.php?module=profession&op=view&id=1105> (дата звернення: 11.07.2016 р.).
184. Сельський А. Моніторинг і контроль: встановлення ефективності стратегічного управління. Публічне управління. URL: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Pubupr_2013_1_8.pdf (дата звернення: 03.06.2017 р.).
185. Сидоренко А. В. Методический подход к оценке повышения эффективности деятельности промышленных предприятий за счет развития экспортного потенциала. *Экономические науки*. 8 (69). – С. 57.
186. Скорик А. П. Розвиток сфери житлово-комунального господарства України: монографія / А. П. Скорик. – Одеса : Одеський національний політехнічний університет, 2006. – 72 с.
187. Соломанидіна Т., Резонтов С., Новик В. Деловая репутация как одно из важнейших стратегических преимуществ компании. *Управление персоналом*. 2005. № 5. URL: <http://www.top-personal.ru/issue.html?379> (дата звернення: 03.07.2016 р.).
188. Соціополіс. Social, Political & Market Research. URL: <http://sociopolis.ua/uk/novuvny/novyny-komentari/159-kommunal/> (дата звернення: 01.03.2016 р.).
189. Стадник Б. І., Мотало В. П., Мотало А. В. Шкали вимірювань: теорія, систематизація та сфери використання. *Науковий вісник НЛТУ України*. Вип. 25.9. 2015. – С. 339–349.
190. Стандарт взаимодействия с заинтересованными сторонами. URL: <http://www.accountability21.net/uploadedFiles/publications/SES%20Exposure%20Draft%20-%20FullPDF.pdf> (дата звернення: 15.11.2013 р.).
191. Стратегический план работы Министерства по вопросам ЖКХ Украины. *Распоряжение КМУ от 04.01.2006 №504-р*. Киев, 2008. – 201 с.
192. Судомир С. М. Ділова репутация як стратегічний чинник розвитку підприємства. *Вісник ХНАУ ім. В. В. Докучаєва*. Серія «Економічні науки». № 4. 2017. – С. 424–429.

193. Судомир М. Р. Організаційний потенціал стратегічного розвитку підприємств. *Вісник НТУ. «ХПІ» серії «Актуальні проблеми управління та фінансово-господарської діяльності»*. – 2013. № 53 (1026). – С. 154–159.
194. Судомир С. М. Результативне управління соціально-економічними системами аграрного сектору економіки : монографія / С. М. Судомир. – Київ : ЦП «Компринт», 2015. – 113 с.
195. Судомир С. М. Формування системи управління розвитком сільськогосподарських підприємств : теорія, методологія : монографія / С. М. Судомир. – Київ : ЦП «Компринт», 2015. – 483 с.
196. Тамбовцев В. Л. Стейкхолдерская теория фирмы в свете режимов собственности. *Российский журнал менеджмента*. Том 6. 2008. № 3. – С. 3–26.
197. Технология принятия решений: метод анализа иерархий. URL: www.citforum.ru (дата звернення: 11.12.2014 р.).
198. Товма О. А. Теоретичні аспекти застосування процесів управління діловою репутацією торговельного підприємства. *Причорноморські економічні студії. Серія економіка та управління підприємствами*. Випуск 10. 2016. – С. 139–145.
199. У Харкові реалізується програма із впровадження енергозберігаючих технологій в галузі ЖКГ. URL: <http://energodom.org/novosti/142-novharkivrial> (дата звернення: 20.02.2014 р.).
200. Україна комунальна. URL: [//http://statistic.jkg-portal.com.ua/ua/statistic/statistichnij-bjuletен-zhkg-2012/28](http://statistic.jkg-portal.com.ua/ua/statistic/statistichnij-bjuletен-zhkg-2012/28) (дата звернення: 06.09.2013 р.).
201. Управління ресурсами підприємства : колект. монограф. За заг. ред. канд. екон. наук, проф. Г. О. Швиданенко. – Київ : КНЕУ, 2014. – 418 с.
202. Управлінський контролінг : колективна монографія / [Г. О. Швиданенко та ін.] – Київ : КНЕУ, 2015. – 156 с.
203. Феннето Э. Интервью и опросник : формы, процедуры, результаты / Э. Феннето. – СПб. : Питер, 2004. – 160 с.
204. Фролова Л. В., Юрченко Ю. Ю. Методологічні підходи до аналізу й управління стейкхолдерами в оптовій торгівлі. URL: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/vdnuet/econ/2011_3/Frolova.pdf (дата звернення: 06.09.2013 р.).
205. Фурта С. Д., Соломатина Т. Б. Карта заинтересованных сторон – инструмент анализа окружения бизнеса. *Инициативы 21 века*. – 2010. № 1. – С. 22–28.

206. Хагстром Р. Как 5 долларов превратить в 50 миллиардов. Простые правила великого инвестора / Р. Хагстром, У. Баффет. – Москва : Манн, Иванов и Фербер, Эксмо. 2014. – 352 с.
207. Харків активно залучає інвестиції Світового банку на реконструкцію ЖКГ (А. Вілкул). URL: <http://ua.news.kharkiv.ua/economy/2013/08/29/18855.html> (дата звернення: 10.09.2014 р.).
208. Цыгалов Ю. М., Дорожкин А. В. Управление репутационными рисками металлургического холдинга / Ю. М. Цыгалов, А. В. Дорожкин. – Москва, 2007. – 166 с.
209. Шарков Ф. Имидж фирмы : технологии управления : учебное пособие для вузов / Ф. Шарков. – Москва : Академический проект, 2006.
210. Шепель В. М. Имиджелогия. Как нравиться людям / В. М. Шепель. – Москва : Народное образование, 2002. – 500 с.
211. Шершньова В. М.. Антикризове управління підприємством : навч. посібник. За заг. ред. З. Є. Шершньової / В. М. Шершньова, Н. Д. Багацький. – Київ : КНЕУ, 2007. – 680 с.
212. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підручник. 2-ге вид., перероб і доп. / З. Є. Шершньова. – Київ : КНЕУ, 2004. – 699 с.
213. Штомпка П. Социология социальных изменений. Под ред. В. А. Ядова; пер. с англ. / П. Штомпка. – Москва : Аспект Пресс, 1996. – 416 с.
214. Шторх А. Восприятие, создающее стоимость. *Эксперт Урал*. 2006. № 27 (244). URL: <http://expert.ru/ural/2006/27/shtorh> (дата звернення: 05.08. 2015 р.).
215. Шумпетер Й. Теория экономического развития (Исследование предпринимательской прибыли, капитала, кредита, процента и конъюнктуры). пер. с англ. Москва: Прогресс, 1982. – 456 с.
216. Шумпетер Й. Теория экономического развития. Капитализм, социализм и демократия / Й. Шумпетер. – Москва : Эксмо, 2007. – 864 с.
217. Щербакова К. В. Ділова репутація як складова конкурентоспроможності промислового підприємства. 2010. № 2 (102). С. 58–63.
218. Щербакова К. В. Інтерпретації ділової репутації підприємства як передумови її зміцнення. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Вип. 11. Ч. 4. – 2015.– С. 90–93.
219. Юзік Л. Концепція соціально орієнтованих маркетингових досліджень. *Економічний аналіз*. 2010. Вип. 7. URL: http://econa.at.ua/Vypusk_7/yuzyk.pdf (дата звернення: 15.09.2018 р.).

220. Юр'єва Т. П. Економіка міського господарства : навч. посібник / Т. П. Юр'єва. – Харків : ХДАМГ. 2002. – 750 с.
221. Ясинська Ю. Методи та інструменти захисту репутації підприємства. *Галицький економічний вісник*. № 2 (49). – 2015. – С. 134–143.
222. Blair J. D. Fottler M. D. Challenges in Health Care Management: Strategic Perspectives for Managing Key Stakeholders. San Francisco : Jossey-Bass, 1990. – 320 p.
223. Clarkson M. E. A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance. *Academy of Management Review*. Vol. 20. № 1. 1995. P. 92–118.
224. Freeman, R. Edward Harrison, Jeffrey S. Wicks, Andrew C. Parmar, Bidhan de Colle, Simone 72 Freeman, R. Edward , Harrison, Jeffrey S., Wicks, Andrew C., Parmar, Bidhan , & de Colle, Simone . Stakeholder theory: *The state of the art*. Cambridge: Cambridge University Press/ 2010.
225. Fombrun C., Shanley M. What's in a name? Reputation building and corporate strategy. *The Academy of Management Journal*. Vol. 33, № 2, 1990. P. 233–258.
226. ISO 26000. URL: www.csjournal.com (дата звернення: 11.10.2014 р.).
227. Jones T. and Wicks T. Convergent Stakeholder Theory. *Academy of Management Review*. № 4, 1999. – P. 887–910.
228. Mitchell R., Agle B., Wood D. Towards a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review*. 22(4) (1997). – P. 853–886.
229. Rowley T. J. Moving beyond Dyadic Ties: a Network Theory of Stakeholder Influences. *Academy of Management Review*. 1997. Vol. 22, № 4. – P. 887–910.

ДОДАТОК А

Анкета «Оцінка рівня взаємодії підприємств водопостачання та водовідведення із зацікавленими особами»

ІПБ респондента _____

Посада _____

Дата _____

Оцінювання здійснюється на основі становлення певної кількості балів відповідно до рівня взаємодії кожного стейкхолдера з підприємствами ВВ, з шагом 0,05, з розподілом рівня взаємодії в межах одиниці.

Зацікавлені особи підприємств ВВ	Рівень взаємодії у балах (від 0 до 1)
1 Споживачі	
2 Органи місцевої влади	
3 Керівництво	
4 Працівники	
5 Інвестори та кредитори	
6 Постачальники	
7 Інші стейкхолдери	
Всього	1,0

ДОДАТОК Б

Таблиця Б.1 – Оцінка рівня взаємодії споживачів з підприємствами ВВ

	Питання, з приводу яких відбувається взаємодія	Рівень впливу у балах (від 0 до 1)
S1.	Рівень тарифів на послуги	
S2.	Якість послуг	
S3.	Рівень довіри до підприємств ЖКГ	
S4.	Альтернативні види надання послуг	
	Всього	1,0

Таблиця Б.2 – Оцінка рівня взаємодії органів місцевої влади з підприємствами ВВ

	Питання, з приводу яких відбувається взаємодія	Рівень впливу у балах (від 0 до 1)
V1.	Фінансовий стан та результати діяльності	
V2.	Реалізація програм розвитку ЖКГ	
V3.	Інноваційний та інвестиційний розвиток	
V4.	Підвищення якості послуг	
	Всього	1,0

Таблиця Б.3 – Оцінка рівня взаємодії керівництва з підприємствами ВВ

	Питання, з приводу яких відбувається взаємодія	Рівень впливу у балах (від 0 до 1)
K1.	Результати діяльності	
K2.	Фінансовий стан	
K3.	Платіжна дисципліна	
K4.	Технічний стан	
	Всього	1,0

Таблиця Б.4 – Оцінка рівня взаємодії працівників з підприємствами ВВ

	Питання, з приводу яких відбувається взаємодія	Рівень впливу у балах (від 0 до 1)
P1.	Рівень заробітної плати	
P2.	Умови найму та праці	
P3.	Плинність кадрів	
P4.	Можливість кар'єрного росту	
	Всього	1,0

Таблиця Б.5 – Оцінка рівня взаємодії інвесторів і кредиторів з підприємствами ВВ

	Питання, з приводу яких відбувається взаємодія	Рівень впливу у балах (від 0 до 1)
IN1.	Обсяг необхідних інвестиційних ресурсів	
IN2.	Фінансовий стан підприємства	
IN3.	Термін окупності інвестиційних проектів	
IN4.	Прогнозовані грошові потоки	
	Всього	1,0

Таблиця Б.6 – Оцінка рівня взаємодії постачальників з підприємствами ВВ

	Питання, з приводу яких відбувається взаємодія	Рівень впливу у балах (від 0 до 1)
R1.	Обсяги замовлень	
R2.	Своєчасність розрахунків	
R3.	Кількість альтернативних постачальників	
R4.	Умови постачання	
	Всього	1,0

Таблиця Б.7 – Оцінка рівня взаємодії інших зацікавлених осіб з підприємствами ВВ

	Питання, з приводу яких відбувається взаємодія	Рівень впливу у балах (від 0 до 1)
X1.	Рівень реалізації програм щодо захисту зовнішнього середовища	
X2.	Проведення акцій соціальної відповідальності	
X3.	Висвітлення проблем житлово-комунального господарства перед споживачами	
X4.	Проведення роз'яснювальної роботи щодо їх діяльності	
	Всього	1,0

ДОДАТОК В

Таблиця В.1 – Обробка анкетних даних

Анкета «Оцінка рівня взаємодії підприємств ВВ із зацікавленими особами»																	
Рівень взаємодії у балах (від 0 до 1)																	Показники найбільшого впливу
Стейкхолдери підприємств водопостачання та водовідведення	Респондент 1	Респондент 2	Респондент 3	Респондент 4	Респондент 5	Респондент 6	Респондент 7	Респондент 8	Респондент 9	Респондент 10	Респондент 11	Респондент 12	Респондент 13	Респондент 14	Респондент 15	Середнє значення	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
Споживачі	0,2	0,05	0,5	0,1	0,1	0,2	0,1	0,1	0,2	0,1	0,25	0,2	0,2	0,2	0,1	0,17	
Органи місцевої влади	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,1	0,25	0,2	0,2	0,1	0,1	0,1	0,2	0,25	0,15	0,18	
Керівництво	0,2	0,3	0	0,1	0,1	0,4	0,1	0,1	0,2	0,2	0,1	0,2	0,2	0,15	0,15	0,17	
Працівники	0,1	0,05	0,2	0,3	0,3	0,1	0,1	0,1	0,1	0,2	0,25	0,1	0,1	0,1	0,1	0,15	
Інвестори та кредитори	0,1	0,2	0	0,1	0,1	0,1	0,1	0,2	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,3	0,12	
Постачальники	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,2	0,1	0,2	0,1	0,1	0,15	0,12	
Інші стейкхолдери	0,1	0,1	0	0,1	0,1	0	0,25	0,2	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,05	0,10	
Всього	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
Iз= Iсп.+ Iвл. + Iкер. + Iпр. + Iінв. + Iпост. + Iін.																0,564	

Продовження таблиці В.1

	«Оцінка рівня взаємодії споживачів з підприємствами ВВ»																	
Питання, з приводу яких відбувається взаємодія	Рівень взаємодії у балах (від 0 до 1)																	
S1 Рівень тарифів на послуги	0,4	0,25	0,2	0,3	0,3	0,9	0,2	0,3	0,3	0,3	0,3	0,4	0,4	0,35	0,1	0,33	0,33	
S2 Якість послуг	0,4	0,35	0,5	0,3	0,3	0,1	0,3	0,1	0,2	0,3	0,25	0,3	0,5	0,3	0,4	0,31	0,31	
S3 Рівень довіри до підприємств ЖКГ	0,1	0	0	0,1	0,1	0	0,25	0,3	0	0,2	0,25	0,2	0,05	0,15	0,25	0,13		
S4 Альтернативні види надання послуг	0,1	0,4	0,3	0,3	0,3	0	0,25	0,3	0,5	0,2	0,2	0,1	0,05	0,2	0,25	0,23		
Усього	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1,00		
Ісп. = S1×S2×S3×S4																		0,11
	«Оцінка рівня взаємодії органів місцевої влади з підприємствами ВВ»																	
Питання, з приводу яких відбувається взаємодія	Рівень взаємодії у балах (від 0 до 1)																	
V1 Фінансовий стан та результати діяльності	0,3	0,35	0,4	0,3	0,3	0,4	0,25	0,2	0,2	0,2	0,3	0,1	0,3	0,3	0,3	0,28	0,28	
V2 Реалізація програм розвитку ЖКГ	0,3	0,15	0,2	0,2	0,2	0,4	0,25	0,2	0,2	0,3	0,2	0,6	0,4	0,2	0,2	0,27	0,27	
V3 Інноваційний та інвестиційний розвиток	0,2	0,35	0,1	0,3	0,3	0	0,3	0,3	0,2	0,1	0,2	0,2	0,2	0,2	0,1	0,20		
V4 Підвищення якості послуг	0,2	0,15	0,3	0,2	0,2	0,2	0,2	0,3	0,4	0,4	0,3	0,1	0,1	0,3	0,4	0,25		
Усього	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		
Івл. = V1×V2×V3×V4																		0,1

Продовження таблиці В.1

	«Оцінка рівня взаємодії керівництва з підприємствами ВВ»																
Питання, з приводу яких відбувається взаємодія	Рівень взаємодії у балах (від 0 до 1)																
К1 Результати діяльності	0,3	0,3	0,5	0,3	0,3	0	0,4	0,3	0,4	0,4	0,2	0,3	0,4	0,2	0,2	0,3	0,3
К2 Фінансовий стан	0,1	0,2	0,1	0,2	0,2	0,5	0,1	0,2	0,2	0,2	0,25	0,3	0,4	0,3	0,35	0,24	
К3 Платіжна дисципліна	0,2	0,4	0,2	0,3	0,3	0	0,25	0,3	0,1	0,1	0,3	0,3	0,1	0,2	0,1	0,21	
К4 Технічний стан	0,4	0,1	0,2	0,2	0,2	0,5	0,25	0,2	0,3	0,3	0,25	0,1	0,1	0,3	0,35	0,25	0,25
Усього	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
Ікер.= К1×К2×К3×К4																	0,09
	«Оцінка рівня взаємодії працівників з підприємствами ВВ»																
Питання, з приводу яких відбувається взаємодія	Рівень взаємодії у балах (від 0 до 1)																
Р1 Рівень заробітної плати	0,1	0,15	0,1	0,2	0,2	0,3	0,25	0,3	0,1	0,3	0,5	0,4	0,4	0,4	0,3	0,27	0,27
Р2 Умови найму та праці	0,3	0,25	0,1	0,2	0,2	0,3	0,1	0,2	0,3	0,4	0,2	0,2	0,3	0,15	0,25	0,23	
Р3 Плинність кадрів	0,4	0,3	0,7	0,3	0,3	0,1	0,4	0,3	0,4	0,1	0,15	0,2	0,2	0,1	0,15	0,27	0,27
Р4 Можливість кар'єрного росту	0,2	0,3	0,1	0,3	0,3	0,3	0,25	0,2	0,2	0,2	0,15	0,2	0,1	0,35	0,3	0,23	
Усього	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
Іпр.= Р1×Р2×Р3×Р4																	0,08

Продовження таблиці В.1

	«Оцінка рівня взаємодії інвесторів і кредиторів з підприємствами ЖКГ»																	
Питання, з приводу яких відбувається взаємодія	Рівень взаємодії у балах (від 0 до 1)																	
IN1 Обсяг необхідних інвестиційних ресурсів	0,2	0,2	0,2	0,2	0,3	0,3	0,25	0,1	0,2	0,2	0,3	0,3	0,2	0,15	0,25	0,22		
IN2 Фінансовий стан підприємства	0,4	0,2	0,1	0,3	0,3	0,3	0,2	0,4	0,4	0,4	0,3	0,1	0,3	0,2	0,35	0,28	0,28	
IN3 Термін окупності інвестиційних проектів	0,3	0,3	0,4	0,2	0,2	0,1	0,3	0,3	0,3	0,3	0,2	0,3	0,3	0,3	0,35	0,28	0,28	
IN4 Прогнозовані грошові потоки	0,1	0,3	0,3	0,3	0,2	0,3	0,25	0,2	0,1	0,1	0,2	0,3	0,2	0,35	0,05	0,22		
Усього	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		
Інв.= IN1×IN2×IN3×IN4																	0,07	
	«Оцінка рівня взаємодії постачальників з підприємствами ЖКГ»																	
Питання, з приводу яких відбувається взаємодія	Рівень взаємодії у балах (від 0 до 1)																	
R1 Обсяги замовлень	0,3	0,3	0,2	0,4	0,2	0,2	0,25	0,1	0,3	0,3	0,2	0,2	0,2	0,2	0,05	0,23		
R2 Своєчасність розрахунків	0,2	0,15	0,2	0,1	0,2	0,2	0,2	0,3	0,2	0,2	0,4	0,1	0,4	0,3	0,3	0,23		
R3 Кількість альтернативних постачальників	0,1	0,25	0,3	0,3	0,3	0,1	0,3	0,4	0,1	0,1	0,2	0,4	0,3	0,25	0,35	0,25	0,25	
R4 Умови постачання	0,4	0,3	0,3	0,2	0,3	0,5	0,25	0,2	0,4	0,4	0,2	0,3	0,1	0,25	0,3	0,29	0,29	
Усього	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		
Іпост.= R1×R2×R3×R4																	0,06	

Закінчення таблиці В.1

	«Оцінка рівня взаємодії інших стейкхолдерів з підприємствами ЖКГ»																
Питання, з приводу яких відбувається взаємодія	Рівень взаємодії у балах (від 0 до 1)																
X1 Рівень реалізації програм щодо захисту зовнішнього середовища	0,3	0,25	0,3	0,3	0,3	0,2	0,3	0,2	0,3	0,1	0,25	0,2	0,4	0,35	0,2	0,26	0,26
X2 Проведення акцій соціальної відповідальності	0,2	0,3	0,2	0,2	0,2	0,3	0,3	0,2	0,2	0,2	0,25	0,3	0,3	0,25	0,15	0,24	
X3 Висвітлення проблем житлово-комунального господарства перед споживачами	0,4	0,15	0,2	0,4	0,4	0,5	0,2	0,3	0,4	0,4	0,25	0,1	0,2	0,1	0,35	0,29	0,29
X4 Проведення роз'яснювальної роботи щодо їх діяльності	0,1	0,3	0,3	0,1	0,1	0	0,2	0,3	0,1	0,3	0,25	0,4	0,1	0,3	0,3	0,21	
Всього	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
Інн. = X1×X2×X3×X4																	0,06

ДОДАТОК Г

Таблиця Г.1 – Результати інтегральної оцінки показників рівня взаємодії із споживачами (м. Харків)

Період/ Показник	Середній тариф	Рівень оплати за послуги, %	Матриця стандартизованих значень		Квадрат Відхилення		Сума	Корень із суми	Величина нормування (с0)	Інтегрований показник рівня взаємодії
2014 р.	8,208	0,967 850 52	-0,785 455 023	0,805 733 846	0	0,012 329	0,012 328 5	0,111 033 972	3,581 776 302	0,969 000 305
2015 р.	8,892	0,976	-0,495 831 715	0,916 767 818	0,083 882	0	0,083 881 7	0,289 623 308	—	0,919 139 755
2016 р.	9,660	0,854	-0,170 640 633	-0,745 441 188	0,377 997	2,762 939	3,140 935 5	1,772 268 465	—	0,505 198 45
2017 р.	13,492	0,837	1,451 927 371	-0,977 060 476	5,005 88	3,586 586	8,592 465 6	2,931 290 771	—	0,181 609 759
Середн- сарифм.	10,063	0,908 712 629	-0,785 455 023	0,916 767 818	—	—	—	1,276 054 129	—	—
Стандарт- не відхил.	2,361 688 38	0,073 396 305	min	max	—	—	—	1,152 861 087	—	—

ДОДАТОК Д

Таблиця Д.1 – Результати інтегральної оцінки показників рівня взаємодії із керівництвом (м. Харків)

Період/ Показник	Частка витрат на зп керівників в загальних витратах	Фондовіддача	ДЗ, тис. грн	Матриця стандартизованих значень						Сума	Інтегрований показник рівня взаємодії
2014 р.	-56 026,8	1,739	605 241	1,178 557 3	-1,282 299 7	0,136 380 7	0	5,664 064	0,817 951	6,482 015	0,289 296 83
2015 р.	-66 816,4	1,988	311 571,4	0,318 110 1	-0,166 378 1	-0,768 025 9	0,740 369	1,597 716	0	2,338 085	0,573 161 713
2016 р.	-74 653,2	2,104	323 565,1	-0,306 857	0,351 048 1	-0,731 089 2	2,206 458	0,557 384	0,001 364	2,765 206	0,535 808 735
2017 р.	-85 725	2,271	1 003 450	-1,189 81	1,097 629 7	1,362 734 4	5,609 162	0	4,540 14	10,149 30	0,110 693 825
Середн-сарифм.	-70 805,35	2,0256698	560 956,87	1,178 557 3	1,097 629 7	-0,768 025 9	-	-	-	-	-
Стандарт-не відхил.	12 539,526	0,223609	324 709,73	max	max	min	-	-	-	-	-

ДОДАТОК Е

Таблиця Е.1 – Результати інтегральної оцінки показників рівня взаємодії інвесторами та кредиторами (м. Харків)

Період/ Показник	Збиток, млн. грн.	Чистий грошовий потік	Чистий оборотний капітал	Матриця стандартизованих значень			Сума	Інтегрований показник рівня взаємодії
2014 р.	-221 055	-2 053	59 824	0,037 243 1	-0,527 642	0,609 398 2	0,778 459	0,460 168 901
2015 р.	-178 131	17 690	-256 829	0,442 291 1	1,494 042 7	0,167 376 8	0,227 773	0,828 018 21
2016 р.	-373 266	-2 654	113 083	-1,399 080 5	-0,589 184 4	0,683 743 4	5,376 03	0,237 603 517
2017 р.	-127 555	-584	-1 423 012	0,919 546 3	-0,377 216 3	-1,460 518 3	0	0,303 905 186
Середнє арифм.	-225 001,75	3 099,75	-376 733,5	0,919 546 3	1,494 042 7	0,683 743 4	–	2,218 301 005
Стандартне відхилення	105 972,639	9 765,6 179	716 374,7 723	min	min	min	–	0,935 079 998

ДОДАТОК Ж

Таблиця Ж.1 – Результати інтегральної оцінки показників рівня взаємодії з працівниками (м. Харків)

Період /Показник	Витрати на оплату праці	Приріст/ зм. кількості працівників	Матриця стандартизованих значень				Сума	Корінь з суми	Величина нормування	Інтегрований показник рівня взаємодії
2014 р.	-224 107,2	1,02	1,178 557 3	1,223 651 6	0	4,790 181	4,790 1805	2,188 648 1	3,001 421 11	0,270 796 059
2015 р.	-267 265,6	0,971365	0,318 110 1	-0,6479 832	0,740 369	0,100 497	0,840 866 8	0,916 987 881	—	0,694 482 098
2016 р.	-298 612,8	0,9983198	-0,306 857 7	0,389 328	2,206 458	1,834 195	4,040 652 5	2,010 137 433	—	0,330 271 442
2017 р.	-342 900	0,9631273	-1,189 809 7	-0,964 996 5	5,609 162	0	5,609 162	2,368 366 956	—	0,210 918 139
Середнє арифм.	-283 221,4	0,988203	1,178 557 3	-0,964 996 5	—	—	—	1,871 035 093	—	—
Стандартне відхилення	50 158,105 7	0,0259853	min	min	—	—	—	0,565 193 008	—	—

ДОДАТОК И

Таблиця И.1 – Результати інтегральної оцінки показників рівня взаємодії із споживачами (м. Дніпро)

Період/Показник	Середній тариф	Рівень оплати за послуги, %	Матриця стандартизованих значень		Квадрат відхилення		Сума	Корінь з суми	Величина нормування	Інтегрований показник рівня взаємодії
2014 р.	8,364	0,967 850 52	-1,103 070 493	1,177 295 784	0	0	0	0	3,805 727 765	1
2015 р.	9,620	0,799	-0,565 550 982	-0,812 805 382	0,288 927	3,960 503	4,249 42 99	2,061 414 533	—	0,458 338 941
2016 р.	12,450	0,796	0,645 579 763	-0,848 163 897	3,057 778	4,102 487	7,160 264 6	2,675 867 081	—	0,296 884 263
2017 р.	13,332	0,909	1,023 041 712	0,483 673 495	4,520 353	0,481 112	5,001 465	2,236 395 535	—	0,412 360 612
Середнє арифм.	10,941 5	0,867 962 629	-1,103 070 493	1,177 295 784	—	—	—	1,743 419 287	—	—
Стандартне відхилення	2,336 659 37	0,0848 451 93	min	max	—	—	—	1,031 154 239	—	—

Таблиця И.2 – Результати інтегральної оцінки показників рівня взаємодії із керівництвом (м. Дніпро)

Період/Показник	Частка витрат на з/п керівників в заг. витратах	Фондовіддача	ДЗ, тис. грн.	Матриця стандартизованих значень						Сума	Корінь з суми	Величина нормування	Інтегрований показник рівня взаємодії
2014 р.	-25 447,2	70,100	312 239,6	0,922309	1,499 996 4	1,225 942 1	0	0	5,429 249	5,429 249	2,330 074	3,506 077	0,335 418 268
2015 р.	-27 612,6	1,399	205 074	0,5330468	-0,503 093 3	-1,104 132 7	0,151 525	4,012 368	0	4,163 893	2,040 562	—	0,417 992 839
2016 р.	-31 094	1,563	236 139	-0,0927855	-0,498 332 4	-0,428 694 2	1,030 417	3,993 318	0,456 217	5,479 952	2,340 930	—	0,332 322 244
2017 р.	-38 157,6	1,554	269 970	-1,3625704	-0,498 570 8	0,306 884 8	5,220 674	3,994 271	1,990 97	11,205 92	3,347 524	—	0,045 222 453
Середнє арифм.	-30 577,85	18,654 114	255 855,65	0,922309	1,499 996 4	-1,104 133	—	—	—	—	2,514 772	—	—
Стандартне відхилення	5 562,832	34,297 339	45 992,343 4	max	max	min	—	—	—	—	0,495 652	—	—

ДОДАТОК К

Таблиця К.1 – Результати інтегральної оцінки показників рівня взаємодії з органами влади (м. Дніпро)

Період/ Показник	Результат діяльності тис. грн.	% відшк одув. Субс.	ДЗ з фін./ДЗ насел.	ДЗ з фінансу- вання	Матриця стандартизованих значень								Сума	Корінь з суми	Величи- на норму- вання	Інтегрован ий показник рівня взаємодії
2014 р.	-221 055	1,200	0,040	9 443,200	-1,490	0,676 48	-1,479 11	-1,146	4,402037	0,0125	0	0	4,414 63	2,101 103	3,816 188	0,449 423
2015 р.	-65 788	0,521	0,077	10 229,500	0,338 5	-1,383 31	0,399 99	-0,109	0,072601	4,7177	3,5310	1,0755	9,396 95	3,065 445	–	0,196 725
2016 р.	-42 910	1,237	0,076	10 284,500	0,608 0	0,788 73	0,352 5	-0,036	0	0	3,3548	1,2312	4,586 13	2,141 526	–	0,438 831
2017 р.	-48 393	0,950	0,083	11 292,900	0,543 4	-0,081 90	0,726 60	1,293	0,00417	0,7580	4,8652	5,9518	11,579 2	3,402 825	–	0,108 318
Середнє арифм.	-94 536,5	0,977	0,068928	10 312,525	0,608	0,788 73	-1,4791151	-1,146	–	–	–	–	–	2,677 725	–	–
Стандартне відхилення	84 907,65	0,323	0,0195577	758,186 35	мин	макс	min	min	–	–	–	–	–	0,569 231	–	–

ДОДАТОК Л

Таблиця Л.1 – Результати інтегральної оцінки показників рівня взаємодії з інвесторами та кредиторами (м. Дніпро)

Період/ Показник	Збиток, млн. грн.	чистий грошовий потік	чистий оборотний капітал	Матриця стандартизованих значень						Сума	Корінь з суми	Величина нормуван ня	Інтегрований показник рівня взаємодії
2014 р.	-221 055	-2 053	59 824	-1,490	-0,527	-0,222 65	4,402 0	4,087 2	2,134 1	10,623	3,259 352	3,475 696	0,062 244 6
2015 р.	-65 788	17 690	-128 709	0,338 58	1,494 0	-1,179 18	0,072 6	0	5,843 8	5,916 43	2,432 372	–	0,300 176 8
2016 р.	-42 910	-2 654	135 955	0,608 03	-0,589	0,163 60	0	4,339 8	1,154 7	5,494 62	2,344 061	–	0,325 584 9
2017 р.	-48 393	-584	347 761	0,543 45	-0,377	1,238 22	0,004	3,501 6	0	3,505 78	1,872 372	–	0,461 295 5
Середнє арифм.	-94 536,5	30 99,75	103 707	0,608	1,494 0	1,238 22	–	–	–	–	2,477 040	–	–
Стандартне відхилення	84 907	9 765,62	197 099	min	min	min	–	–	–	–	0,499 328	–	–

Таблиця Л.2 – Результати інтегральної оцінки показників рівня взаємодії з працівниками (м. Дніпро)

Період/Показник	Витрати на оплату праці	Приріст/зм. Кількості працівників	Матриця стандартизованих значень				Сума	Корінь з суми	Величина нормування	Інтегрований показник рівня взаємодії
2014 р.	-101 788,8	0,99	0,922 309	0,712 960 5	0	4,816 869	4,816 869 5	2,194 736 768	3,794 248 847	0,421 562 25
2015 р.	-110 450,4	0,934 752 3	0,533 046 8	-1,481 776 2	0,151 525	0	0,151 525	0,389 262 164	—	0,897 407 318
2016 р.	-124 376	0,981 336 3	-0,092 785 5	0,368 792 6	1,030 417	3,424 605	4,455 021 8	2,110 692 254	—	0,443 712 751
2017 р.	-152 630,4	0,982 122 5	-1,362 570 4	0,400 023 1	5,220 674	3,541 169	8,761 842 6	2,960 040 972	—	0,219 861 14
Середнє арифм.	-122 311,4	0,972 052 8	0,922 309	-1,481 776 2	—	—	—	1,913 683 039	—	—
Стандартне відхилення	2 2251,3278	0,025 172 8	min	min	—	—	—	0,940 282 904	—	—

Таблиця Л.3 – Результати інтегральної оцінки показників рівня взаємодії із споживачами (м. Київ)

Період/Показник	Середній тариф	Рівень оплати за послуги, %	Матриця стандартизованих значень		Квадрат відхилення		Сума	Корінь з суми	Величина нормування	Інтегрований показник рівня взаємодії
2014 р.	7,460	0,967 850 52	-1,190 853 826	0,784742779	0	0,017 835	0,017 834 6	0,133 546 259	3,847 897 629	0,965 293 708
2015 р.	10,240	0,976	-0,417 355 313	0,918289037	0,598 3	0	0,598 299 9	0,773 498 513	—	0,798 981 525
2016 р.	13,770	0,855	0,564 820 857	-1,064547985	3,082 394	3,931 643	7,014 036 2	2,648 402 584	—	0,311 727 38
2017 р.	15,490	0,881	1,043 388 282	-0,638483831	4,991 838	2,423 542	7,415 379 6	2,723 119 455	—	0,292 309 797
Середнє арифм.	11,74	0,919 962 629	-1,190 853 826	0,918289037	—	—	—	1,569 641 703	—	—
Стандартне відхилення	3,594 059 91	0,061 023 674	min	max	—	—	—	1,139 127 963	—	—

Таблиця Л.4 – Результати інтегральної оцінки показників рівня взаємодії із керівництвом (м. Київ)

Період/Показник	Частка витрат на зп керівників в загальних витратах	Фондовіддача	ДЗ, тис.грн.	Матриця стандартизованих значень						Сума	Корінь з суми	Величина нормування	Інтегрований показник рівня взаємодії
2014 р.	-70 321,4	0,420	244 888	1,197 930	1,064058	-0,8588695	0	0	0	0	0	4,488 334 7	1
2015 р.	-87 626,2	0,330	332 351	0,367 940	-1,3183799	1,3008173	0,688 88	5,676 01	4,664 24	11,029 14	3,321 015 02	—	0,260 078 5
2016 р.	-104 969	0,376	251 036	-0,463 871	-0,0934237	-0,7070596	2,761 58	1,339 76	0,023 04	4,124 397	2,030 861 30	—	0,547 524 5
2017 р.	-118 273,6	0,393	290 407	-1,102 000	0,3477456	0,2651118	5,289 68	0,513 10	1,263 33	7,066 119	2,658 217 43	—	0,407 749 7
Середнє арифм.	-95 297,55	0,379 488	279 670,5	1,197 930	1,064058	-0,8588695	—	—	—	—	2,002 523 43	—	—
Стандартне відхилення	20 849,408 5	0,037 869	40 498,0016	max	max	min	—	—	—	—	1,242 905 65	—	—

Таблиця Л.5 – Результати інтегральної оцінки показників рівня взаємодії із органами влади (м. Київ)

Період/ Показник	Результат діяльності, тис грн.	% від-шкодув. субс.	ДЗ з фін./ДЗ насел.	ДЗ з фінансув ання	Матриця стандартизованих значень								Сума	Корінь з суми	Величина нормування	Інтегрований показник рівня взаємодії
2014 р.	,	1,612	0,040	9 443,200	-0,803	0,868 9	-1,479	-1,146 5	5,014	0	0	0	5,014 3	2,239 27	4,152 61	0,460 755
2015 р.	19 899	0,433	0,077	10 229,500	-0,531	-1,301	0,399 9	-0,109 5	3,869 9	4,711	3,531	1,075	13,188	3,631 56	–	0,125 474
2016 р.	40 196	1,517	0,076	10 284,500	-0,102	0,694 3	0,352 5	-0,036 9	2,366 0	0,030	3,354	1,231	6,982 6	2,642 47	–	0,363 660
2017 р.	112 965	0,998	0,083	11 292,900	1,436 1	-0,26152	0,726 6	1,293 0	0	1,277	4,865	5,951	12,094	3,477 77	–	0,162 508
Середнє арифм.	45022,2	1,139 89	0,068 9	10 312,525	1,436	0,868 9	-1,479	-1,146	–	–	–	–	–	2,997 77	–	–
Стандартне відхилення	4730	0,543	0,019	758,186 35	мин	макс	min	min	–	–	–	–	–	0,577 42	–	–

Таблиця Л.6 – Результати інтегральної оцінки показників рівня взаємодії з інвесторами та кредиторами (м. Київ)

Період/ Показник	Збиток, млн грн	чистий грошови й потік	чистий оборотн ий капітал	Матриця стандартизованих значень						Сума	Корінь з суми	Величина нормуван-ня	Інтегрований показник рівня взаємодії
2014 р.	7 029	36 783	-445 523	-0,803 10	1,036 1	0,601 74	5,014 3	0	0,141 6	5,156 05	2,270 693	4,019 259	0,435 046
2015 р.	19 899	-70 361	-461 389	-0,531 05	-1,331	-0,324 6	3,869 9	5,603 4	1,697 2	11,170 6	3,342 250	–	0,168 441
2016 р.	40 196	7 238	-477 329	-0,102 0	0,383 3	-1,255 28	2,366 0	0,426 0	4,988 2	7,780 37	2,789 333	–	0,306 008
2017 р.	112 965	-14 117	-439 076	1,436 17	-0,088	0,978 15	0	1,264 6	0	1,264 60	1,124 545	–	0,720 210
Середнє арифм.	45 022	-10 114	-455 829	1,436 1	1,036 1	0,978 15	–	–	–	–	2,381 705	–	–
Стандартне відхилення	47 308	45 262,7	17 127,3	min	min	min	–	–	–	–	0,818 776	–	–

Таблиця Л.7 – Результати інтегральної оцінки показників рівня взаємодії з працівниками (м. Київ)

Період/Показник	Витрати на оплату праці	Приріст/зм. Кількості працівників	Матриця стандартизованих значень						Сума	Корінь з суми	Величина нормування	Інтегрований показник рівня взаємодії
2014 р.	-281 285,6	0,961 477 7	1,197 930 9	-1,219 153 9		0	0		0	0	3,985 730 404	1
2015 р.	-350 504,8	1,016 256 2	0,367 940 9	0,442 485 6		0,688 883	2,761 046		3,449 929 3	1,857 398 533	—	0,533 987 9
2016 р.	-419 876	1,037 970 6	-0,463 871 7	1,101 167 7		2,761 588	5,383 893		8,145 480 2	2,854 028 775	—	0,283 938 3
2017 р.	-473 094,4	0,990 971 4	-1,102 000 1	-0,324 499 4		5,289 682	0,800 407		6,090 089 2	2,467 810 611	—	0,380 838 5
Середнє арифм.	-381 190,2	1,001 669	1,197 930 9	-1,219 153 9		—	—		—	1,794 809 48	—	—
Стандартне відхилення	83 397,633 8	0,032 966 5	min	min		—	—		—	1,095 460 462	—	—

Таблиця Л.8 – Результати інтегральної оцінки показників рівня взаємодії із споживачами (м. Львів)

Період/ Показник	Середній тариф	Рівень оплати за послуги, %	Матриця стандартизованих значень		Квадрат відхилення		Сума	Корінь з суми	Величина нормування	Інтегрований показник рівня взаємодії
2014р.	8,850	0,767 850 52	-0,883 257	0,413 081 808	0	0,322 83	0,322 835	0,568 185 782	3,115 625 625	0,817 633 487
2015р.	9,480	0,567	-0,533 836 66	-1,365 894 451	0,122 095	5,509 17	5,631 264	2,373 028 495	–	0,238 346 072
2016р.	10,490	0,718	0,026 345 186	-0,028 454 948	0,827 376	1,019 54	1,846 915	1,359 012 797	–	0,563 807 415
2017р.	12,950	0,832	1,390 748 498	0,981 267 591	5,171 101	0	5,171 101	2,274 005 519	–	0,270 128 766
Середнє арифм.	10,442 5	0,721 212 629	-0,883 257 02	0,981 267 591	–	–	–	1,643 558 148	–	–
Стандартне відхилення	1,802 985 95	0,112 902 303	min	max	–	–	–	0,736 033 739	–	–

Таблиця Л.9 – Результати інтегральної оцінки показників рівня взаємодії із споживачами (м. Запоріжжя)

Період/ Показник	Середній тариф	Рівень оплати за послуги, %	Матриця стандартизованих значень		Квадрат відхилення		Сума	Корінь з суми	Величина нормування	Інтегрований показник рівня взаємодії
2014 р.	12,600	0,967 850 52	0,063 805 329	0,706 705 955	1,819 874	0,061 957	1,881 830 7	1,371 798 343	3,154 125 686	0,565 078 098
2015 р.	12,600	0,976	0,063 805 329	0,955 617 548	1,819 874	0	1,819 873 7	1,349 026 95	—	0,572 297 656
2016 р.	12,230	0,907	-1,285 221 62	-1,151 865 72	0	4,441 486	4,441 485 8	2,107 483 276	—	0,331 832 817
2017 р.	12,900	0,928	1,157 610 964	-0,510 457 77	5,967 431	2,149 377	8,116 807 9	2,849 001 209	—	0,096 738 211
Середнє арифм.	12,582 5	0,944 712 62	-1,285 221 62	0,955 617 548	—	—	—	1,919 327 445	—	—
Стандартне відхилення	0,274 271 76	0,032 7404 7	min	max	—	—	—	0,6173 991 21	—	—

Таблиця Л.10 – Результати інтегральної оцінки показників рівня взаємодії із споживачами (м. Херсон)

Період/ Показник	Середній тариф	Рівень оплати за послуги, %	Матриця стандартизованих значень		Квадрат відхилення		Сума	Корінь з суми	Величина нормування	Інтегрований показник рівня взаємодії
2014 р.	10,932	1,353	-0,809 003 55	1,453 737 685	0	0	0	0	3,974 593 27	1
2015 р.	10,932	0,976	-0,809 003 55	-0,183 481 455	0	2,680 487	2,680 486	1,637 219 14	–	0,588 078 82
2016 р.	14,350	0,907	0,371 937 788	-0,483 131 643	1,394 622	3,751 463	5,146 085	2,268 498 458	–	0,429 250 16
2017 р.	16,880	0,837	1,246 069 328	-0,787 124 587	4,223 325	5,021 464	9,244 788	3,040 524 344	–	0,235 009 94
Середнє арифм.	13,273 5	1,018 25	-0,809 003 55	1,453 737 685	–	–	–	1,736 560 485	–	–
Стандартне відхилення	2,894 301 24	0,230 268 50	min	max	–	–	–	1,119 016 395	–	–

Таблиця Л.11 – Результати інтегральної оцінки показників рівня взаємодії з органами влади (м. Херсон)

Період/ Показник	Результат діяльності, тис. грн.	% відшкодув. Субс.	ДЗ з фін./ ДЗ насел.	ДЗ з фінансування	Матриця стандартизованих значень								Сума	Корінь з суми	Величина нормування	Інтегрований показник рівня взаємодії
2014 р.	7 029	1,612	0,040	9 443,20	-0,803	0,868 9	-1,479	-1,146	5,014	0	0	0	5,014	2,239 2	4,152 6	0,460 75
2015 р.	19 899	0,433	0,077	10 229,5	-0,531	-1,301	0,399 9	-0,109	3,869	4,711	3,531	1,075	13,188	3,631 5	–	0,125 47
2016 р.	40 196	1,517	0,076	10 284,5	-0,102	0,694 3	0,352 5	-0,036	2,366 036	0,030	3,354	1,231	6,982	2,642 4	–	0,363 66
2017 р.	112 965	0,998	0,083	11 292,9	1,436	-0,261	0,726 6	1,293 0	0	1,277 907	4,865 207	5,951 832	12,094 946	3,477 7	–	0,162 5
Середнє арифм.	45 022	1,139 8	0,068	10 312,5	1,436 1752	0,868 9242	-1,479 1151	-1,146 5849	–	–	–	–	–	2,997 7	–	–
Стандартне відхилення	47 308	0,543 3	0,019 5577	758,186	мин	макс	min	min	–	–	–	–	–	0,577 420 72	–	–

Наукове видання

МОМОТ Тетяна Валеріївна,
МІЗІК Юлія Ігорівна,
КОНОПЛИНА Олена Олександрівна

**СТРАТЕГІЧНИЙ МОНІТОРИНГ ДІЛОВОЇ РЕПУТАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ
ВОДОПОСТАЧАННЯ ТА ВОДОВІДВЕДЕННЯ
ЗА ГРУПАМИ ЗАЦІКАВЛЕНИХ ОСІБ**

МОНОГРАФІЯ

Відповідальний за випуск *Т. В. Момот*

Редактор *О. В. Михаленко*

Комп'ютерне верстання *І. В. Волосожарова*

Дизайн обкладинки *Т. А. Лазуренко*

Підп. до друку 16.11.2020. Формат 60 × 84/16.

Друк на ризографі. Ум. друк. арк. 9,9.

Тираж 300 пр. Зам. №

Видавець і виготовлювач:

Харківський національний університет
міського господарства імені О. М. Бекетова,
вул. Маршала Бажанова, 17, Харків, 61002.

Електронна адреса: rectorat@kname.edu.ua

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи:

ДК № 5328 від 11.04.2017.