

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«Уральский федеральный университет
имени первого Президента России Б.Н. Ельцина»
Институт Высшая школа экономики и менеджмента
Кафедра Экономики и управления на машиностроительных и
металлургических предприятиях

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ ПЕРЕД ГАК

Зав. кафедрой, профессор, д.э.н.

_____ Н.Р. Кельчевская

«_____» _____ 2017 г.

МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ
РАЗРАБОТКА МЕТОДИКИ ОЦЕНКИ РЕПУТАЦИИ ПРОМЫШЛЕННОГО
ПРЕДПРИЯТИЯ

Научный руководитель
доцент, к.э.н.

О.В. Обухов

Нормоконтролер
доцент, к.э.н.

О.В.Обухов

Магистрант группы ЭММ250203

В.А Чукреев

Екатеринбург

2017

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
1 РЕПУТАЦИЯ В СИСТЕМЕ КАТЕГОРИИ МАРКЕТИНГА	6
1.1 СУЩНОСТЬ И ВЗАИМОСВЯЗЬ ПОНЯТИЙ РЕПУТАЦИЯ, ИМИДЖ И БРЕНД.....	6
1.2 ФАКТОРЫ, ВЛИЯЮЩИЕ НА ФОРМИРОВАНИЕ СТРУКТУРЫ РЕПУТАЦИИ ПРЕДПРИЯТИЯ	21
1.2.1 ПРОИЗВОДСТВЕННО-ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ПРОГРАММЫ	26
1.2.2 СБЫТОВЫЕ ПРОГРАММЫ К ФОРМИРОВАНИЮ ПОЛОЖИТЕЛЬНОЙ РЕПУТАЦИИ.....	27
1.2.3 ПАРТНЕРСКИЙ ПОДХОД К ФОРМИРОВАНИЮ ПОЛОЖИТЕЛЬНОЙ РЕПУТАЦИИ.....	28
1.2.4 КАДРОВЫЙ ПОДХОД К ФОРМИРОВАНИЮ ПОЛОЖИТЕЛЬНОЙ РЕПУТАЦИИ.....	29
1.3 МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ОЦЕНКЕ РЕПУТАЦИИ ПРЕДПРИЯТИЯ	31
2. АНАЛИЗ ВОСПРИЯТИЯ БИЗНЕС СРЕДОЙ ИМИДЖА ПАО «УРАЛМАШЗАВОД» ...	46
2.1 АНАЛИЗ РЫНОЧНОГО СТАТУСА ПАО «УРАЛМАШЗАВОД»	46
2.1.1 ОПИСАНИЕ ПРЕДПРИЯТИЯ.....	46
2.1.2 АНАЛИЗ ФИНАНСОВОГО СОСТОЯНИЯ ПАО «УРАЛМАШЗАВОД»	50
2.1.3 ОСНОВНЫЕ ХОЗЯЙСТВЕННЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ РЫНОЧНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ	54
2.2 ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ РАССМАТРИВАЕМЫХ РЫНКОВ СБЫТА	59
2.3 ХАРАКТЕРИСТИКА АССОРТИМЕНТА ВЫПУСКАЕМОЙ ПРОДУКЦИИ	61
2.4 АНАЛИЗ КОНКУРЕНТНОЙ СРЕДЫ ПАО «УРАЛМАШЗАВОД».....	66
2.5 ДОЛЯ НА РЫНКЕ, ДИНАМИКА ИЗМЕНЕНИЯ ДОЛИ НЕКОТОРЫХ ВИДОВ ПРОДУКЦИИ ПРОИЗВОДСТВА ПАО «УРАЛМАШЗАВОД»	71
2.6. SWOT-анализ	74
3 АПРОБАЦИЯ МЕТОДИКИ ОЦЕНКИ РЕПУТАЦИИ И РЕКОМЕНДУЕМЫЙ КОМПЛЕКС МЕРОПРИЯТИЙ ПО ЕЕ ПОВЫШЕНИЮ.....	89
3.1 АНАЛИЗ ВОСПРИЯТИЯ РЕПУТАЦИИ ПАО «УРАЛМАШЗАВОД» ВНЕШНЕЙ СРЕДОЙ	89
3.2 СИСТЕМА МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА КАК ИНСТРУМЕНТ ПОВЫШЕНИЯ РЕПУТАЦИИ.....	99
3.3 КОМПЛЕКС РЕКОМЕНДУЕМЫХ МЕРОПРИЯТИЙ ПО ПОВЫШЕНИЮ РЕПУТАЦИИ ПАО «УРАЛМАШЗАВОД».....	106
СПИСОК ИСПОЛЪЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ	117

ВВЕДЕНИЕ

Усиление кризисных явлений в российской экономике актуализирует необходимость контроля изменений динамики позиций предприятия. С количественной стороны это позволяют сделать финансово-экономические инструменты. Методики качественной оценки того, как воспринимается предприятие, какова его позиция в сознании представителей внешней среды - недостаточно унифицированы и проработаны, а соответственно и не применяются на большинстве предприятий.

В научной литературе по маркетингу на данный момент нет общепринятых подходов к определению и разграничению понятий имидж, репутация и бренд, описывающих отображение предприятия в сознании потребителя. Многозначность и взаимное пересечение этих понятий породили массу трактовок, что внесло путаницу и затруднило определение их места в решении прикладных задач маркетинга.

Вопросы сущности, формирования и оценки имиджа и репутации предприятия отражены в работах Алешиной И.В., Вишняковой М., Даулинга Г., Джи Б., Кэссона Г., Никитина М.В., Почепцова Г.Г., Стародубской М., Томиловой М.В., Чумикова А.Н., Шенфельда К., Шкардуна В.Д, и других авторов.

В процессе изучения проблем диссертационного исследования мы обращались к источникам, в которых рассматривается эволюция и развитие теории маркетинговых коммуникаций, а также использование интегрированных эффектов комплекса коммуникаций исследуются в публикациях: Барнетта Дж., Васильева Г.А., Дэвиса С.М., Мориарти С., Полякова В.Л., Оливера С., Олигви Д., Райса Эл., Росситера Дж. Р., Сендиджа Ч., Траута Дж. и др.

Теоретической основой исследования также являются труды отечественных и зарубежных ученых по проблемам маркетинга взаимодействия или маркетинга партнерских отношений: Андерсона К.,

Багиева Г.Л., Березина И.С., Беста Р., Бравермана А.А., Гордона Я., Гренрооса К., Котлера Ф., Ламбена Ж.-Ж., Третьяк О.А. и других.

В процессе изучения проблем диссертационного исследования мы обращались к источникам, в которых рассматриваются формы и технологии информационно-психологического воздействия на сознание потребителей, – это работы таких авторов как: Алешиной И.В., Дейвиса Ф., Доценко Е. Л., Киселевой Л.А., Мельника Г.С., Ноэль-Ноймана Э., Шерковина Ю.А.

Целью диссертационного исследования является разработка методики оценки репутации ПАО «Уралмашзавод» значимыми аудиториями.

Поставленная цель обусловила решение следующих задач исследования:

- определить границы и взаимосвязь понятий репутация, имидж и бренд;
- рассмотреть факторы, влияющие на формирование репутации предприятия;
- рассмотреть методические подходы к оценке репутации предприятия;
- разработать методику оценки репутации промышленного предприятия.

Объектом исследования являются теоретические, методические и практические вопросы оценки и управления репутацией промышленного предприятия.

Предметом исследования является – репутация ПАО «Уралмашзавод».

Теоретической и методологической основой исследования явились научные труды отечественных и зарубежных авторов, материалы научно-практических конференций и семинаров по вопросам маркетинговых коммуникаций, имиджа и репутации, общенаучные методы, системный и сравнительный экономический анализ, методы экспертных оценок, глубинного интервью, статистического анализа.

Информационно-эмпирическую базу исследования составили данные Федеральной службы государственной статистики, внутренняя отчетность предприятия, данные, опубликованные в отечественных и зарубежных

периодических изданиях в области коммуникаций и маркетинга, данные, опубликованные на интернет сайтах маркетинговых и консалтинговых агентств.

Научные результаты, полученные автором, и их новизна:

- уточнено содержание понятий «репутация», «имидж» и «бренд» предприятия и их взаимосвязь;
- определено место и значение репутации в системе категории маркетинга;
- создана модель, отражающая факторы, влияющие на формирование структуры репутации предприятия;
- разработана, теоретически обоснована и реализована методика оценки репутации промышленного предприятия.

Практическая значимость результатов исследования заключается в разработке методических рекомендаций для специалистов предприятий в области маркетинга. Практическое значение имеет разработанная автором методика оценки репутации промышленного предприятия.

Апробация результатов исследования осуществлялась на машиностроительном предприятии ПАО «Уралмашзавод».

Структура диссертации. Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, библиографического списка и приложений. Общий объем диссертации включает 163 страниц текста, в том числе 21 таблица, 34 рисунка. Библиографический список представлен более чем 100 работами отечественных и зарубежных авторов.

1 РЕПУТАЦИЯ В СИСТЕМЕ КАТЕГОРИИ МАРКЕТИНГА

1.1 СУЩНОСТЬ И ВЗАИМОСВЯЗЬ ПОНЯТИЙ РЕПУТАЦИЯ, ИМИДЖ И БРЕНД

Каждому историческому периоду присуща своя картина мира, свои ценностные ориентации. В каждом таком периоде вопросы мотивации, побуждения человека к определенному поведению решались по-разному. В двадцатом веке начался процесс стремительного развития технологий и усложнения структуры информационных потоков, а соответственно ощутимо изменились мировоззренческие и поведенческие установки социума. В наше время в большинстве развитых государств человек имеет свободу выбора практически во всех сферах своей жизни, и за то в чью пользу будет сделан этот выбор, борются разные заинтересованные стороны, разворачивается «война за умы».

В товарно-денежных отношениях такое соперничество выражено наиболее явно: его фокус эволюционно менялся от создания материального продукта до предложения дополнительных нематериальных выгод, которые этот продукт может принести. Современным компаниям, чтобы быть успешными на рынке приходится «заглянуть в сознание» потребителя, понять, отчего он поступает так или иначе, определить особенности его восприятия (другого индивида, услуги, товара, организации).

Методик и техник воздействия на сознание и подсознание создано и применяется множество, но одна из целей у всех одна – сформировать желаемый образ. Во второй половине двадцатого века ментальное¹ отображение субъекта или объекта воплотилось в дефиниции «имидж». Обретя за полвека немалую популярность, термин имидж остается неоднозначным, существуют несколько мнений относительно его происхождения и множество подходов к его трактовке.

¹ Ментальное - находящееся в сознании, мысленное. Относящееся к уму, к умственной деятельности. Толковый словарь русского языка (Ожегов С., Шведова Н)

В энциклопедиях и словарях присутствуют различные версии относительно этимологического понятия имиджа, одна из них восходит к французскому «image», что означает образ, представление, изображение [112]. Другая версия - имидж происходит от латинского «imitari», что в переводе означает «имитировать» [109]. Однако наиболее распространена точка зрения, что имидж происходит от латинского «imago» – образ, вид [97].

Поскольку термин «образ» встречается в двух из трех определений, обратимся к его значению. В русском языке слово «образ» имеет шесть разных значений по С.И. Ожегову:

- результат и идеальная форма отражения предметов и явлений материального мира в сознании человека;
- вид, облик;
- живое, наглядное представление о ком-либо, чем-либо;
- обобщенное художественное отражение действительности, облеченное в форму конкретного индивидуального явления;
- тип, характер;
- порядок, направление чего-нибудь, способ.

Приведенные значения «образа» охватывают по смыслу значения слов «вид» и «изображение» как внешность, видимый облик [97]. А вот термин «представление» имеет другое смысловое наполнение, по Т.Ф. Ефремовой существует пять значений этого термина:

- 1) процесс действия по значению глагола: представлять, представить, представляться, представиться;
- 2) официальное письменное заявление, доклад в вышестоящую инстанцию, содержащее ходатайство о чем-либо;
- 3) сценическое зрелище, спектакль;
- 4) чувственно-наглядный образ явлений внешнего мира, являющийся результатом обобщения отдельных восприятий;
- 5) понимание чего-либо, знание о чем-либо, основанное на опыте.

Под имитацией обычно понимается подражание, копирование, воспроизведение чего-либо.

Итак, исходя из рассмотренных значений, слово имидж можно воспринимать как:

- внешний облик чего-либо;
- результат отражения внешней среды в сознании человека, результат восприятия;
- понимание, знание, суждение о чем-либо, основанное на опыте.

Многозначность одного и того же термина в иностранном языке в сочетании с различными толкованиями его перевода на русский, стали благодатной почвой для появления разных подходов к пониманию имиджа. Многовариантность породила путаницу и как следствие отсутствие четкого определения места имиджа в решении прикладных задач маркетинга. В научной литературе недостаточно освещена проблема наложения родственных имиджу смысловых понятий. Если рассматривать значение имиджа как эмоционально окрашенного образа, то оно будет накладываться на понятие «бренд», потому что бренд чаще всего понимается как образ марки товара или услуги в сознании покупателя [104]. Понимание же имиджа как представления весьма близко к понятию «репутация», потому что репутация обычно понимается как мнение, суждение о чем-либо [48]. Мы полагаем, что очень важно разграничить эти термины, показать их связь и применение в практике маркетинга.

Обратимся к тому, как определяют имидж некоторые отечественные авторы, в чьих работах рассматривалось это понятие (таблица 1).

Таблица 1– Определения дефиниции «имидж» различными авторами

Автор	Определение	Комментарий
О.Л. Феофанов	Имидж – «образ-представление», наделяющий через ассоциации объект дополнительными ценностями (социальными, психологическими, эстетическими и т.д.), не имеющими основания в реальных свойствах самого объекта, но обладающими социальной значимостью для воспринимающего.	Здесь фигурируют и образ, и представление, однако по смыслу определение близко к понятию бренда как набора ассоциаций в сознании потребителя, понимания выгод, которые несет потребление бренда. ²
А.Ю. Панасюк	Имидж объекта – это мнение об объекте, возникшее в психике определенной или неопределенной группы людей на основе образа, сформированного в их психике в результате либо прямого восприятия ими тех или иных характеристик данного объекта, либо косвенного - на основе восприятия уже оцененным кем-то образа (на основе восприятия мнения), сформированного в психике других людей.	Данное определение практически целиком накладывается на понятие репутации как мнения о качествах, достоинствах или недостатках кого-либо, чего-либо[48].
Е.Н. Богданов, В.Г. Зызыкин	Имидж – сложившийся в массовом сознании и имеющий характер стереотипа, эмоционально окрашенный образ чего-либо или кого-либо.	Определение близко к понятию репутация, так как стереотип - результат обобщения представлений, принятых в обществе и личного опыта индивида.
А.Н. Чумиков, М.П. Бочаров	Имидж – это заявленная (идеальная) позиция, т.е. такая, которую персона или организация спланировали и намереваются продвигать (продвигают) в целевые группы.	Одно из наиболее удачных определений, на наш взгляд, потому что обладает четкостью и однозначностью, вместе с тем, не накладываясь по смыслу на другие понятия.
В.М. Шепель	Имидж – индивидуальный облик или ореол, создаваемый средствами массовой информации, социальной группой или собственными усилиями личности в целях привлечения к себе внимания	Близко к определению А.Н. Чумикова, но ему не хватает четкости: не уточняется ни характер этого облика, ни на кого направлено воздействие.
О.С. Виханский	Имидж явления – это устойчивое представление об особенностях, специфических качествах и чертах, характерных для данного явления	Определение сходно с содержанием репутации как мнения о качествах, достоинствах или недостатках кого-либо, чего-либо [48].

Резюмируя рассмотрение дефиниций, отметим, что в отечественной литературе “имидж” часто понимается как искусственно сформированный образ чего-либо. При этом ряд авторов дает определения, которые смещают смысловое значение имиджа в сторону бренда, а часть приводит определения, которые смещают смысловое значение имиджа в сторону репутации.

² По версии европейского брендингового агентства Purebrand

Выше мы рассматривали понятие имидж безотносительно конкретного объекта. Но поскольку мы стараемся определить место имиджа в контексте маркетинга, то будет целесообразно взять в фокус именно корпоративный имидж.

Для того, чтобы разграничить термины «имидж» и «репутация», раскроем понятие репутации более подробно.

Репутация (от латинского *reputatio* – счет, счисление, есть также мнение, что происхождение от французского *renomée* – слава, доброе имя, молва; в переводе с англ. – общее мнение³) – создавшееся общее мнение о качествах, достоинствах или недостатках кого-либо, чего-либо, человека, фирмы или товара [48].

Репутация, строго говоря, означает «доброе имя». Хотя можно часто услышать словосочетание «дурная репутация», то есть репутация может быть и отрицательной, «плохой». Поскольку мы рассматриваем понятие в контексте рыночных процессов, вполне логично, что ни одна организация не станет умышленно формировать себе отрицательную репутацию, это наводит нас на мысль, что репутация формируется не только исходя из инициатив самой компании.

Следует заметить, что в российской бухгалтерской практике репутация, а точнее деловая репутация, еще употребляется как синоним «гудвилла» [22] – коммерческой ценности предприятия, его престижа. В этом смысле деловая репутация организации является одним из видов нематериального актива, и ее можно определить в виде разницы между покупной ценой организации (как приобретенного имущественного комплекса в целом) и стоимостью по бухгалтерскому балансу всех ее активов и обязательств.

В современной зарубежной литературе дефиниции корпоративной репутации и корпоративного имиджа соотносятся по-разному. Среди

³ По данным портала <http://www.pr-on-line.ru>

множества подходов можно выделить две аппозиционные научные школы – «аналоговую школу», которая рассматривает корпоративную репутацию как синоним корпоративного имиджа, и «дифференцирующую школу», которая разграничивает эти понятия [37]. Рассмотрим более подробно каждую из них.

«Аналоговая школа».

Эта школа господствовала в ранних исследованиях проблем имиджа, но сохраняет свое влияние до сих пор. Имидж и репутация рассматриваются в ней как взаимозаменяемые термины. Плюс такого подхода в относительной простоте, а большой минус в том, что пропадает четкость, у двух терминов не может быть абсолютно идентичных определений, возникает путаница в понятиях.

«Дифференцирующая школа».

В рамках этой школы, в свою очередь, выделяется три подхода.

Подход 1. Имидж и репутация – противопоставляемые понятия, причем имидж нагружен негативным смыслом. Имидж – это нечто искусственно произведенное, а не реальное, ненастоящее, фабрикация реальности. Специалисты по связям с общественностью должны заботиться не об имитации, а о репутации. Нужно уходить от менеджмента корпоративного имиджа – искусственной деятельности, направленной на то, чтобы казаться лучше, к менеджменту корпоративной репутации, направленному на совершенствование реальных характеристик организации и делающему ставку на корпоративную ответственность. Сторонники O’Sullivan, Scott Cutlip, Bernstein.

Плюсом данного подхода мы считаем разграничение понятий, а минусом – некоторую нелогичность: разве успешная ответственная компания не должна грамотно использовать маркетинговые коммуникации? Достаточно редко, но бывает, что желаемый имидж компании и реальное положение близки друг к другу и в таком случае компания никого не обманывает. Негативная окраска может появиться в случае, если разрыв между заявленным

и реальным положением существенен. К тому же изменение реального положения дел компании не входит в число компетенций пиар менеджера.

Подход 2. Многочисленные имиджи организации – факторы влияния на репутацию. Имиджи представляют «сумму верований» установок и впечатлений личности или группы об объекте. Репутация – это образ, объединяющий и примиряющий многочисленные имиджи компании.

Плюсом данного подхода можно назвать акцентирование на сложности системы факторов, влияющих на репутацию, а минусом – то, что недостаточно четко определяется термин имидж и его отличие от репутации.

Подход 3. Существуют двусторонние связи между понятиями корпоративной репутации и корпоративного имиджа. Корпоративная репутация – не статический элемент. Это динамичная конструкция, которая влияет сама и подвергается влиянию всех средств, с помощью которых компания создает свой имидж: поведения, коммуникации и символики и т.д.

Плюс данного подхода в том, что обозначается взаимосвязь имиджа и репутации, а минус в том, что она недостаточно четкая.

Проведенный нами анализ существующих подходов в отечественной и зарубежной литературе позволил нам сформировать следующие различия между дефинициями «имидж» и «репутация»:

- мы полагаем, что в основе формирования имиджа приоритетна эмоциональная составляющая, а при создании репутации – рациональная (когнитивная);
- репутация в большей степени, чем имидж, является обобщающим оценочным суждением, который количественно выражается как уровень притягательности или рейтинг организации среди конкурентов. Какой бы замечательный и привлекательный имидж ни был у организации, только на основе репутации партнеры и потребители принимают решение о сотрудничестве с ней. Имидж мы можем сравнить с красивой упаковкой товара, а репутацию с ее содержанием;

- репутация формируется на протяжении всей деятельности компании, имидж периодически меняется. Репутация начинает формироваться с самого начала работы компании, на нее влияют все аспекты ее деятельности, изменить ее очень сложно, в то время как имидж может быть изменен по решению руководства компании средствами маркетинговых коммуникаций;
- репутация в большей степени, чем имидж, формируется в результате прямого взаимодействия с организацией. Для того, чтобы составить мнение о чем-либо человеку требуется достоверная информация, а самая достоверная информация из личного опыта или опыта тех, кто обладает авторитетом в глазах человека. Имидж же может быть сформирован и без прямого контакта с организацией или ее продуктом, посредством маркетинговых коммуникаций.

Резюмируя наше сравнение, обратимся к данным исследования 2005 года, проведенного The PBN Company и Interactive Research Group среди руководителей крупнейших российских корпораций. По их данным, репутация значительно влияет на возможности внешнего финансирования (63%), рыночную стоимость компании (54%) и прибыль последней (43%), а формирование имиджа – лишь первый шаг на пути к приобретению репутации как дополнительного источника конкурентного преимущества [91]. Эти результаты дополнительно свидетельствуют в пользу того, что не следует отождествлять понятие имидж и репутация.

Выше мы акцентировали внимание на том, что существует смещение смыслового значения термина «имидж» в сторону «бренда». Для того, чтобы разграничить данные термины, раскроем понятие бренда более подробно.

В последнее десятилетия «бренд» приобрел большое значение в маркетинге. Управление брендом или брендинг сместило центр внимания от имиджирования [42] в свою сторону, включив имидж в состав бренда.

Сложившуюся ситуацию можно объяснить тем, что развитие маркетинговой работы с брендами товаров потребовало давать все больше

информации не только о продукции, но и о разнообразных аспектах деятельности фирмы: ее специфике, истории и т.д.

Расцвет идеи бренда пришелся на вторую половину двадцатого века, связано это было с появлением на рынке большого количества похожих товаров. Начиная с первой половины 50-х теорию брендинга стал активно разрабатывать рекламист Дэвид Огилви, который ввел в оборот такое понятие, как «бренд-имидж».

Долгое время в теории маркетинговой деятельности это направление оставалось периферийным. Истинный интерес к нему проявился лишь, начиная с 80-х годов прошлого столетия, когда в практику бизнеса вошли приобретения известных компаний за суммы, во много раз превышающие стоимость их активов. Именно в это время в теории брендинга появляется новое направление — управление капиталом бренда (Brand Equity Management), которое фокусирует внимание на реальном капитале, стоящем за брендом, и управлении этим капиталом. Это направление определяет бренд не как некое ментальное понятие (впечатление, производимое на потребителя), а как вполне конкретный объект, обладающей реальной ценностью для его владельца [103]. В этом смысле уже частично накладываются понятия гудвилла и капитала бренда. Нас же интересует бренд как ментальная конструкция. Рассмотрим определения бренда, исходя из этого.

Бренд – это все, что приходит в голову человека относительно продукта, когда он видит его логотип, слышит название, это набор ассоциаций, которые в сознании потребителя отвечают за определенный продукт [113].

Бренд – образ марки товара или услуги в сознании покупателя, выделяющий его в ряду конкурирующих марок. Бренд подразделяется на brand-name и brand-image [104].

Исходя из определений, мы можем выделить две составляющие бренда: материальную (логотип, стиль, цветовые и графические решения, джингл, слоган и т.д.) и нематериальную (набор ассоциаций в сознании потребителя). По нашему мнению, именно нематериальная составляющая бренда совпадает

по смыслу со значением имиджа как эмоционально окрашенного образа в сознании потребителя.

Разграничивая эти понятия, следует учесть, что существуют различные конфигурации брендов компании. Это в свою очередь может также быть причиной наложения понятий имидж и бренд. Нас интересует, как различные конфигурации бренда соотносятся с имиджем компании.

Существуют следующие виды архитектуры бренда в компании (рисунок 1) [32, 111]:

- корпоративный бренд: компания использует один бренд-зонтик для ряда товаров. В этом варианте архитектуры бренда используется только материнский бренд, все продукты носят его имя и в рекламе используются похожие образы и стиль, тем самым поддерживая друг друга. Отрицательным моментом является то, что любая неудача одного из продуктов сразу же сказывается на имени всей компании;
- бренд товарной линии (бренд семейства товаров, подтвержденный бренд). Используется ключевой бренд и брендовое расширение для различных видов товаров. То есть дочерние бренды продвигаются в контексте материнского, что позволяет существенно экономить маркетинговый бюджет;
- товарный бренд. Бренд конкретного товара. Разные бренды компании объединены в систему, которая называется архитектурой бренда. У каждого бренда свое имя, образ и стиль, но сама компания остается невидимой для потребителя.

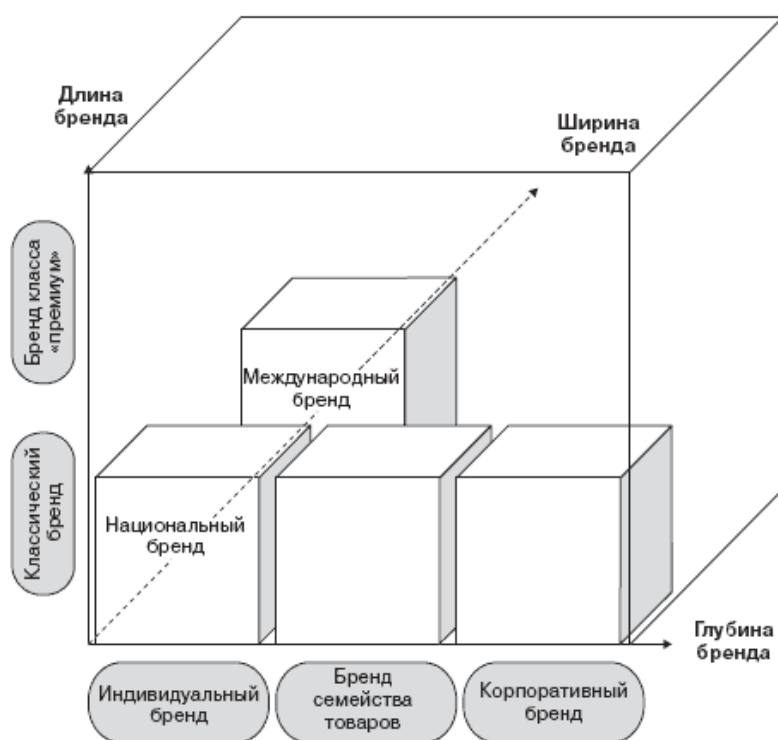


Рисунок 1 – Общие стратегии бренда

Управление первой разновидностью – корпоративным брендом – фактически совпадает с управлением корпоративным имиджем. Так как все продукты и услуги объединены под именем компании и ассоциируются с ней. Такая ситуация сравнительно проста и характерна для небольших компаний, а также предприятий B2B рынка (более подробно мы рассмотрим их особенности ниже).

Гораздо сложнее управлять мультибрендовой кампанией: в зависимости от степени диверсификации, длительности присутствия на рынке, необходимо решить связывать те или иные товарные бренды и имя компании или наоборот - не афишировать их связь. Предсказать какой эффект даст взаимное влияние брендов весьма непросто. Подобное прогнозирование можно назвать моделированием процессов, происходящих в сознании человека, а точность его результатов довольно условна. Принятие решений, исходя из этих результатов, сопряжено с финансовыми рисками, поэтому компании тратят немало ресурсов, чтобы подобные решения были максимально обоснованными.

Итак, выше мы рассмотрели три термина имидж, репутация и бренд, и их значения. Подытожим и приведем определения, которые с нашей точки зрения, наиболее полно отражают суть этих понятий. В качестве методологической основы, при формулировании наших определений, мы адаптировали подходы А.Н. Чумикова, М.П. Бочарова и М. Стародубской.

Корпоративный имидж – это заявленная (идеальная) позиция, набор созданных компанией образов и сообщений, которые она спланировала и транслирует во внешний мир для целевых групп доступными способами. Бренд - устойчивый набор ожиданий и эмоций по отношению к компании, ее продуктам. А репутация - устойчивое оценочное мнение о компании, которое складывается по прошествии времени у ее публик⁴ в соответствии с критериями, актуальными для каждой из них.

Стародубская М. предлагает схему взаимосвязи имиджа бренда и репутации компании (рисунок 2) [71]. Следует подчеркнуть, что это одна из немногих попыток в современной научной литературе разграничить эти понятия.

Таким образом, ключевое различие между этими тремя понятиями состоит в степени влияния компании на «конечный продукт» ее усилий. Если имидж в значительной мере создает сама компания (с учетом реалий бизнес-среды), а становлению бренда помогают потребители, то репутация подвержена минимальному контролю со стороны коммерческой организации, поскольку формируется в «чужих головах» под влиянием всех открытых действий компании и ее конкурентов, в том числе и не относящихся к выпускаемому ею продукту.

⁴ Публиками, по определению Chartered Institute of Public Relations (CIPR), называют активно вовлеченные в бизнес компании или заинтересованные в нем целевые аудитории. Публики в отличие от целевых аудиторий не бывают пассивными по отношению к компании.



Рисунок 2 – Взаимосвязь имиджа, бренда и репутации

Схема, представленная М. Стародубской, хороша тем, что наглядно демонстрирует соотношение понятий. Однако мы считаем ее не совсем полной, потому, что взаимосвязи понятий в ней неочевидны, и сами они рассматриваются как бы изолированно от самой организации, ее процессов.

Мы предлагаем свой вариант наглядного изображения взаимосвязи имиджа, репутации и бренда (рисунок 3). Выше мы обозначили проблему наложения понятий, описывающих отображение объекта в сознании потребителя, подробно рассмотрели каждое из них. На предложенной нами схеме наглядно отражено в чем, по нашему мнению, их различие, как они взаимосвязаны между собой и их применение в системе маркетинга и управления компанией. При составлении схемы, мы обратили дополнительное внимание на психологические механизмы восприятия, на то, что транслируемые сообщения могут искажаться, доходя до реципиента, и по-разному интерпретироваться им в зависимости от личностных особенностей. Для разных сегментов основные ценности потребителей будут различны.

Обратимся к пояснению схемы на рисунке 3. Компания, исходя из собственных, целей определяет, как она должна восприниматься своими целевыми аудиториями, исходя из этого, разрабатывается целостный образ торговой марки, для донесения этого образа используется комплекс интегрированных маркетинговых (ИМК) коммуникаций. Однако, посылаемые

сообщения могут искажаться в процессе передачи и быть по-своему интерпретированы получателями. В итоге в сознании реципиентов формируется несколько искаженный образ, обозначенный на схеме как «воспринимаемый». По мере воздействия комплекса ИМК в течение длительного времени торговая марка становится узнаваемой, с ней начинают связываться определенные ожидания и эмоции. Успешная торговая марка, имеющая устойчивый целостный узнаваемый образ, подкреплённая положительными эмоциями целевых аудиторий, представляет собой бренд. Однако, если в комплексе ИМК были допущены ошибки, то формирования бренда может и не произойти, также на его формирование влияет множество других факторов (качество продукции, уровень конкуренции и т.д.).

Для компании критически важным является подкрепление созданного образа делом, выполнение заявленных обещаний, в противном случае реальный контакт с компанией может принести урон так долго и тщательно создаваемому образу. Впечатление, которое произведет компания, зависит от внутренней среды.

Мы осознанно не стали употреблять термин внутренний имидж, потому что он представляется нам узким, а внутренняя среда – это все, с чем потенциально может контактировать целевая аудитория при взаимодействии с компанией. Также на целевую аудиторию могут серьезно влиять дополнительные сведения, факты, отзывы, мнения о компании, полученные из различных источников (любых, кроме тех, которые были инициированы самой компанией). В итоге под влиянием всей накопленных сведений, впечатлений, в сознании целевой аудитории складывается устойчивое оценочное мнение – репутация компании.

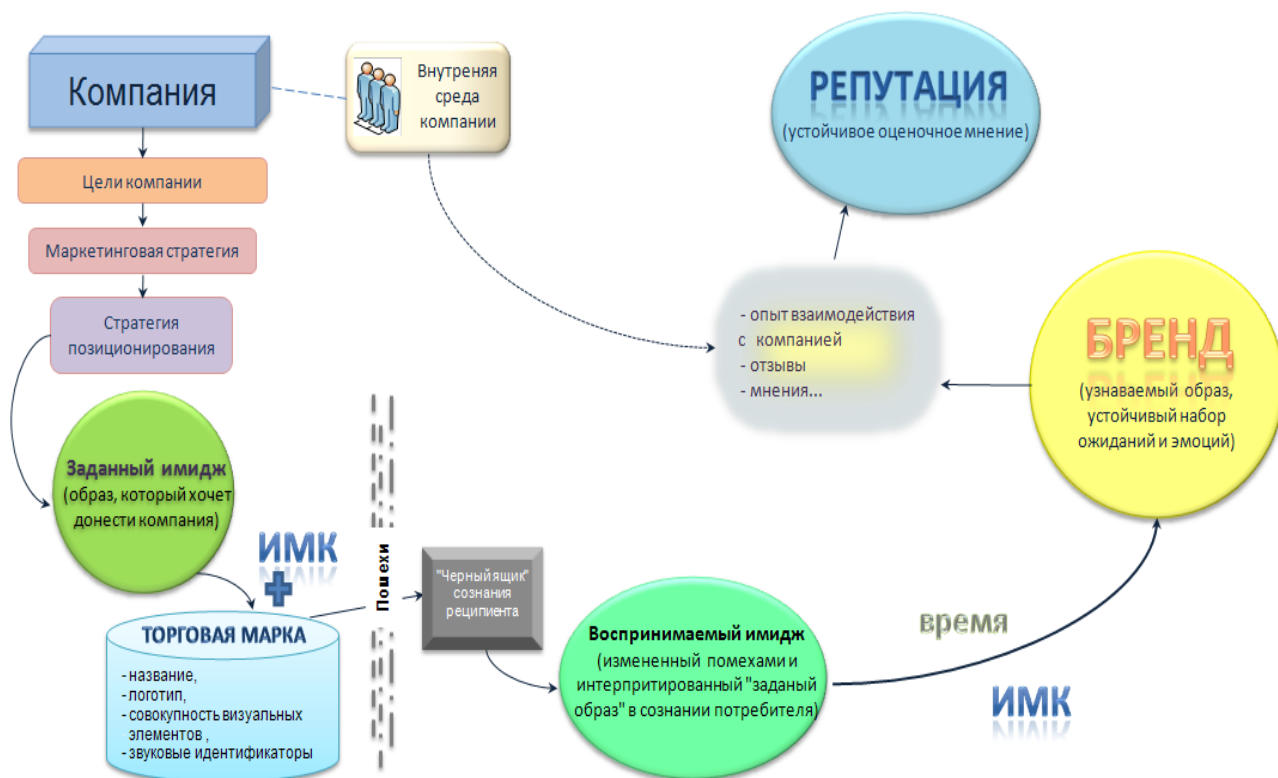


Рисунок 3 – Взаимосвязь имиджа, бренда и репутации

Следует оговориться, что подобная схема иллюстрирует ситуацию, когда менеджмент компании ориентирован на маркетинг, осознает необходимость формирования имиджа, брендов, значение репутации, как конкурентных преимуществ, стабильной основы для будущего развития.

Опираясь на точку зрения И.С. Важениной подчеркнем, что формирование имиджа можно рассматривать как тактический прием, в то время как построение репутации есть более сложная, стратегическая задача. Если процесс исчерпывается рекламой и PR в течение ограниченного промежутка времени, можно с уверенностью говорить об имиджевой компании. Если же реализуется многоходовая комбинация, рассчитанная на длительную перспективу, основанная на стратегическом анализе и планировании, если процесс охватывает все аспекты деятельности организации, можно говорить о построении репутации [99].

Исходя из предложенной нами схемы, на рисунке 3, совершенно точно можно определить заданный имидж, его четкость, проработанность. Воспринимаемый имидж можно исследовать в рамках оценки рекламной

компании, начала ребрендинга, смены визуальных констант бренда и т.д. когда заданный имидж только начинает продвигаться или в него вносятся изменения. Конечный результат – репутацию важно и нужно оценивать систематически и, по нашему мнению, именно эта область исследования достойна самого пристального внимания. Невзирая на ее важность, она недостаточно методологически проработана, поэтому мы сделаем акцент именно на ней.

Мы считаем, что проведение комплексной оценки репутации целесообразно в рамках анализа работы компании при стратегическом планировании. Это даст возможность посмотреть на текущее положение компании извне, без привлечения сторонних аудиторов. Для работы маркетологов на практике, именно такая оценка будет иметь большой интерес, потому что: во-первых, позволит определить, насколько результативна выбранная стратегия позиционирования, а во-вторых, позволит увидеть узкие места в работе компании, которые в рамках других исследований или анализа могут остаться незамеченными. Говоря о практическом интересе, мы подразумеваем его не в рамках разветвленных маркетинговых подразделений в больших компаниях, а для небольших отделов маркетинга, которые характерны для большинства российских предприятий.

1.2 ФАКТОРЫ, ВЛИЯЮЩИЕ НА ФОРМИРОВАНИЕ СТРУКТУРЫ РЕПУТАЦИИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Для маркетолога важно не только понимать взаимосвязь явлений, но иметь возможность оценить их, а для этого необходимо иметь представление об их структуре.

Выше мы упоминали о том, что репутацию часто рассматривают как синоним гудвилла и соответственно оценивают ее чаще в рамках системы финансовых показателей. Однако, по нашему мнению, такой подход дает уже конечный стоимостный результат, не позволяя увидеть его причины.

В современной научной литературе практически не встречается словосочетание «структура репутации», чаще речь идет о факторах, которые влияют на формирование репутации. Поскольку понятия «имидж» и «репутация» близки, и даже иногда взаимозаменяемы, то мы обратимся к структурным моделям имиджа.

В литературе можно встретить различные варианты структуры имиджа, к авторам наиболее популярных моделей можно отнести: Алешину И.В., Джи Б., Томилову М.В., Чумикова А.Н., Шенфельда К., Шкардуна В.Д.

Остановимся подробнее на двух моделях, которые, по нашему мнению, наиболее четко и лаконично описывают именно структуру имиджа.

Структуру имиджа организации с точки зрения М.В. Томиловой (рисунок 4) составляют представления людей относительно организации, которые условно можно разделить на восемь групп (компонентов) [92]:

1. Имидж товара (услуги).
2. Имидж потребителей товара.
3. Внутренний имидж организации.
4. Имидж основателя и/или основных руководителей организации.
5. Характерные черты персонала организации и их основные переменные
6. Визуальный имидж организации.
7. Социальный имидж организации.
8. Бизнес-имидж организации.

С нашей точки зрения, пять из этих компонентов, по сути, относятся к внутренней среде компании, поэтому они могут быть объединены в одну группу. Останется три внешних компонента: имидж потребителей, социальный и бизнес имидж.

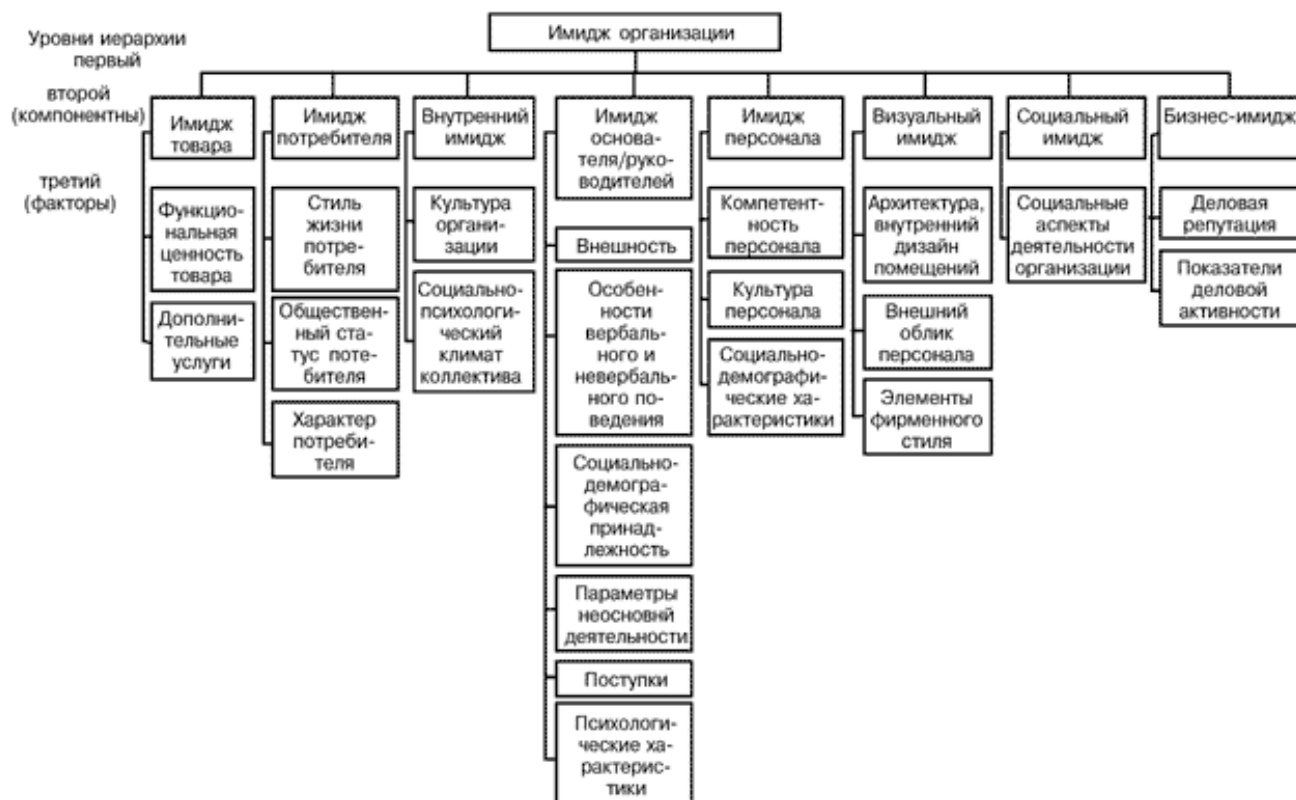


Рисунок 4 - Структура имиджа предприятия согласно М.В. Томиловой

Шкардун В.Д. и Ахтямов Т.М. позже предложили свой вариант структуры имиджа – более удачную, на наш взгляд, модель, в которой сокращено количество компонентов, объединены в одну группу схожие компоненты, относящиеся к внутренней среде компании. Соответственно эта схема проще для восприятия и использования (рисунок 5) [69]. В ней добавлен еще один внешний компонент – имидж предприятия для гос. структур.

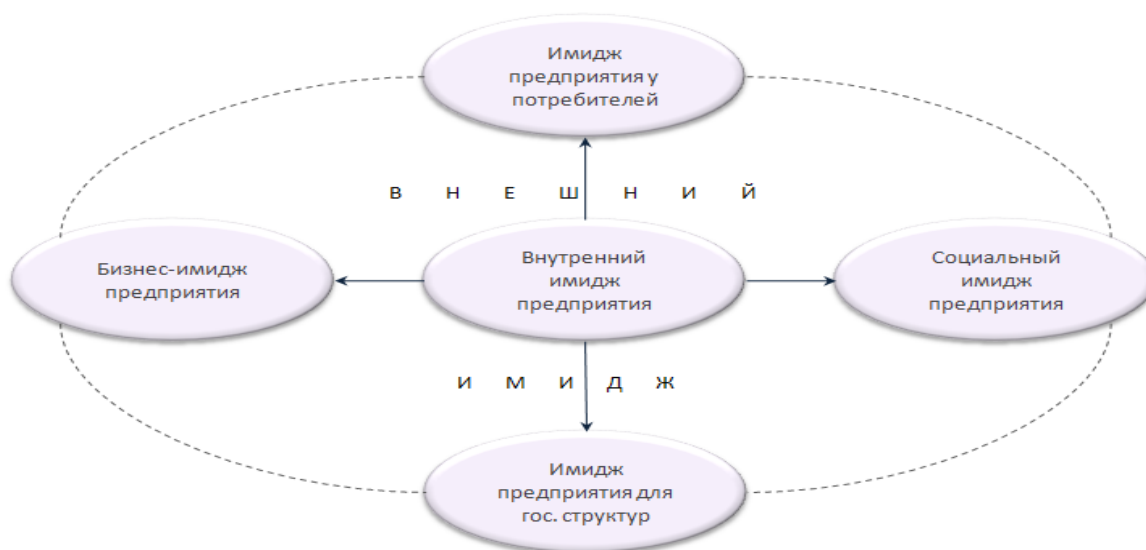


Рисунок 5 – Структура имиджа предприятия согласно В.Д. Шкардуну

Рассмотрев модели имиджа, обратимся к факторам, влияющим на формирование репутации. Относительно их состава нет общепризнанных подходов. Это может быть вызвано тем, что оценка репутации редко проводится силами самих компаний, а агентства, предоставляющие подобные услуги не заинтересованы в распространении своих методик. То есть каждое агентство разрабатывает собственную методику, которая становится его интеллектуальной собственностью, и процесс интеграции знаний и опыта различных организаций в направлении оценки репутации не развивается.

Приведем примеры перечней факторов, которые влияют на формирование репутации.

Владимир Столяров, вице-президент альянса «Русский текстиль», выделяет следующие группы компонентов деловой репутации компании реального сектора [106]:

1. Финансовая группа:

- масштабы деятельности и темпы роста;
- финансовая стабильность;
- привлекательность для иностранных инвесторов.

2. Рыночная группа:

- клиенты и партнеры компании;
- качество продукции и сервис;
- позиционирование компании на рынке;
- длительность работы.

3. Корпоративная группа:

- репутация первого лица;
- престижность работы в компании;
- квалифицированность специалистов.

4. Социальный компонент деловой репутации.

Мы полагаем, что плюс такой точки зрения в том, что выделены группы факторов, минус – есть вероятность упустить важные факторы, также нам представляется не совсем удачным принцип деления факторов на

категории. Такой подход будет трудно применить на практике из-за того, что весьма субъективны и не ясны критерии измеримости и соотнесения с бизнес процессами предприятия.

Ирина Коляда – PR вице-президент ХК “Металлоинвест” и директор PR-агентства по связям с общественностью “Реноме-Престиж”, выделяет следующие компоненты, определяющие репутацию компании [77]:

- клиенты и отношение к ним;
- политика компании (правила игры, этические нормы, которых придерживается компания);
- позиционирование компании на рынке;
- престижность работы в компании;
- сотрудники;
- практика работы на рынке (история компании, ее опыт работы);
- достижения компании и ее лидерство;
- финансовая стабильность;
- размеры компании и расширение бизнеса;
- участие в общественно значимых акциях, благотворительность, спонсорство;
- публикации сотрудников компании.

Подходы В. Столярова и И. Коляды во многом похожи, но в последнем не выделены смысловые группы, и сам перечень факторов представляется нам далеко не полным.

Резюмируя рассмотрение подходов к структуре имиджа и факторов, влияющих на репутацию, подчеркнем, что в них часто упускается то, что объектом исследования является, прежде всего, ментальная конструкция, человеческое восприятие. На которую, в свою очередь, могут влиять определенные внешние факторы, и о которой можно судить по конкретным действиям индивидов или путем изучения самих индивидов. В описанных моделях нередко смешиваются влияющие факторы и результат восприятия, что, по нашему мнению, не совсем верно.

С целью составления представления о подходах к формированию благоприятного образа предприятия обратимся к исследованию, проведенному в рамках программы «Повышения эффективности менеджмента» (Productivity Initiative (PI)) проекта Европейского Союза TACIS. С 1994 по 1999 годы проводилось исследование имиджа организации. Участниками программы TACIS PI стали 5000 руководителей и специалистов из разных регионов СНГ, представляющие предприятия различных отраслей экономики, отличающиеся по размерам и формам собственности, а также занимающие разные уровни управления [75]. Поскольку исследование проводилось среди англоязычной аудитории, учитывая характер рассматриваемых параметров можно сделать вывод, что имидж в рамках этого исследования рассматривался как синоним репутации.

В ходе исследования было выявлено четыре подхода, сложившихся в среде менеджеров относительно проблемы формирования положительной репутации. Рассмотрим их более подробно.

1.2.1 ПРОИЗВОДСТВЕННО-ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ПРОГРАММЫ

Ядро данных программ составили мероприятия по улучшению качества продукции и внедрению новых технологий.

Важным для формирования благоприятного образа, по мнению авторов программ, является привлечение финансовых инвестиций и повышение экономической эффективности производства. Для улучшения сбыта продукции используется традиционный набор средств, таких как создание сети фирменных магазинов и проведение необходимых маркетинговых исследований с выработкой ценовой политики. Мероприятия, относящиеся к специальным средствам увеличения продаж и развития связей с внешней средой, например, кампании по продвижению продаж (sales promotion) и PR, представлены слабо.

Наименьшее внимание в программах уделяется работе с персоналом организации. Характерным является выбор мероприятий, направленных на профессиональное развитие и повышение уровня квалификации персонала.

Вместе с тем, мероприятия, направленные на обеспечение оптимального психологического «климата» в организации, развитие корпоративной культуры и формирование у сотрудников чувства лояльности к организации, встречаются исключительно редко.

Плюс подобных программ, по нашему мнению, в том, что они направлены на развитие базовых аспектов деятельности предприятия. Однако недостаточное внимание к психологическому климату в коллективе может привести к потере ценных сотрудников, а игнорирование маркетинговых коммуникаций - к снижению общей конкурентоспособности и потере прибыли.

1.2.2 СБЫТОВЫЕ ПРОГРАММЫ К ФОРМИРОВАНИЮ ПОЛОЖИТЕЛЬНОЙ РЕПУТАЦИИ

Наибольшее распространение здесь получили мероприятия, представляющие деятельность во внешней среде организации, направленные на увеличение объемов продаж и развитие для этого необходимых связей с контрагентами компании. Деятельность по работе во внутренней среде, взаимодействие с персоналом компании в данных программах представлена в наименьшей степени по сравнению с остальными.

Ядро «сбытовых» программ составляют мероприятия по планированию конкурентной борьбы, продвижению продаж, проведению PR-кампаний. По мнению авторов таких программ, построение благоприятного образа организации достигается с помощью оптимальной ценовой политики и налаживанию устойчивых связей с потребителями продукции. Много внимания также уделяется аналитической работе по созданию и корректировке визуальных констант организации, разработке эмблем, названий и логотипов.

Согласно такому подходу построение репутации организации почти целиком сводится к формированию положительного имиджа продукта.

Плюсом программ, представляющих данный подход, является развитие комплекса маркетинговых коммуникаций. Недостатком является редкое использование мероприятий, направленных на воздействие на внутреннюю среду компании, в таких случаях нередко появляется разрыв между реальным производством и тем, что компания заявляет о себе, что в свою очередь может привести к разочарованию потребителя.

1.2.3 ПАРТНЕРСКИЙ ПОДХОД К ФОРМИРОВАНИЮ ПОЛОЖИТЕЛЬНОЙ РЕПУТАЦИИ

В следующей группе программ наибольшее распространение получили мероприятия, относящиеся к области взаимодействия с контрагентами организации. Выбор средств, направленных на развитие связей с внешней средой здесь наиболее дифференцирован. Ядро данного подхода представляет деятельность, направленная на формирование определенной культуры взаимоотношений с клиентами и партнерами, налаживание обратной связи. Среди важнейших условий формирования оптимального образа организации – предоставление достоверной и правдивой информации, выполнение договорных обязательств перед клиентами, сервисное обслуживание, дополнительные услуги.

Использование мероприятий по формированию благоприятного образа организации в данном подходе весьма разнообразно: это - проведение PR кампаний, организация научных конференций, выставок, презентаций, использование интернет технологий. Однако при этом также присутствует недостаток мероприятий, направленных на воздействие на внутреннюю среду компании.

Плюсы данного подхода в формировании лояльности представителей внешней среды, минусом может стать недостаточное внимание к внутренней среде, и как следствие снижение качества продукции и ухудшение психологического климата в коллективе.

1.2.4 КАДРОВЫЙ ПОДХОД К ФОРМИРОВАНИЮ ПОЛОЖИТЕЛЬНОЙ РЕПУТАЦИИ

В рамках данного подхода наибольшее распространение получили мероприятия, связанные с областью управления персоналом и производством в организации. Ядро «кадрового» подхода составляют мероприятия, направленные на развитие корпоративной культуры, построение команды, выработку определенного стиля руководства и формирование лояльности персонала к организации. Особое внимание авторами данных программ уделяется средствам стимулирования производственного процесса, мотивации персонала и обеспечению социальных гарантий.

Плюс данного подхода в развитии самых важных, базовых, аспектов деятельности, при этом проявляется определенная ограниченность такого рода представлений, состоящая в недостаточном использовании средств формирования образа компании, направленных вовне.

Подытоживая рассмотренные подходы, отметим, что на практике часто происходит перекося в сторону тех или иных мер, как правило, в ущерб другим также необходимым мероприятиям. Приоритеты во многом расставляются в зависимости от личной позиции управленца, однако присутствует и более объективный фактор - специфика рынка, на котором работает компания.

Безусловно, производственно-экономические и кадровые вопросы являются первоочередными, потому что без их адекватного решения, невозможно будет осуществить сбытовые и партнерские программы.

Мы полагаем, что первостепенным является разработка стратегии развития, где комплексно будет отражена взаимосвязь совершенствования производства, маркетинговой активности, отношений с партнерами и кадрового потенциала.

Как мы можем увидеть из различных вариантов структуры имиджа компании и подходов к формированию положительной репутации: всегда присутствуют значимые для предприятия группы людей.

Восприятие находится в сознании конкретных людей, которые с точки зрения организации относятся к той или иной аудитории. И это является ключевым моментом к определению структуры факторов, формирующих репутацию: нас интересует не столько образ как таковой, сколько – в чьем сознании он находится. Поэтому за основу структуры целесообразно принять восприятие у значимых для компании аудиторий, а компоненты, его формирующие целесообразно определять для каждого рынка отдельно, исходя из его специфики.

Также необходимо учесть взаимодействие аудиторий с компанией. Для человека собственный опыт является одним из самых значимых критериев. Образ компании у клиентов, например, совершивших покупку и тех, кто еще этого не сделал, – качественно разный, поэтому группу показателей репутации предприятия у потребителей, возможно, следует разделить на две группы: репутацию предприятия у существующих и репутацию предприятия у потенциальных потребителей.

На рисунке 6 нами предложена схема элементов, составляющих репутацию компании. На нее можно опираться при проведении ее комплексной оценки.

В нашей схеме компания рассматривается как единое целое: вся ее внутренняя среда, включая персонал, отражена в центре схемы. Изучение внутренней среды компании – тема для отдельного исследования, а чтобы выявить проблемные области, достаточно сведений полученных от внешних значимых аудиторий.



Рисунок 6 – Составляющие репутации компании

Мы осознанно не включили репутацию компании у ее сотрудников, потому что они, это по сути, и есть сама компания, у них особое отношение к «своему» предприятию, другие требования, – их отношение затрагивает иные потребности, ценности нежели у внешних аудиторий, и это все подразумевает абсолютно иной уровень сложности их исследования. К тому же персонал является влияющим фактором на другие значимые аудитории и через изучение этих аудиторий можно выявить слабые места в работе персонала, это будет гораздо эффективнее с точки зрения времени получения результата и его валидности.

1.3 МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ОЦЕНКЕ РЕПУТАЦИИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Как отмечалось ранее, изучению репутации как ментального понятия, ее оценке в современной литературе уделяется недостаточно внимания. Это связано с тем, что оценкой репутации в основном занимаются консалтинговые и маркетинговые агентства, которые не заинтересованы в раскрытии методик своей работы. Вопрос оценки имиджа тоже проработан слабо, однако все же можно привести несколько примеров.

Популярным направлением оценки деловой репутации является составление рейтингов компаний. Компании, занимающиеся рейтинговыми исследованиями, предлагают в целом сходные факторы для оценки эффективности работы предприятий, характеризующие определенные направления деятельности предприятий. Наиболее часто встречающиеся критерии, используемые при оценке деловой репутации компании, приведены в таблице 2 [26].

Подобные рейтинги нам представляются инструментом скорее продвижения, нежели серьезного анализа. В основном, в рейтинги попадают крупнейшие организации, а средний и малый бизнес «остаётся в стороне».

Таблица 2 – Основные критерии оценки деловой репутации компаний, представляемые в рейтинговых исследованиях

Направление	Критерии			
	Западные рейтинговые исследования		Российские рейтинговые исследования	
	Fortune	Harris Interactive	Эксперт -Урал	Gallup ltd (Санкт-Петербург)
1	2	3	4	5
Успешность экономического развития	Финансовая прочность	Финансовые успехи	Текущее финансовое состояние	Успешность финансово-экономической деятельности
	Эффективное использование активов		Динамика финансовых показателей	Динамика развития за последние 12 месяцев
Качество и цена продукции	Качество продукта	Продукты и услуги	Соотношение качества и цены продукции	Качество продукта
				Соответствие цены качеству
				Сертификация, участие в конкурсах и выставках
Маркетинговая ориентированность	-	Эмоциональная привлекательность	Доступность информации о компании	Уровень информативности о деятельности
				Маркетинговая деятельность
				Известность компании Имидж фирмы у потребителя

Продолжение таблицы 2

1	2	3	4	5
Корпоративная социальная ответственность	Способность привлечь кадры	Рабочая среда	-	Корректность поведения на рынке

				Добросовестность в выполнении договорных обязательств Осознание соц. роли и этичности бизнеса
				Уровень обслуживания
				Уровень заработной платы, своевременность ее выдачи и другие формы поощрения
Корпоративная социальная ответственность	Социальная ответственность и защита окружающей среды	Социальная ответственность		Психологический климат в коллективе
				Текущность кадров Условия труда работников Уровень управления персоналом
				Благотворительность
				Соблюдение закона о защите прав потребителей
Другие используемые критерии	Инвестиционная привлекательность	Прозорливость и лидерство	Деловые качества руководителя	Задолженности перед бюджетом
	Склонность к использованию новых технологий		Наличие четкой миссии	Связи с криминальными структурами

Поскольку методики оценки репутации в открытом доступе отсутствуют, обратимся к существующим методикам оценки имиджа.

В исследованиях, направленных на изучение имиджевых характеристик, используется, как правило, комбинация количественных и качественных методов маркетинговых исследований. Применение только одного метода не позволяет рассмотреть объект целостно, то есть выявить и определить значимость и взаимосвязь эмоциональных характеристик.

Среди инструментов анализа имиджа наибольшую популярность имеет метод семантического дифференциала, он позволяет получить количественную оценку тех или иных характеристик используя оценочные шкалы. Другой инструмент построение профиля, который отображает интегральное восприятие выбранных объектов среди потребителей. С помощью лепестковой диаграммы наглядно отображаются слабые и сильные места в деятельности всех исследуемых объектов.

Ниже будут рассмотрены три примера методики оценки корпоративного имиджа.

Первую методику оценки корпоративного имиджа предприятия условно назовем *параметрической*, она построена на предположении, что имидж, как инструмент воздействия на внешнее окружение, необходимо приближать к позитивному, увеличивая тем самым «рыночную силу» предприятия.

Таким образом, параметры, характеризующие состояние корпоративного имиджа предприятия, представленные на рисунке 7, должны соответствовать позитивному имиджу [69].

Оценка корпоративного имиджа проводится посредством экспертного опроса представителей соответствующих групп восприятия и сотрудников предприятия.

Для выявления состояния корпоративного имиджа предприятия экспертам предлагается оценить степень соответствия каждого параметра всех компонент (рис. 7) имиджа позитивному — выставить оценки:

- «5» – если состояние данного параметра полностью соответствует позитивному имиджу;
- «4» – если состояние данного параметра соответствует не полностью позитивному имиджу;
- «3» – если состояние данного параметра слабо соответствует позитивному имиджу;
- «2» – если состояние данного параметра совершенно не соответствует позитивному имиджу.

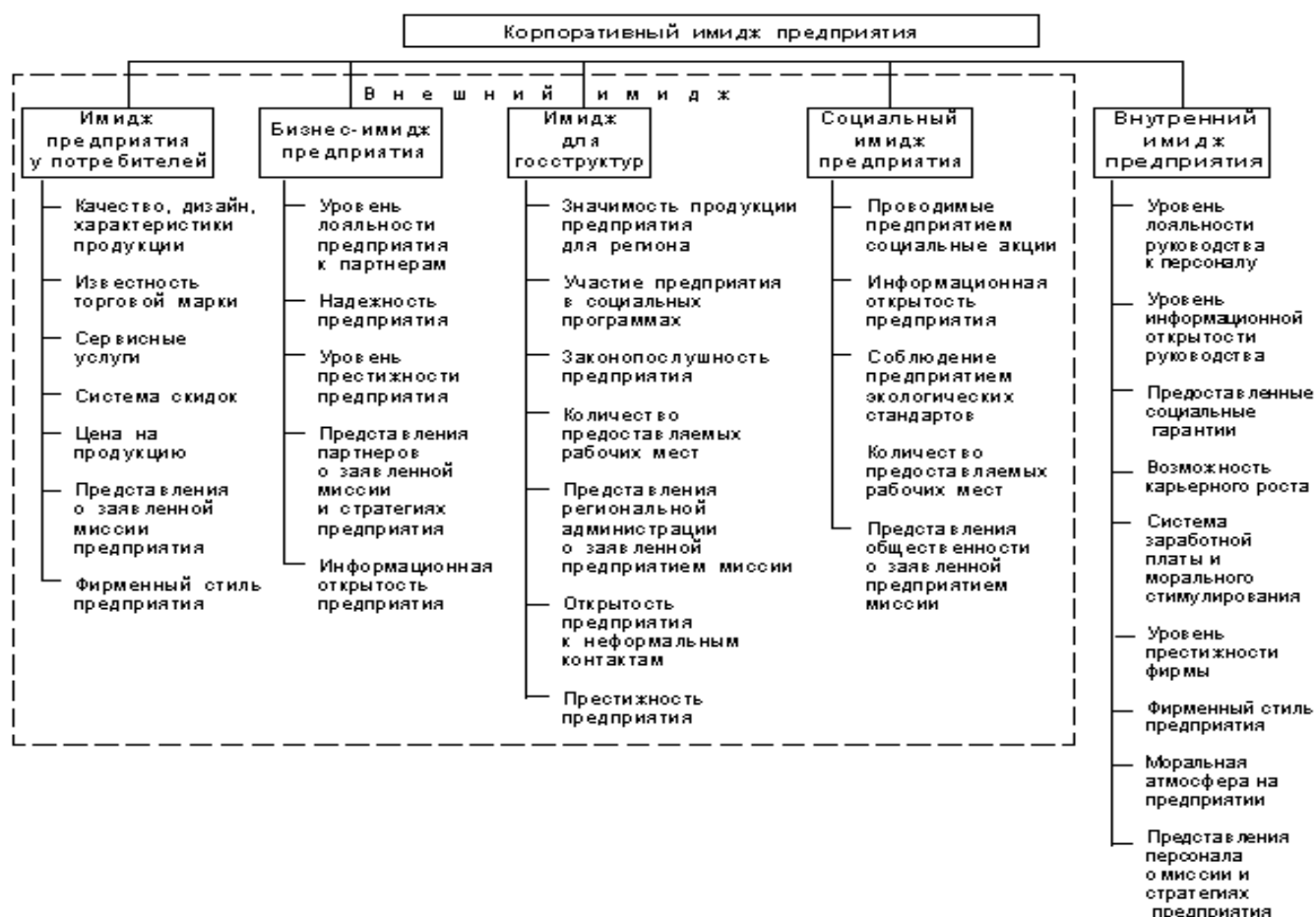


Рисунок 7 – Параметры, характеризующие состояние корпоративного имиджа предприятия

Оценка корпоративного имиджа предприятия и каждой его компоненты определяется как среднее значение:

$$\bar{b} = \frac{1}{m \cdot n} \sum_{i=1}^m \sum_{j=1}^n b_{ij}, \quad (1.3.1)$$

где b_{ij} - балльная оценка j -го эксперта степени соответствия i -го параметра позитивному имиджу;

n - количество экспертов;

m - число рассматриваемых параметров.

На основании полученного среднего значения могут быть сделаны выводы о степени соответствия реального имиджа предприятия позитивному в соответствии со шкалой, изображенной на рисунок 8:

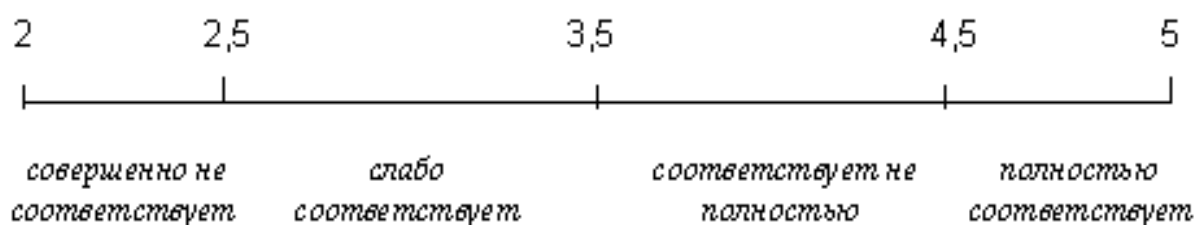


Рисунок 8 – Шкала оценки соответствия корпоративного имиджа предприятия позитивному имиджу

По результатам оценки корпоративного имиджа предприятия разрабатывается план мероприятий, направленный на приближение параметров имиджа к значениям, соответствующим позитивному имиджу.

К плюсам данной методики можно отнести простоту и понятность. К минусам – спорность самой модели имиджа принятой за основу. Например, в ней не рассматривается такая важная категория как потенциальные клиенты. Оценка же внутреннего имиджа предприятия опросом ее сотрудников также сомнительна, потому что, во-первых, слишком мала вероятность правдивых ответов на определенные чувствительные вопросы, а во-вторых, само понятие внутренний имидж, нам представляется недостаточно уместным. Изучение внутренней среды компании – тема для отдельного исследования, а чтобы выявить наличие проблем, будет достаточно сведений полученных от значимых аудиторий, которых авторы выделили в группу внешнего имиджа.

Индикаторная методика оценки базируется на комплексных и единичных индикаторах имиджа организации и включает в себя два основных этапа: предварительный анализ и оценку. Алгоритм проведения индикаторной оценки имиджа организации показан на рисунке 9 [49].

На этапе предварительного анализа строится иерархическая структура индикаторов, которая и является базой данных для второго этапа.

На втором этапе происходит оценка свойств, с помощью трехбалльной шкалы: +3 –наилучший результат, -3 – самый низкий результат, 0 – если предприятие не использует данный индикатор в формировании имиджа.

Конечной целью данной методики является результат оценки имиджа в целом. Он может оказаться положительным или отрицательным. Его суммарная оценка в баллах вычисляется следующим образом:

$$I_{\text{орг}} = X \times K_x + Y \times K_y + A \times K_a, \quad (1.3.2)$$

где $I_{\text{орг}}$ – суммарная оценка имиджа организации;

X – внутренний комплексный индикатор;

Y – потребительский комплексный индикатор;

A – партнерский комплексный индикатор.



Рисунок 9 – Алгоритм проведения индикаторной оценки

Получение результатов оценки определяются критериями, представленными в таблице 3.

Таблица 3 – Оценочные критерии корпоративного имиджа

Результаты оценки имиджа	Оценочные критерии имиджа организации
если $X > 0, Y > 0, A > 0$ $\Rightarrow$	$X \times K_x + Y \times K_y + A \times K_a > 0$ - положительный имидж
если $X < 0, Y < 0, A < 0$ $\Rightarrow$	$X \times K_x + Y \times K_y + A \times K_a < 0$ - отрицательный имидж
если $X = 0, Y > 0, A > 0$ $\Rightarrow$	$X \times K_x + Y \times K_y + A \times K_a > 0$ - стремится к положительному имиджу
если $X = 0, Y > 0, A < 0$ $\Rightarrow$	$X \times K_x + Y \times K_y + A \times K_a \approx 0$ - стремится либо к положительному либо к отрицательному результату
если $X = 0, Y = 0, A < 0$ $\Rightarrow$	$X \times K_x + Y \times K_y + A \times K_a < 0$ - стремится к отрицательному имиджу
если $X = 0, Y = 0, A > 0$ $\Rightarrow$	$X \times K_x + Y \times K_y + A \times K_a > 0$ - стремится к положительному имиджу
если $X < 0, Y < 0, A > 0$ $\Rightarrow$	$X \times K_x + Y \times K_y + A \times K_a < 0$ - стремится к положительному имиджу
если $X < 0, Y < 0, A = 0$ $\Rightarrow$	$X \times K_x + Y \times K_y + A \times K_a < 0$ - стремится к положительному имиджу
если $X > 0, Y > 0, A < 0$ $\Rightarrow$	$X \times K_x + Y \times K_y + A \times K_a > 0$ - стремится к отрицательному имиджу
если $X > 0, Y > 0, A = 0$ $\Rightarrow$	$X \times K_x + Y \times K_y + A \times K_a > 0$ - стремится к отрицательному имиджу

Данная методика позволяет организациям определить состояния имиджа в настоящий период, эффективность проведенной работы по его формированию и выявить, какой индикатор требует дополнительных работ по формированию имиджа.

В данной модели не проговаривается каким образом формируются индикаторы для оценки. Если представленные «комплексные индикаторы» подразумевают опрос значимых аудиторий, то их явно недостаточно, соответственно и общую оценку нельзя считать полной.

В процессе *пятиступенчатой методики* оценки имиджа промышленного предприятия используются следующие показатели [61]:

i – порядковый индекс группы субъектов взаимодействия, $i=1,2...L$;

j – порядковый индекс элемента имиджа промышленного предприятия для каждой группы субъектов взаимодействия, $j=1,2,\dots,N$;

k_{ijm} – ранг значимости j -го элемента имиджа промышленного предприятия при формировании имиджа промышленного предприятия в восприятии i -той группы субъектов взаимодействия для m -го респондента, $k=1,2,\dots,N$;

$A_{sr\ ij}$ – средняя весомость j -го элемента имиджа промышленного предприятия i -группы субъектов взаимодействия;

B_{ijm} – оценка соответствия j -го элемента существующего имиджа промышленного предприятия ожиданиям m -го респондента i -группы субъектов взаимодействия;

$B_{sr\ ij}$ – средняя оценка j -го элемента имиджа промышленного предприятия i -группы субъектов взаимодействия;

C_i – оценка имиджа промышленного предприятия i -той группой субъектов взаимодействия.

На первом этапе определяются те группы субъектов взаимодействия промышленного предприятия, в отношении которых будет производиться оценка имиджа ($i, i=1,2,\dots,L$). Количество групп, в отношении которых будет производиться оценка, определяется специалистами, проводящими оценку, в зависимости от целей, которые ставятся перед оценкой имиджа предприятия.

Задачей второго этапа оценки является определение совокупности элементов имиджа промышленного предприятия для каждой i -той группы субъектов взаимодействия, посредством которых формируется имидж промышленного предприятия.

Определение элементов имиджа производится в два этапа.

Первоначально определение элементов имиджа промышленного предприятия производится посредством проведения опросов, фокус-групп с представителями групп субъектов взаимодействия и иных методов сбора информации. Определение элементов имиджа производится в отдельности для каждой i -той группы. На основе анализа их установок, ожиданий, ценностей в

отношении предприятия в процессе исследования выявляются те элементы, посредством которых субъект воспринимает и оценивает данное промышленное предприятие. Результатом данного этапа является составление максимального перечня элементов, определяющих отношение субъектов взаимодействия к предприятию.

В последующем производится ранжирование значимости элементов имиджа промышленного предприятия. Для дальнейшего исследования используются лишь те элементы, которые оказались наиболее значимы.

Таким образом, результатом данного этапа оценки является совокупность элементов j ($j=1,2,\dots,N$), формирующих имидж промышленного предприятия заданной сферы деятельности, заданного размера, расположенного на заданной территории для каждой i -той группы субъектов взаимодействия.

На третьем этапе проводится ранжирование элементов имиджа промышленного предприятия внутри каждой i -той группы субъектов взаимодействия. Представители групп оценивают значимость каждого элемента имиджа промышленного предприятия на предмет его вклада в формирование имиджа предприятия для i -той группы в целом. Для этого испытуемые проставляют ранг k ($k=1,2,\dots,N$) для каждого j -го элемента имиджа предприятия в интервале от 1 до N по мере возрастания его значимости.

На основе полученных данных определяется средняя весомость каждого элемента по формуле:

$$A_{cp\ ij} = \sum_k i_{jm} / [m * \sum_k] \quad (1.3.3)$$

где m - количество респондентов в i -ой группе субъектов взаимодействия;

$\sum_k$ – сумма рангов элементов имиджа промышленного предприятия внутри каждой i -той группы субъектов взаимодействия.

На четвертом этапе респонденты оценивают каждый j -ый элемент имиджа промышленного предприятия на его соответствие своим ожиданиям

относительно предприятия подобного типа, присваивая элементу оценку V_{ijm} по следующей шкале представленной в таблице 4.

Таблица 4 – Шкала оценок элементов имиджа

Оценка элемента	Степень соответствия элемента
0-20	Элемент имиджа соответствует ожиданиям в малой степени
21-40	Элемент имиджа соответствует ожиданиям в некоторой степени
41-60	Элемент имиджа соответствует ожиданиям в средней степени
61-80	Элемент имиджа соответствует ожиданиям в большей степени
81-100	Элемент имиджа соответствует ожиданиям

На основе полученных данных определяется средняя оценка каждого элемента имиджа промышленного предприятия по формуле:

$$B_{cp\ ij} = \sum B_{ijm} / m \quad (1.3.4)$$

Окончательный расчет оценки имиджа промышленного предприятия каждой группой субъектов взаимодействия производится в следующем порядке:

$$C_i = \sum A_{cp\ ij} * B_{cp\ ij}, \quad (1.3.5)$$

$$i=1,2,\dots,L, j=1,2,\dots,N. \quad 16$$

Полученное значение C_i представляет собой результат оценки имиджа промышленного предприятия i -той группой субъектов взаимодействия. Основные выводы по оценке представлены в таблице 5.

Таблица 5 - Результаты оценки имиджа

Значение C_i	Результаты оценки
0-20	Имидж промышленного предприятия соответствует идеальному в малой степени и требует кардинального изменения
21-40	Имидж промышленного предприятия соответствует идеальному в некоторой степени и требует изменения большинства его элементов
41-60	Имидж промышленного предприятия соответствует идеальному в средней степени и требует изменения некоторых элементов
61-80	Имидж промышленного предприятия соответствует идеальному в большей степени и требует совершенствования некоторых элементов
81-100	Имидж промышленного предприятия соответствует идеальному, изменений не требуется

Данная методика представляет обобщенный, не имеющий привязки к конкретной модели структуры имиджа подход. Он применим скорее не для оценки существующего, а для определения заданного имиджа, на этапе его формирования, когда компания находится в процессе создания желаемого образа. К минусам методики можно отнести некоторую сложность в описании и вычислениях, к плюсам – саму логику построения и последовательность действий.

Во всех трех рассмотренных методиках используются оценочные шкалы. Общим является и суть получения конечных результатов: интегральный количественный показатель имиджа, который отражает степень соответствия идеальному, позитивному имиджу.

В первой методике компоненты уже заданы, в двух других они выявляются в ходе оценки. С нашей точки зрения компоненты, которые берутся для оценки, должны зависеть ее целей: хотим мы увидеть соответствие заданному имиджу или выясняем его составляющие в глазах потребителей. Если попытаться охватить несколько проблем сразу, то можно

неоправданно усложнить модель оценки, что скажется на качестве результатов.

Приняв во внимание плюсы и минусы вышерассмотренных подходов, мы предлагаем методику для оценки репутации машиностроительного предприятия, оптимальную в условиях небольшого отдела маркетинга.

Опираясь мы будем на структуру репутационных показателей, предложенную нами на рисунке 6. Оценка предполагает следующую последовательность:

- на первом этапе составляются выборки для каждой из 6 групп значимых аудиторий. Методом личного интервью определяются элементы, по которым будет проходить оценка. Эти элементы будут определены в ходе глубинного интервью. Желательно иметь проработанный заранее заготовленный максимально полный перечень предполагаемых факторов влияния, однако предлагать его интервьюируемому только в конце беседы, чтобы он это не повлияло на его ответы. Для определения группы факторов, влияющих на репутацию у финансовых учреждений и госструктур, рекомендуется применение анализа вторичной информации и экспертных оценок;
- на втором этапе также составляются следующие выборки для каждой из 6 групп значимых аудиторий. Методом опроса ранжируется значимость выявленных на первом этапе элементов (желательно использовать весовые коэффициенты), и получаются их балльные оценки. Лучше использовать 10 балльную шкалу, так как она проще для восприятия респондентов, что снижает вероятность ошибки. Формула для определения значения групп факторов, влияющих на репутацию предлагается нами следующая:

$$P_r = (\sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^m a_{ij} \cdot b_{ij}) / m \quad (1.3.6)$$

где a_{ij} - количественная оценка i -го параметра, проставленная j -респондентом;

b_{ij} - весовой коэффициент i -го параметра, проставленный j -респондентом,

n - количество параметров;

m - количество респондентов в группе.

- на третьем, завершающем этапе происходит обработка результатов, они выводятся в виде лепестковой диаграммы (рисунок 10). Дается анализ выявленных элементов, прописываются возможные причины неудовлетворительных результатов, и необходимые мероприятия для улучшения ситуации.

Чтобы выборочная совокупность была репрезентативной, следует учесть, что у некоторых категорий опрашиваемых (жители прилегающих территорий, конкуренты, потенциальные потребители) может не быть четкого мнения относительно предприятия: они могут либо не знать о его существовании, либо их знания будут незначительны, что не позволит дать оценку. Поэтому необходимо ввести фильтрацию при опросе об уровне осведомленности и представлении о предприятии.

Также важно обратить внимание на репрезентативность выборки внутри групп существующих клиентов и партнеров. Если предприятие имеет разные направления деятельности, то необходимо, чтобы это было учтено.

Таким образом, силами отдела маркетинга можно провести комплексную экспресс оценку деятельности предприятия, то есть через оценку репутации выявляются проблемные места в его деятельности.

Наша методика позволяет посмотреть на текущее положение компании извне, без привлечения сторонних аудиторов.

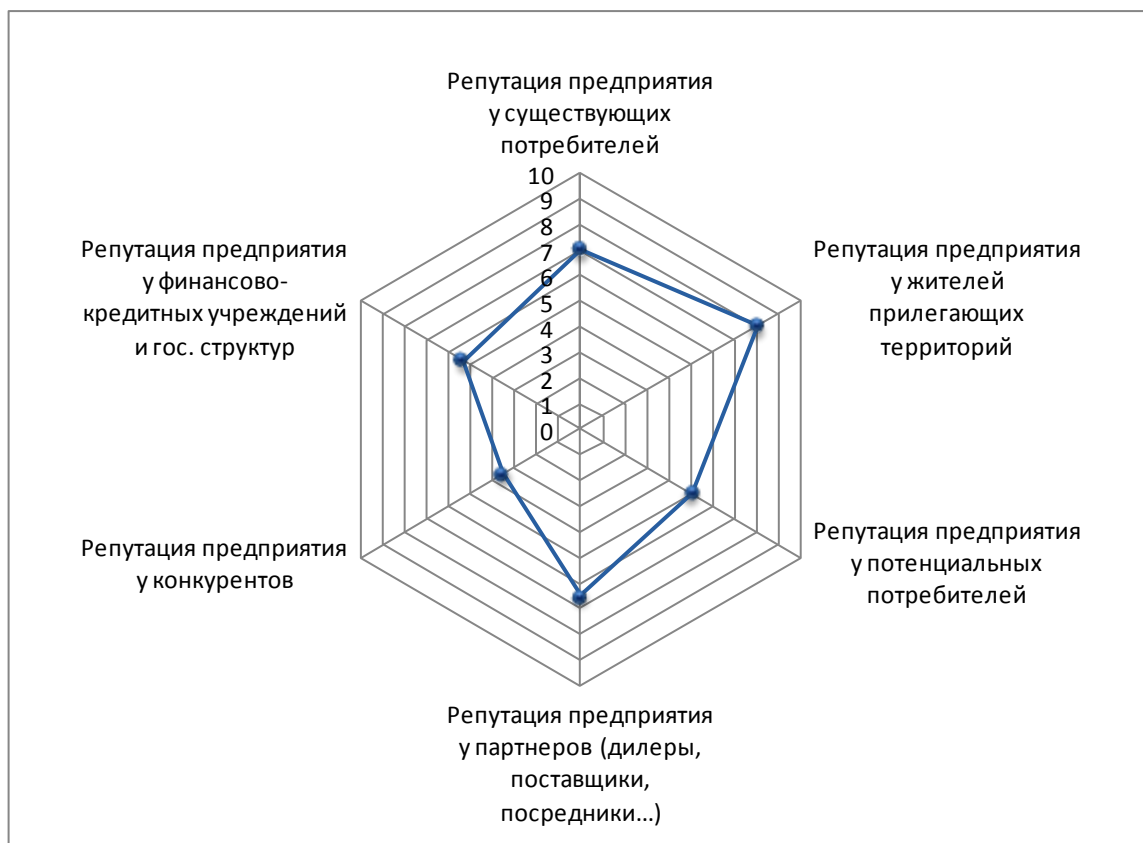


Рисунок 10 – Пример результата оценки репутационных факторов

С ее помощью можно определить, на сколько результативна выбранная стратегия позиционирования, а во-вторых – позволит увидеть узкие места в работе компании, которые в рамках других исследований или анализа могут остаться незамеченными. Более того, влияющие факторы определяются представителями значимых аудиторий, что снижает вероятность вневыборочных ошибок, обусловленной субъективностью исследователя.

2. АНАЛИЗ ВОСПРИЯТИЯ БИЗНЕС СРЕДОЙ ИМИДЖА ПАО «УРАЛМАШЗАВОД»

2.1 АНАЛИЗ РЫНОЧНОГО СТАТУСА ПАО «УРАЛМАШЗАВОД»

2.1.1 ОПИСАНИЕ ПРЕДПРИЯТИЯ

ПАО «Уралмашзавод» – многопрофильное производственное предприятие Свердловской области, один из лидеров российского рынка оборудования для металлургии, горнодобывающей промышленности, промышленности строительных материалов и энергетики.

Предприятие более 80 лет создает оборудование для добычи полезных ископаемых, металлургии, энергетики, производства строительных материалов и химического сырья.

Уралмашзавод обладает собственным инжиниринговым центром. В состав предприятия входят сварочное, механосборочное, термическое и инструментальное производства. Уралмашзавод предлагает заказчикам комплексные решения: от разработки технологий, инжиниринга до поставки, монтажа и сервисного обслуживания оборудования. На рынке техника Уралмашзавода позиционируется, как высокопроизводительная, надежная, энергоэффективная, неприхотливая в эксплуатации, с высоким уровнем автоматизации и создаваемая с учетом современных экологических требований.

Выпуск техники во многом основан на уровне развития производств, имеющих на предприятии.

Термическое производство.

Термическая обработка – важнейшее звено в процессе изготовления машин, так как она определяет получение заданных свойств деталей, и позволяет в значительной степени обеспечить качество и работоспособность изделий из металла. Термическое производство Уралмашзавода с печами и установками для термообработки позволяет производить термообработку

всего объема металлургических заготовок, деталей и узлов машин, выпускаемых предприятием.

В конце 2015 г. пущен в эксплуатацию новый термический участок, оснащенный современным оборудованием с высоким уровнем автоматизации. Его пуск открывает дополнительные возможности в области термической обработки прокатных валков, а также деталей и узлов другого оборудования. Существующие технологические процессы позволяют проводить режимы термообработки: нормализация, отжиг, улучшение, отпуск, закалка, закалка ТПЧ (токами промышленной частоты), закалка ТВЧ (токами высокой частоты), химико-термическая обработка (цементация, ионное азотирование).

Сварочное производство.

Сварочное производство объединяет технологические переделы, обеспечивающие полный цикл изготовления сварных и сварно-литых конструкций, начиная с подготовки металлопроката перед запуском в производство на линии дробеструйной очистки и грунтовки фирмы "Гутманн" и заканчивая термической обработкой, дробеструйной очисткой, окраской, упаковкой и отгрузкой готовой продукции.

Возможности сварочного производства позволяют выпускать технически сложные сварные конструкции длиной до 35 м и массой до 150 т с высокими требованиями к качеству.

Свыше 20 лет Уралмашзавод с привлечением авторитетного сертификационного органа, DVS ZERT подтверждает соответствие квалификации сварочного персонала, специалистов технического контроля, технологий и качества выпускаемой продукции международным стандартам. Данная сертификация гарантирует заказчикам уверенность в том, что сварочные работы будут выполнены с надлежащим качеством.

В 2016 году Уралмашзавод по результатам всестороннего аудита сварочного производства, проведенного специалистами DVS ZERT, в очередной раз получил сертификаты соответствия требованиям международных стандартов EN 1090-1.

Механосборочное производство.

Технологические возможности механосборочного производства позволяют обеспечивать высококачественную механическую обработку деталей и сборку узлов карьерных и шагающих экскаваторов, конусных и щековых дробилок, мельниц, прокатного, доменного, агломерационного, прессового оборудования, оборудования МНЛЗ, подъемно-транспортного оборудования, в том числе для АЭС. Механообрабатывающие цеха оснащены необходимым оборудованием для изготовления изделий и узлов индивидуального производства и повторяемых машин.

В сборочном производстве имеется цех с максимальной шириной пролета 42 м и кранами грузоподъемностью до 200 т. В цехе производится сборка узлов, их испытания, окраска, консервация, упаковка, контрольная сборка машин, отгрузка узлов железнодорожным и автомобильным транспортом. Возможны варианты морских и авиационных перевозок. Технологические процессы сборки оснащены необходимыми средствами малой механизации, приспособлениями, стендами для проведения контрольных испытаний.

Акционеры ПАО «Уралмашзавод»: АО «МК «Уралмаш» – 52,84%; ЗАО «Газпромбанк-Управление активами», Д.У. ЗПИФ долгосрочных прямых инвестиций «Газпромбанк-Машиностроение» – 46,65%.

На Уралмашзаводе при поддержке основного акционера – «Газпромбанк» (Акционерное общество) – разработана и реализуется инвестиционная программа, предусматривающая коренную реконструкцию производства. За последние пять лет в эксплуатацию введены:

- новый термический участок для обработки прокатных валков;
- обрабатывающие центры для изготовления широкого спектра деталей экскаваторного, дробильного и другого оборудования;
- стенд автоматической сварки;
- стенды для проведения контрольных испытаний оборудования.

Проводится модернизация существующего станочного парка. Действующая инвестиционная программа технического перевооружения предприятия рассчитана на срок до 2020 года.

Следует добавить, что изменения сфер деятельности предприятия требует соответствующих инфраструктурных преобразований, которые зачастую идут с опозданием. Но на предприятии можно выделить на сегодняшний день ряд мероприятий направленные на повышение операционной эффективности предприятия, реализуемые Банком ГПБ (АО) представлены в таблице 6.

Таблица 6 – Перечень мероприятий направленные на повышение операционной эффективности предприятия, реализуемые Банком ГПБ (АО)

⊗ Проблемы	☑ Решение	Описание
Высокая численность персонала	Сокращение, изменение орг.структуры, корректировка системы мотивации	Проведена оптимизация оргструктуры, устранены излишние и дублирующие функции. По итогам 2016 г. численность персонала сократилась на 7% (на 01.01.2017 г. -2 346 чел.), при этом численность руководителей снизилась на 21%. Изменена система оплаты труда: внедрена оплата за выполнение целевых показателей. ФОТ в 2016 г. снизился на 2% к 2015 г., при этом сокращение по руководителям на 11%, по рабочим рост на 4%. Развитие конструкторско-технологических компетенций, с октября 2015 г. проводится обучение в УрФУ 30 чел. Оптимизирована схема грузоперевозок, более чем в 2 раза сокращено количество наемного автотранспорта, расконсервирован и введен в эксплуатацию собственный автотранспорт (ежегодная экономия от 18 до 25 млн.руб.) С 01.03.2017 г. отказ от услуг сторонних организаций по грузовым перевозкам внутри завода.
Низкая диверсификация	Расширение ассортимента, освоение новых видов, НИОКР	Освоение к 2020 г. серийного производства карьерных <u>гидравлических</u> экскаваторов массой 120 - 300 т (до 16 м3). Расширение линейки канатных карьерных экскаваторов ЭКГ-15 (нагрузка в ковше 30 тн) и ЭКГ-25 (55 тн). Для ОАО УК Кузбассразрезуголь за 9 мес. разработана документация и производится новый экскаватор ЭКГ-35. Для ГК Стройсервис за 8 мес. разработана документация и производится первый в РФ гидравлический экскаватор УГЭ-300

Продолжение таблицы 6

⊗ Проблемы	☑ Решение	Описание
		Возврат на рынок Ростатома. В 2016 г. подписаны контракты с АО Атомстройэкспорт на изготовление шлюзов для персонала и перегрузочной машины для энергоблоков №3 и №4 АЭС Куданкулам (Индия). В 2017г. планируется подписать контракт с АО Атомстройэкспорт на изготовление узлов транспортного комплекса и кранов для энергоблоков №1 и №2 АЭС Руппур
Высокие постоянные издержки	Оптимизация производственных процессов, снижение издержек	Организован групповой запуск продукции в производство, эффект – ↓ себестоимости на 34,1 млн руб. с 1 экскаватора; Создана собственная ремонтная служба, эффект - снижение расходов на ремонты на 61 млн руб. в год, повышено качество и скорость выполнения ремонтов; Проведены мероприятия по сокращению производственных площадей завода (объединены 10 и 12 цеха); Перевод кранов на радиоуправление (экономия 2,5 млн руб. в год с 2018 г.).
Конкуренция с ИЗ-КАРТЭКС	Кооперация и унификация продукции	Создан единый контур управления ИЗ-КАРТЭКС и УЗТМ. Развивается промышленная кооперация между заводами для обеспечения сбалансированной загрузки мощностей и исключения дублирования инвестиционных вложений.
Отсутствие системы планирования и складского учета	Централизация поддержки IT	Начато внедрение современной системы технологического планирования и комплектации продукции; Ведется работа по систематизации учета рабочего времени в соответствии с выработкой нормо-часов; Ведется работа по повышению уровня автоматизации бизнес-процессов, внедрении новой системы согласования договоров, централизация поддержки информационных систем.

В числе постоянный клиентов Уралмашзавода – крупнейшие российские и мировые компании. Уралмашевским оборудованием оснащаются ММК, НЛМК, Евраз Групп, Мечел, УГМК, Северсталь, Metalloinvest, Алюминиевые продукты, Норильский никель, Arcelor Mittal, SAIL, NMDC, Coal India, Метинвест, Казахмыс, Казхром и другие компании.

2.1.2 АНАЛИЗ ФИНАНСОВОГО СОСТОЯНИЯ ПАО «УРАЛМАШЗАВОД»

Для оценки финансового состояния предприятия проведем горизонтальный и вертикальный анализ бухгалтерского баланса, а также

рассчитаем показатели финансовой устойчивости предприятия, рассчитаем вероятность банкротства. Данные – из бухгалтерской отчетности за 2012-2016 гг. приведены в таблице 7.

В целом, объемы продаж в период с 2012 г. по октябрь 2016 г. упали, что негативно сказалось на результатах деятельности предприятия, но на сегодняшний день идет активная работа по привлечению заказов с использованием кредитных и лизинговых схем для увеличения объемов деятельности завода.

Вертикальный (структурный) анализ заключается в определении удельного веса отдельных статей в итоге баланса и оценке его колебаний, т.е. приоритетное внимание уделяется изучению относительных показателей.

Таблица 7 – Показатели бухгалтерского баланса для вертикального и горизонтального анализа

Показатель баланса	Абсолютные величины					Удельные веса				
Год	2012	2013	2014	2015	2016	2012	2013	2014	2015	2016
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Актив										
1. Внеоборотные активы, в т.ч.	7 985	8 418	9 711	9 575	10 035	0,40	0,42	0,49	0,48	0,50
а) основные средства	4352	5162	5218	5391	5632	0,22	0,26	0,26	0,27	0,28
б) незавершенное строительство	1673	1021	1088	1200	1271	0,08	0,05	0,05	0,06	0,06
2. Оборотные активы, в т.ч.	11893	9164	8272	9148	10154	0,60	0,46	0,42	0,46	0,51
а) запасы	6307	4435	3385	4297	5072	0,32	0,22	0,17	0,22	0,26
б) НДС по приобретенным ценностям	62	49	54	63	36	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
в) дебиторская задолженность (в течение 12 мес.)	714	1657	1025	17	399	0,04	0,08	0,05	0,00	0,02
г) денежные средства	111	21	64	86	139	0,01	0,00	0,00	0,00	0,01
Баланс	19 878	17 582	17 983	18 723	20 189	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Пассив										
3. Капитал и резервы	1218	2726	787	-1710	-2634	0,06	0,14	0,04	-0,09	-0,13
4. Долгосрочные обязательства (займы и кредиты)	6670	7906	4080	4416	4375	0,34	0,40	0,21	0,22	0,22
5. Краткосрочные обязательства, в т.ч.	11990	6950	13116	16018	18448	0,60	0,35	0,66	0,81	0,93

Продолжение таблицы 7

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
а) займы и кредиты	6 997	4 556	11 254	13 559	16 089	0,35	0,23	0,57	0,68	0,81
б) кредиторская задолженность	4 820	2 238	1 704	2 170	1 974	0,24	0,11	0,09	0,11	0,10
Доходы будущих периодов					4	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Оценочные обязательства	173	150	158	142	222	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01
Прочие обязательства		6	0	147	159	0,00	0,00	0,00	0,01	0,01
ИТОГО заемных средств	18 660	14 856	17 196	20 434	22 823	0,94	0,75	0,87	1,03	1,15
Баланс	19 878	17 582	17 983	18 723	20 189	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00

Существенно изменилась структура внеоборотных активов: их удельный вес увеличился за 4 года на 10%. При этом в 2016 г. доля внеоборотных активов составила 50% – строка 140 бухгалтерского баланса «Долгосрочные финансовые вложения», это связано с модернизацией завода. Доля оборотных активов по сравнению с 2013 г. увеличилась, соответственно, на 5%, в первую очередь за счет ст. 270 «Прочие оборотные активы» и увеличения запасов.

Также следует отметить небольшую долю денежных средств – порядка одного процента к 2017 г. Данная тенденция негативна, свидетельствует о том, что организация взяла кредиты на модернизацию в неблагоприятный период с точки зрения спроса на продукцию. Спад спроса обусловлен мировым экономическим кризисом, который внес серьезные коррективы не только в платежеспособность предприятий, но и в структуру кредитования.

В пассиве баланса: уменьшилась доля собственного капитала, доля долгосрочных обязательств снизилась до 22%, что свидетельствует о взятом на модернизацию кредите, так же существенно увеличилась до 93% доля краткосрочных обязательств в пассиве, что свидетельствует о том, что предприятию сложнее отвечать по обязательствам.

Горизонтальный анализ баланса (таблица 8) заключается в сравнении каждой балансовой статьи с предыдущим периодом. В этих целях составляются аналитические таблицы, в которых абсолютные балансовые показатели дополняются относительными темпами роста (снижения).

За пять лет валюта баланса выросла на 1,5%, доля внеоборотных активов – на 25%, оборотных активов снизилась - на 15%. При этом величина собственного капитала по балансу стала отрицательной, в то время как заемный капитал вырос на 22,3%. Таким образом, рост валюты баланса достигался в основном за счет заемных средств.

Таблица 8 – Горизонтальный анализ

Показатели	Базовый показатель	2012 г.	2013 г.	2014 г.	2015 г.	на 01.10. 2016 г.
	к 2012 г.					
Валюта Баланса/доля	19 878	19 878	17 582	17 983	18 723	20 189
		1	0,8845	0,90467	0,9419	1,01565
Величина внеоборотных (ВОА) и оборотных активов (ОА)/ доля						
ВОА, тыс. руб.	7 985	7 985	8 418	9 711	9 575	10 035
доля ВОА		1	1,05423	1,21616	1,19912	1,25673
ОА, тыс. руб.	11 893	11 893	9 164	8 272	8 148	10 154
доля ОА		1	0,77054	0,69554	0,68511	0,85378
Величина собственного капитала (СК) и заемного капитала (ЗК)/						
СК, тыс. руб.	1 219	1 219	2 726	787	-1 710	-2 634
Доля СК		1	2,23626	0,64561	-1,4028	-2,1608
ЗК, тыс. руб.	18 660	18 660	14 856	17 196	20 434	22 823
Доля ЗК		1	0,79614	0,92154	1,09507	1,2231

Валюта баланса с 2012 г. каждый год увеличивалась, это свидетельствует о том, что предприятие расширяет масштаб финансовой деятельности. Внеоборотные активы увеличились на 25,6% за счет долгосрочных вложений, оборотные активы уменьшились - за счет изменения структуры запасов и прочих оборотных активов. Доля заемного капитала увеличилась в основном, а за счет займов и кредитов, что свидетельствует не о

повышении эффективности работы завода, а о закрепитованности предприятия.

В целом по проведенному горизонтальному и вертикальному анализу можно сделать вывод о том, что наблюдается отрицательная динамика в работе предприятия: расширение масштабов деятельности, модернизация, но при этом рост обязательств по кредитам. Также стоит отметить, что помимо расширения масштабов деятельности на общий рост валюты баланса и отдельных статей могла повлиять инфляция. Снижение денежных средств свидетельствует о том, что все свободные денежные средства уходят на текущие нужды и плату за кредиты предприятия.

2.1.3 ОСНОВНЫЕ ХОЗЯЙСТВЕННЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ РЫНОЧНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Теперь обратимся к рассмотрению хозяйственных направлений рыночной деятельности предприятия. Сам факт того, что Уралмашзавод завод имеет чистую диверсификацию по различным направлениям деятельности, предопределено исторически сформировавшимися тенденциями формирования хозяйственного портфеля. Началом каждого направления деятельности был единичный заказ. Наличие опыта создания конкретного вида техники и его востребованность в определенный период времени послужили предпосылками для серийного производства и дифференциации внутри каждого направления ориентированными на потребности горнодобывающей, металлургической и других отраслей в первую очередь уральского региона. При этом не было проведено достаточно полного маркетингового анализа: не оценены объемы рынков, риски, реальный потенциал самого предприятия и т.д. Также, по нашему мнению, были допущены существенные упущения в первые пятнадцать лет постсоветской эпохи с точки зрения менеджмента: в кадровой политике, организации производственных процессов.

ПАО «Уралмашзавод» имеет линейно-функциональную организационную структуру управления (рисунок 11).

Для нее характерно то, что функциональные отделы более заинтересованы в реализации целей и задач своих подразделений, чем общих целей всей организации.

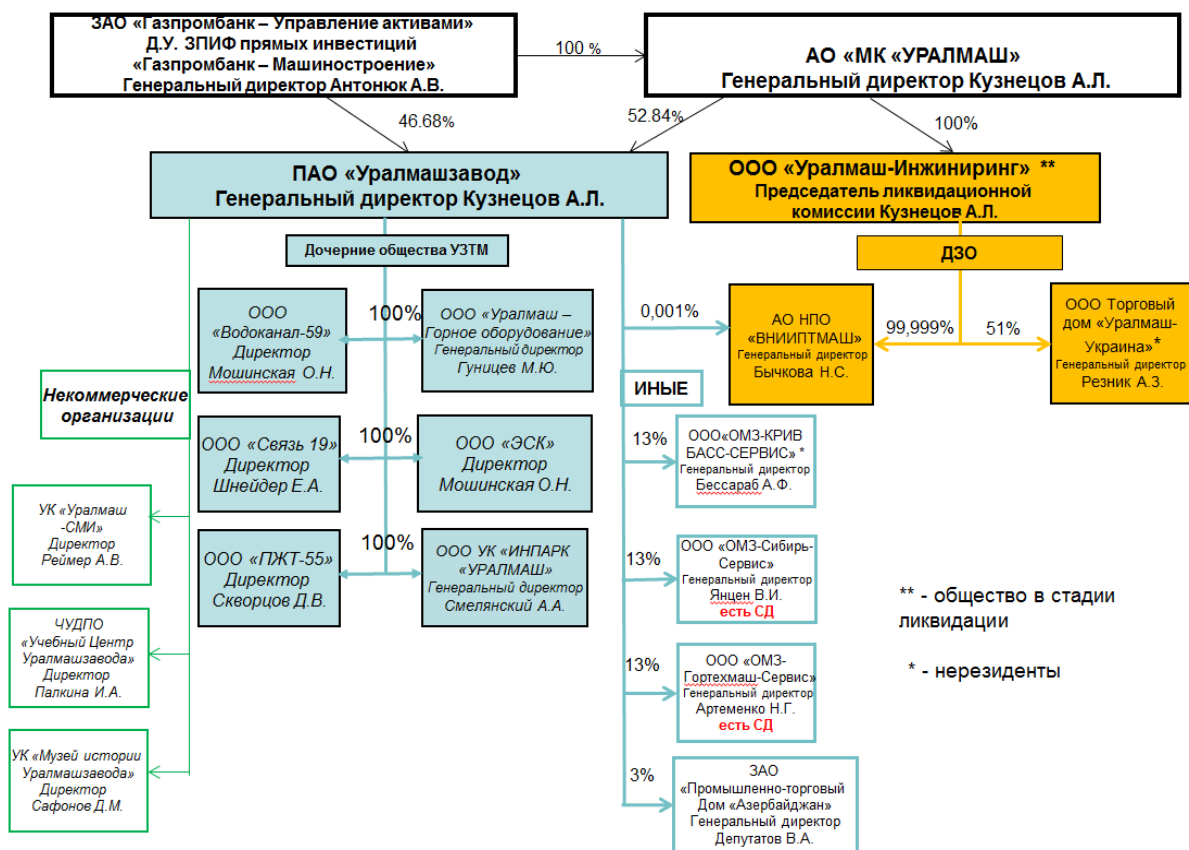


Рисунок 11 – Организационная структура ПАО «Уралмашзавод»

В настоящее время организационная система находится в стадии изменения, для соответствия ее новым задачам предприятия.

Также мы полагаем важным акцентировать внимание на «размытии» функциональных обязанностей сотрудников: выполнение чужих обязанностей приводит к дисбалансу трудовой нагрузки и снижению общей эффективности труда.

Ориентация руководства на маркетинг на предприятии требует переосмысления в связи с динамично изменяющейся внешней средой. Факт создания в прошлом году службы маркетинга был лишь попыткой увеличения продаж в критический для предприятия период. При этом в функции маркетологов до недавнего времени были сведены лишь к работе с

незначительной частью комплекса продвижения. Это свидетельствует о не совсем верном понимании руководством маркетинга в целом и определенном уровне менеджмента.

Информационные потоки затруднены. Внутри и между подразделениями нет четких регламентов фиксации и обмена данными, а существенная часть регистрируемой информации либо содержится в нефункциональных форматах, либо содержится только на бумажных носителях.

У предприятия со времен советской экономики изменилась миссия, и соответственно практика стратегического планирования.

ПАО «Уралмашзавод» находится на этапе спада организационного жизненного цикла, характеризующимся резким падением сбыта и снижением прибыли. Завод находится в поиске новых возможности и пути удержания рынков.

Основным направлением деятельности является производство продукции тяжелого машиностроения. Официально объявленные направления развития ПАО «Уралмашзавод» до 2020 года:

- освоение производства ЭКГ-15 с полезной весовой нагрузкой 30 т с ковшом 15 м³ в 2017 году;
- проектирование и освоение производства ЭКГ-25 полезной весовой нагрузкой 55 т с ковшом 15 м³ в 2018 году;
- освоение к 2020 г. серийного производства карьерных гидравлических экскаваторов рабочей массой 300 т (16 м³), 120 т (8 м³) и 200 т (10 м³);
- освоение продуктовой линейки щековых дробилок со сложным качанием щеки класса ЩДС;
- освоение производства конусной дробилки с форсированным рабочим процессом и повышенной степенью дробления КМД-2200Т8. Сроки выполнения: 2017-2018гг.;

- освоение линейки дробильно-перегрузочных установок (ДПУ) для работы в схемах циклично-поточных технологий (ЦПТ) 2017-2018 гг.;
- разработка конструкций и освоение производства линейки ковшей для канатных мехлопат типа ЭКГ-15, ЭКГ-18, ЭКГ-35, литосварной конструкции с многокомпонентной системой защиты и быстросъемными элементами вместимостью, соответствующей природно-технологическим условиям работы экскаваторов, обеспечивающих повышение полезной весовой нагрузки. 2017-2018 гг.

Основные рынки, на которых Предприятие в настоящее время осуществляет свою деятельность:

1. Рынок горного оборудования

Производственные мощности ПАО «Уралмашзавод» позволяют производить оборудование для всех основных звеньев технологической цепи от открытой добычи до переработки полезных ископаемых:

- шагающие экскаваторы (драглайны);
- гусеничные карьерные экскаваторы;
- дробильно-размольное оборудование:
- конусные дробилки крупного и редуцированного дробления;
- конусные дробилки среднего и мелкого дробления;
- щековые дробилки;
- барабанные мельницы;
- запчасти для всех вышеперечисленных видов оборудования.

Приоритетными рынками сбыта горного оборудования были и остаются горнодобывающие предприятия РФ и стран СНГ, в первую очередь железорудные, руд цветных металлов, угледобывающие и предприятия нерудных строительных материалов. Эти же рынки останутся приоритетными в ближайшие годы. В дальнем зарубежье приоритетными рынками будут Индия, Иран, Монголия, туда вероятно поставка крупных драглайнов, экскаваторов и дробилок. Влияние экономического кризиса на горнодобывающую отрасль выразилось в снижении цен на продукцию

отрасли. Все это привело к снижению уровня прибыли горных предприятий и существенному сокращению их инвестиционных программ. Однако горнодобывающие предприятия не снижают объемов добычи. Вследствие большого износа, действующего парка оборудования горных предприятий, можно ожидать перенаправления их инвестиций с расширения в модернизацию имеющихся мощностей. На экспортных рынках можно рассчитывать, что сильные долговременные тренды потребности в сырье развивающихся экономик (например, Индия, Иран, Юго-Восточная Азия, Африка) в среднесрочной перспективе положительно повлияют на рост рынка горного оборудования.

2. Рынок металлургического оборудования

Металлургическое оборудование является традиционной номенклатурой для ПАО «Уралмашзавод». Предприятие имеет значительный опыт изготовления агломерационного, обжигового оборудования, доменного оборудования, машин непрерывного литья заготовок, прокатного и кузнечно-прессового оборудования, а также запасных частей к ним. В настоящее время имеется ряд проблем, сдерживающих развитие российского горно-металлургического комплекса. Главной из них является снижение цен на металлопродукцию. Существует потребность в осуществлении обширных инвестиционных программ, направленных на доведение качества продукции до требований мирового рынка, автоматизацию и компьютеризацию технологических процессов, в смежные производства. Финансовый кризис привел к снижению объемов инвестиций в металлургию в 2014-2015 годах. Но в перспективе ситуация стабилизируется и инвестиции выйдут на уровень докризисного периода. Следовательно, в долгосрочной перспективе рынок металлургического оборудования перспективен

3. Рынок прокатных валков

В данном сегменте рынка ПАО «Уралмашзавод» производит стальные кованые валки четырех типов – опорные и рабочие валки холодной и горячей прокатки. Емкость рынка прокатных валков находится в прямой зависимости

от объема производства проката. В долгосрочной, перспективе потребность в стальной продукции будет устойчиво расти, а, следовательно, будут расти объемы производства проката и потребность в валках.⁵

2.2 ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ РАССМАТРИВАЕМЫХ РЫНКОВ СБЫТА

Основные потребители Предприятия сосредоточены в двух отраслях:

- черная металлургия;
- горнодобывающая промышленность.

Кроме того, производится оборудование для нефтегазодобывающей, строительной (добыча и производство стройматериалов), атомной (краны), энергетической и прочих отраслей промышленности. Отраслевые риски связаны, прежде всего, с ухудшением положения в этих отраслях.

В настоящее время состояние указанных отраслей характеризуется спадом производства, связанным с развитием экономического кризиса в России. Сокращение объема рынка в связи с экономическим спадом, безусловно, способно отрицательно сказаться на рентабельности производства, и как следствие на финансовой привлекательности эмитента, что может негативно отразиться на рыночной стоимости размещенных акций.

Черная металлургия

Мировое производство стали в 2016 г. выросло по сравнению с 2015 годом на 0,8% до 1628,5 млн. тонн (оценка World Steel Association), В 2015 году было падение на 2,8%. В России производство стали в 2016 году снизилось с 70,8 до 70,9. тонн (на 0,1%). При этом Россия осталась на пятом месте по производству стали. Производства проката в России по итогам 2016 года составило 60,3 млн. т (99,8 % к 2015 году, оценка Росстата), в среднесрочной перспективе можно ожидать рост производства. В 2012-2013

⁵Источник: ежеквартальный отчет эмитента за 4 кв. 2016 г.

гг. в результате общемирового экономического тренда большинство металлургических компаний сократили инвестиции в развитие. Произошло падение цен на металлопродукцию, причем со снижением рентабельности производства продукции черной металлургии. Однако в конце 2016 году наметилась смена тренда снижения цен на их рост. Соответственно можно ожидать рост инвестиций в развитие металлургического комплекса. Помимо металлургического оборудования, черная металлургия является потребляющей отраслью по отношению к крупному сегменту прокатных валков. Емкость рынка прокатных валков находится в прямой зависимости от объема производства проката. Ожидается, что в долгосрочной перспективе потребность в продукции металлургической промышленности будет расти и, следовательно, будут расти объемы производства проката и потребность в валках.

Горнодобывающая промышленность

Положение в горнодобывающей отрасли во многом похоже на ситуацию в металлургии. Пик кризиса в мировой горнодобывающей отрасли пройден в 2009 году. В 2010 восстановлены основные докризисные объемы производства, в 2011-м произошел значительный рост. В течение 2012-2015 гг. конъюнктура сырьевых и товарных рынков изменила тренд на снижение практически по всем видам полезных ископаемых, что отразилось на снижении объемов инвестиций в отрасли. Однако с конца 2016 года наметилась смена ценопонижительного тренда в сторону роста цен.

Несмотря на падение цен на продукцию горнодобывающие предприятия не сокращают объемы производства. После падения в прошлые годы наметился рост в добыче строительных материалов. Цифры, отражающие эти изменения по данным Росстата, представлены в таблице 9.

Таблица 9 – Индексы, характеризующие рост в добыче строительных материалов

Наименование индекса	2016/2015 %
Индекс добычи полезных ископаемых	102,5
Индекс добычи угля	103,4
Индекс производства концентрата железной руды	100,3
Материалы строительные нерудные	106,7

2.3 ХАРАКТЕРИСТИКА АССОРТИМЕНТА ВЫПУСКАЕМОЙ ПРОДУКЦИИ

Оборудование для горной промышленности.

Дробильно-размольное оборудование.

Машиностроительная корпорация «Уралмаш» предлагает широкий размерный ряд конусных дробилок крупного, редукционного, среднего и мелкого дробления, щековые дробилки, зубчатые одновалковые и двухвалковые дробилки, четырехвалковые дробилки с гладкими валками молотковые дробилки, а также шаровые, стержневые, рудно-галечные мельницы, мельницы сухого и мокрого самоизмельчения:

- конусные дробилки крупного и редукционного дробления;
- конусные дробилки среднего и мелкого дробления;
- щековые дробилки;
- дробильно-перегрузочная установка ДПУ-1000;
- мельницы.

Экскаваторы:

- драглайны гусеничные

Гусеничные экскаваторы-драглайны – мобильные машины, созданные на базе выпускаемых карьерных экскаваторов ЭКГ-5А и ЭКГ-12А. Они предназначены для разработки полезных ископаемых и пород вскрыши с перемещением их в отвал или с погрузкой в транспортные средства. По

желанию заказчика машина может быть укомплектована ковшом и разных типов и адаптирована под конкретные условия эксплуатации.

Гусеничные экскаваторы-драглайны могут быть использованы на любых небольших карьерах с мягкими породами (глина, песок, мергель), на территории шахт, где есть необходимость в небольших вскрышных работах, на угольных разрезах, карьерах строительных материалов, на россыпных месторождениях золота, а также при проходке траншей, строительстве каналов и дамб, работе на шламовых полях техногенного происхождения.

- драглайны шагающие

Используются в горнодобывающей промышленности при добыче полезных ископаемых (уголь, сланцы, руды черных и цветных металлов, золото, сырье для химической промышленности, огнеупоров и др.) открытым способом. Их назначение – вскрышные работы с укладкой породы в выработанное пространство или на борт карьера. Экскаваторы способны перемещать горную массу на большие расстояния. При разработке пород повышенной прочности требуется частичное или сплошное рыхление взрыванием.

Предприятие предлагает заказчикам 13 типоразмеров драглайнов с ковшами вместимостью 11-100 м³ и длиной стрелы 75-130 м, в том числе 6 вариантов с пониженным удельным давлением на грунт.

- карьерные гусеничные экскаваторы (механические лопаты)

Карьерные гусеничные экскаваторы предназначены для разработки и погрузки в транспортные средства полезных ископаемых и пород вскрыши на открытых горных работах, а также для отвалообразования и погрузочных работ на складах и в схемах циклично-поточной технологии. Экскаваторы выпускаются для различных климатических условий. Все механизмы экскаваторов представляют собой законченные технологические узлы, что позволяет вести ремонт экскаваторов агрегатным методом.

Виды карьерных гусеничных экскаваторов: Экскаватор ЭКГ-5А, ЭКГ-5А-УС, Экскаватор ЭКГ-12, ЭКГ-12В, ЭКГ-9УС.

Оборудование для цементной отрасли.

До конца 60-х годов Уралмашзавод был единственным крупным производителем оборудования для цементных комбинатов, в частности вращающихся печей для обжига цементного сырья, дробилок и мельниц. Сегодня Уралмашзавод возобновил данное направление и готов изготовить следующие виды оборудования:

- бандаж;
- венцы зубчатые и подвенцовые шестерни;
- корпуса мельниц и вращающихся печей;
- мельницы сырьевые и цементные;
- муфты зубчатые и шлицевые;
- редукторы привода мельниц и вращающихся печей массой от 5 кг до 130 т;
- роlikоопоры.

Металлургическое оборудование.

Обжиговое оборудование:

- грохот роликовый трехпродуктовый;
- обжиговые машины;
- окомкователь чашевый.

Грохот предназначен для разделения на три класса сырых окатышей, получаемых в барабанном окомкователе: класс некондиционных окатышей +20мм; класс кондиционных окатышей -20...+8 мм; класс мелочи -8...0 мм.

Обжиговые машины применяются в производстве окатышей из железорудных и никелевых концентратов, хромовых руд, фосфоритов, а также для производства цементного клинкера, безотходной переработки горючих сланцев и других технологий, связанных с обжигом.

Чашевые окомкователи предназначены для получения сырых окатышей из тонкоизмельченных рудных материалов. Применяются на предприятиях по производству обожженных окатышей в черной и цветной металлургии,

химической и цементной промышленности, а также в производстве строительных материалов.

Агломерационное оборудование.

Агломерационное оборудование начали производить на Уралмашзаводе в 30-х годах, сразу после пуска предприятия. До 1941 года Уралмашзавод обеспечил продукцией, в том числе агломерационными машинами, сотни промышленных предприятий СССР. Среди них такие гиганты как Магнитогорский и Кузнецкий металлургические комбинаты. К 80-м годам на агломерационном оборудовании, изготовленном заводом, в СССР производилось 78% агломерата.

С 1950 г. Уралмашзавод начал поставки агломерационного оборудования за рубеж: в Румынию, Болгарию, Польшу, Венгрию, Китай, Индию, Корею, Египет, Финляндию, Иран, Турцию, Нигерию, на Кубу. Объемы поставок за 70 лет свидетельствуют об огромном опыте в создании агломерационной техники: изготовлено и введено в эксплуатацию 284 комплекса с агломерационными машинами для отечественных и зарубежных металлургических компаний. За последнее десятилетие специалисты Уралмашзавода осуществили реконструкцию и модернизацию многих агломерационных фабрик. Одновременно строятся и новые машины любой площади спекания: 2 (от 18 до 600 м) производительностью до 3,0-4,7 млн. тонн агломерата в год.

Сегодня Уралмашзавод готов предложить:

- агломерационные машины конвейерного типа;
- барабанные окомкователи;
- барабанные смесители;
- грохоты;
- дробилки агломерата;
- мусоросжигательная конвейерная машина;
- скреперные устройства;
- тележки спекательные;

- чашевые охладители агломерата;
- челноковые распределители шихты.

Валки для станов горячей и холодной прокатки.

Машиностроительная корпорация «Уралмаш» производит стальные кованные опорные и рабочие валки холодной и горячей прокатки:

- рабочие валки стальные кованные для холодной прокатки металлов;
- составные (бандажированные) опорные валки;
- стальные кованные валки для станов горячей прокатки металлов;
- цельнокованные опорные валки для станов холодной и горячей прокатки.

Инструмент и оснастка.

Подъемно-транспортное оборудование.

Краны для металлургического производства:

- краны загрузочные, совковые, завалочные;
- краны мостовые клещевые;
- краны мостовые электрические литейные;
- пратцен-кран.

Специальные краны:

- краны 2-х тележечные г/п 10+10 т;
- краны копровые г/п 16 т режима работы 6К с бойным шаром весом 10т;
- краны магнитно-грейферные;
- краны мостовые грейферные;
- краны с магнитом на главном крюке;
- краны с поворотной тележкой г/п 10 т. Режим работы А7;
- краны с траверсой (поперек и вдоль пролета);

Краны мостовые электрические общего назначения:

- краны мостовые общего назначения г/п 32/5 и 50/12,5 т с четырехколесной ходовой частью;
- краны мостовые общего назначения г/п 80/20, 100/20, 125/20, 160/32, 250/32, 320/32 т.

Краны мостовые электрические для атомных станций:

- кран эстакады г/п 350/190/32 т;
- машина перегрузочная;
- мостовой кран кругового действия (полярный кран) г/п 350/190/32 т.

Помимо выпуска основных видов продукции, ПАО «Уралмашзавод» предлагает услуги аренды и продажи площадей, связи, железнодорожного транспорта и коммуникаций на промышленной площадке (Индустриальный парк «Уралмаш»), продажу специального оборудования и остатков продукции, а также образовательные услуги собственного учебного центра.

2.4 АНАЛИЗ КОНКУРЕНТНОЙ СРЕДЫ ПАО «УРАЛМАШЗАВОД»

Горное оборудование

Конкуренты по поставкам дробильно-размольного оборудования:

- ПАО "Новокраматорский машиностроительный завод". Украина, Донецкая область, г. Краматорск, ул. Орджоникидзе, 5. [118];
- АО «Тяжмаш». Россия, Самарская обл., г. Сызрань, ул. Гидротурбинная, д. 13. [119];
- ОАО «Волгацеммаш». Россия, Самарская область, г. Тольятти, ул. Максима Горького, 96. [120];
- Metso Minerals. Helsinki, Finland. [121];
- Sandvik Rock Processing. Швеция. [122];
- Krupp, Telsmith, Outotec, CNGC.

Факторы конкурентоспособности, влияющие на формирование и поддержку репутации на рынке горного оборудования, производимого ПАО «Уралмашзавод»:

- оборудование ПАО «Уралмашзавод» сопоставимо по техническому уровню и технологии с основными конкурентами;
- дробилками АО «Уралмашзавд» оснащены практически все крупные горно-обогачительные комбинаты стран СоНГ;
- наличие комплексных предложений по поставке и модернизации технологических линий;

- конкурентоспособность по цене;

Конкурентные преимущества дробилок УЗТМ перед зарубежными аналогами:

- срок эксплуатации дробилок УЗТМ выше в 2-3 раза. Нормативный – 12-15 лет. Фактический – более 20 лет;
- стоимость владения ниже в 1,5-2 раза за счет более низких эксплуатационных затрат;
- годовые затраты на ремонты дробилок УЗТМ составляют 8-15% от цены дробилки. Дробилок Metso и Sandvik – 30-40%;
- высокая надежность дробилок УЗТМ дает высокий КТГ и КИО на весь срок службы оборудования;
- стабильность технологических показателей, гарантируемая конструктивным исполнением.

Конкуренты по поставкам экскаваторов:

- ПАО "Новокраматорский машиностроительный завод" (драглайны малого типоразмера). Украина, Донецкая область, г. Краматорск, ул. Орджоникидзе, 5. [123];
- Caterpillar. США. [124];
- P&H. США. [125];
- Тайюаньский завод тяжелого машиностроения TZ. Китай[126].

Факторы конкурентоспособности влияющие на формирование репутации предприятия относительно экскаваторов, производимых ПАО «Уралмашзавод»:

- технический уровень оборудования сопоставим с продукцией основных конкурентов;
- известность бренда, большое число работающих машин в парках потребителей;
- инновации в области привода, управления и диагностики;
- низкие эксплуатационные расходы при работе с экскаваторами УЗТМ.

Конкурентные преимущества экскаваторов УЗТМ можно оценить по данным представленным в таблице 10.

Себестоимость экскавации ЭКГ-18 ниже РН -2300 (США) - 1,78 раза, РН -4100 (США) - 2,13 раза, г/э – в 2,5-4,9 раза.

Преимущества для заказчика:

1. Предложение экскаваторов различного назначения, технологии и ТЭО:

- возможность работы в трудных забоях за счет высоких прочностных и силовых параметров, схемы рабочего оборудования;
- высокая производительность за счет высокой мощности и минимума простоев;
- низкая цена владения за счет высокого ресурса конструкции;
- лучшие: электрический привод, информационно-диагностическая система, комплекс автоматических защит и блокировок.

2. Гарантирование показателей эффективности.

3. Низкая цена.

Таблица 10 – Сравнение совокупной стоимости владения ЭКГ-18 с выемочно-погрузочным оборудованием УК «Кузбассразрезуголь»

Показатель	ЭКГ-18	ЭКГ-18Р	Liebherr R-9350	Hitachi EX-3600	РН-200 (CAT)	РН-2300	РН-4100
Вместимость ковша, м ³	18	18	18	22	26	33	56
Интервал планирования при расчете цены владения, лет	23						
Средняя месячная производительность экскаватора, тыс. м ³ /мес.	425	360	490	592	281	844	1095
Годовая производительность экскаватора, тыс. м ³ /год.	5 100	4 320	5 883,2	7 105,7	3 373,4	10 128	13 140
Удельная годовая производительность на 1 м ³ ковша, тыс. м ³ /м ³ *год	283	240	327	323	130	307	235
Объем погруженной горной массы за 23 года, млн. м ³	117,3	99,4	135,3	163,4	77,6	232,9	302,2
Индикативная цена единицы оборудования, млн. руб., без НДС	268	268	190	230	265	612	1098
Срок службы, не менее, лет	23	18	8	8	8	23	23
Расчетные годовые затраты на техническое обслуживание и проведение планово-предупредительных	6,13	6,9	22,84	27,92	33	32,99	42,98

Продолжение таблицы 10

Показатель	ЭКГ-18	ЭКГ-18Р	Liebherr R-9350	Hitachi EX-3600	RH-200 (CAT)	PH-2300	PH-4100
и текущих ремонтов, млн. руб./год							
Расчетная стоимость среднего ремонта, млн. руб.	14,98	16,85	0	0	0	202,57	330,76
Количество средних ремонтов за 23 года	3	3	0	0	0	3	3
Расчетная стоимость капитального ремонта, млн. руб.	57,23	93,8	100,7	112,7	151,05	244,8	439,2
Количество капитальных ремонтов за 23 года	2	2	3	3	3	2	2
Расчетные годовые затраты на электроэнергию, млн. руб./год	4,44	5,18	35,3	42,63	20,24	12,15	15,77
Расчетные годовые затраты на ЗП с учетом ЕСН, млн. руб./год	6,05	6,05	6,05	6,05	6,05	7,35	7,35
Цена владения за 23 года, млн. руб.	778,94	888,67	2279,94	2706,23	2512,83	2751,72	4274,08
Себестоимость экскавации 1 м ³ отгруженной горной массы, руб./м ³	6,64	8,94	16,85	16,56	32,39	11,81	14,14

4. Сервисное обслуживание.

5. Связанное кредитование ГПБ.

Недостатки:

- нестабильность качества изготовления;
- возможны срывы сроков поставки;
- сервисное обслуживание не обеспечивает 100% охват регионов.

Металлургическое оборудование

Агломерационное и обжиговое оборудование:

- по поставкам комплектного оборудования на рынке РФ и экспортных рынках конкурентами являются Outotec, Metso Minerals, Siemens VAI, Paul Wurth, МК «ОРМЕТО-ЮУМЗ», китайские компании (MECC, MCC);
- по поставкам запасных частей и отдельных узлов оборудования на рынке РФ конкурентами являются Ledige, Metal7, ремзаводы и сервисные компании металлургических предприятий.

Факторы конкурентоспособности, влияющие на формирование и поддержку репутации на рынке металлургического оборудования, производимого ПАО «Уралмашзавод»:

- по техническому уровню оборудования не уступаем основным конкурентам;
- возможность комплексной поставки аглофабрик и фабрик окомкования;
- цены на основное оборудование (кроме запчастей) конкурентоспособны.

Кузнечно-прессовое оборудование

Конкуренты на рынке по комплектным поставкам:

- ковочные и штамповочные прессы - SMS Meer, SPS, НКМЗ, Shuler SMG, Днепропресс;
- экструзионные прессы - SMS Meer, Tenova, Danieli Breda;
- трубогибочные станы - Cojafex.

Факторы конкурентоспособности, влияющие на формирование и поддержку репутации на рынке кузнечно-прессового оборудования, производимого ПАО «Уралмашзавод»:

- предприятие не уступает основным конкурентам по техническому уровню. Технологии разрабатываются совместно с заказчиками;
- ценовая конкурентоспособность относительно западных конкурентов (SMS Meer, Tenova, Danieli Breda, Cojafex);
- предприятие уступает по цене производителям СНГ (НКМЗ, Днепропресс).

Прокатные валки

Стальные ковальные рабочие валки ПАО «Уралмашзавод» по основным показателям эксплуатационной стойкости конкурируют с валками НКМЗ, но уступают валкам Российский конкурент – АО «МК «ОРМЕТО-ЮУМЗ»зарубежных фирм: Akers (Бельгия, Франция), Steinhoff (Германия),

Sheffield (Англия). Стоимость ресурса валков УЗТМ ниже, чем у конкурентов, это показывают данные из таблицы 11.

Таблица 11– Стоимость ресурса валков УЗТМ в сравнении с конкурентами

Показатель	ОАО ММК, ЛПЦ-5, реверсивный 2-кл стан рабочие валки 450х1950			ОАО ММК, ЛПЦ-3, стан 1200ХП опорные валки 1350х1200			АМ Темиртау, ЛПЦ-1, 1700 ГП опорные 1500х1650			ОАО "Северсталь", ЛПЦ-2, 2000 ГП опорные валки 1600х2000			
Средняя наработка на валок, тыс. тонн													
цена, руб./кг													
эффективность, тыс. тонн проката./руб/кг													
Производитель, марка стали валка	УЗТМ 8ХЗСГФ	Sheffield 3% Cr	Steinhardt DHQ-3 (3% Cr)	УЗТМ 75ХМФ	HKM3 90ХФ	Akers 5,35% Cr	УЗТМ 90ХФ	HKM3 90ХФ	Akers 3% Cr	УЗТМ 45Х5МФ	Sheffield V-CHROME (5% Cr)	GP AST 70X (4..6% Cr)	Akers URAS 60VA (5% Cr)

2.5 ДОЛЯ НА РЫНКЕ, ДИНАМИКА ИЗМЕНЕНИЯ ДОЛИ НЕКОТОРЫХ ВИДОВ ПРОДУКЦИИ ПРОИЗВОДСТВА ПАО «УРАЛМАШЗАВОД»

В период с 2012 по 2016 гг. отмечается изменение доли рынка для продукции ПАО «Уралмашзавод» в сторону увеличения, что может быть характеризовать положительно изменение оценок рынка продукции предлагаемой предприятием. Так доля мехлопат, по оценкам экспертов с девяти процентов до сорока четырех процентов в денежном измерении. Эти изменения отражены в таблице 11.

Таблица 11– Изменение доли конкурентов на рынке РФ карьерных мехлопат в период 2012-2016 гг.

	2012 г.	2013 г.	2014 г.	2015 г.	2016 г.
--	---------	---------	---------	---------	---------

	млн.руб.	доля	млн.руб.	доля	млн.руб.	доля	млн.руб.	доля	млн.руб.	доля
Всего	8665	100%	2651	100%	3600		756		4518	
УЗТМ	755	9%	774	29%	576	16%	56	7%	2008	44%
ИЗ-КАРТЭКС	1750	20%	720	27%	2484	69%	700	93%	2510	56%
P&H	4000	46%	1157	44%	540	15%				
TZ	2160	25%	0	0%	0					
CAT (BUCYRUS)	0	0%	0	0%	0					

Доля конусных дробилок, увеличилась с двадцати семи процентов до тридцати семи с половиной процентов в денежном измерении. Эти изменения отражены в таблице 12.

Таблица 12 - Изменение доли конкурентов на рынке РФ конусных дробилок в период 2013-2016 гг.

Производитель	2013 г.		2014 г.		2015 г.		2016 г.	
	млн.руб	доля	млн.руб	доля	млн.руб	доля	млн.руб	доля
УЗТМ	318	26,0%	68	20,0%	73	14,7%	385	37,5%
METSO	608	49,0%	197	58,0%	227	46,0%	105	10,2%
SANDVIK	316	25,0%	54	16,0%			520	50,6%
КИТАЙ			20	6,0%	21	4,2%	16	1,6%
HKMЗ					90	18,2%		
ЮУМЗ					55	11,1%		
прочие	11	1,0%			29	5,8%		
всего	1 253		340		495		1 026	

На рынке мельниц к 2016 году предприятие не реализовало ни одного изделия. Это отражено в таблице 13.

На рынке валков для металлургии наблюдается стабильный рост доли рынка с примерно семи процентов до тридцати к концу 2016 года, если вести сравнение в тоннах. Об этом свидетельствуют показатели в таблице 14.

Таблица 13 - Изменение доли конкурентов на рынке РФ мельниц в период 2013-2016 гг.

Производитель	2013 г.		2014 г.		2015 г.		2016 г.	
	млн.руб	доля	млн.руб	доля	млн.руб	доля	млн.руб	доля
УЗТМ			322	14%	71	1,9%		0,0%

METSO	4 412	51%			2 159	57,2%	2 553	43,0%
КИТАЙ	750	9%	391	17%	999	26,4%	538	9,1%
НКМЗ	344	4%	161	7%	198	5,2%	52	0,9%
ТЯЖМАШ	1 556	18%	1 426	62%			250	4,2%
СЕМТЕС	1 256	15%			86	2,3%	303	5,1%
Волгацеммаш					150	4,0%		0,0%
CHRISTIAN PFEIFFER	253	3%					418	7,0%
Outotec							1 752	29,5%
прочие					115	3,0%		
всего	8 571	100%	2 300		3 777		5 944	

Таблица 14 – Изменение доли конкурентов на рынке РФ стальных прокатных валков в период 2013-2016 гг.

Поставщик	2013 г.		2014 г.		2015 г.		2016 г.	
	тонн	Доля, %	тонн	Доля, %	тонн	Доля, %	тонн	Доля, %
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>	<i>9</i>
УЗТМ	1,7	6,9%	2,5	9,8%	4,6	18,2%	7,5	30,0%
ОАО "МК ОРМЕТО-ЮУМЗ"	2,8	11,1%	3,4	13,6%	1,0	4,0%	1,0	4,0%
ПАО "НКМЗ"	3,5	14,1%	3,6	14,3%	3,9	15,7%	1,7	6,8%
ЭМСС	2,1	8,3%	1,0	4,0%	2,1	8,3%	0,4	1,5%
Sheffield	1,7	6,7%	1,2	4,8%	2,2	9,0%	1,8	7,4%
Akers AB	0,4	1,5%	0,0	0,0%	0,2	0,9%	0,1	0,4%
Gontermann	0,6	2,2%	3,5	14,0%	3,6	14,6%	5,3	21,4%
Steinhoff	1,0	3,8%	0,8	3,3%	1,1	4,5%	1,1	4,4%
ЮУТТ	1,5	6,1%	2,0	8,0%	0,5	2,0%	1,0	4,0%

Продолжение таблицы 14

<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>	<i>9</i>
ЭЗТМ	0,3	1,2%	0,9	3,7%		0,0%	0,3	1,2%
Китай	3,4	13,4%	2,4	9,5%	2,2	8,8%	2,3	9,3%
США (Union Electric, Whemco и пр.)	0,9	3,5%	0,6	2,5%	0,7	2,9%	0,4	1,6%
Прочие импорт	4,8	19,2%	2,7	10,6%	2,9	11,7%	3,0	12,0%

Прочие РФ	0,5	2,1%	0,5	1,9%	0,0	0,0%	0,5	2,0%
Всего	25		25		25		25,0	

2.6. SWOT-анализ

Для анализа предприятия построим балльную SWOT-матрицу. Выделим сильные и слабые стороны, возможности и угрозы и присвоим им количественную оценку (таблица 15).

Таблица 15 – Количественная оценка слабых и сильных сторон возможностей и угроз

Сильные стороны (20)		Слабые стороны (40)	
Собственное конструкторское бюро (возможность выполнять нестандартные технические решения по желанию заказчика)	7	Проблемы менеджмента: планирования (в т.ч. стратегического), организации работы на предприятии, ее контроля, управления персоналом и т.д. Возможны срывы сроков поставки	20
Наличие широкой производственно-технической базы;	9	Недостаток финансовых средств (взяты в неудачный момент кредиты ставят под угрозу жизнеспособность предприятия)	11
История существования предприятия более 80 лет	4	Нестабильное качество изготовления. Брак	9
Возможности (20)		Угрозы (40)	
На российском промышленном рынке есть большой спрос на нестандартное единичное оборудование	11	Жесткая конкуренция	16
Развитие рынков стран СНГ	6	Покупатели требуют высокого уровня качества	11
Возможность поддержки потребляющей стороны государством	3	Ужесточение условий погашения займов кредитными организациями	13

Сформируем проблемное поле в рамках SWOT-матрицы (рисунок 20).

		Сильные стороны				Слабые стороны		
		Балл	Собственное конструкторское бюро	Широкая производственная техническая база	80-ти летняя история	Недостаток финансовых средств	Нестабильное качество изготовления. Брак	Проблемы менеджмента
ЖН	Балл		7	9	4	12	8	20

	Спрос на нестандартное оборудование	11	Фокусирование на направлении производства нестандартного оборудования		Создание проектных групп
	Растущие рынки стран СНГ	6	Изучение и выход на рынки стран СНГ с существующей продукцией		Корректировки в кадровой политике, организационной структуре, распределении полномочий, эффективности работы персонала
	Возможная поддержка государства	3	Поиск направлений по госзаказу		
Угрозы	Ужесточение условий погашения займов кредитными организациями	13	Изучение и концентрация на тех сегментах, где конкуренты еще не успели закрепить свои позиции	Удержание существующих клиентов	
	Покупатели требуют высокого качества	11			
	Жесткая конкуренция	16		Внедрение системы качества и бережливого производства	

Рисунок 20 - Формулирование проблемного поля в рамках SWOT-матрицы

Представим предлагаемые мероприятия по реализации возможностей и предотвращению угроз в виде таблицы 16, с учетом рассчитанной суммарной оценки для определения приоритета мероприятия.

Таблица 16 – Мероприятия по реализации возможностей и предотвращению угроз

№ п/п	Предлагаемые мероприятия	Оценка
1	внедрение системы менеджмента качества	22,6
2	изучение и концентрация на тех сегментах, где конкуренты еще не успели закрепить свои позиции	10,7
3	удержание существующих клиентов, разработка программ лояльности, совершенствование сервисной службы	6,3
4	фокусирование на направлении производства нестандартного	5,9

	оборудования	
5	создание проектных групп (подбор мобильных специалистов), способных в сжатые сроки выполнять любые проекты от изготовления нестандартного оборудования до капитального ремонта станков.	5,1
6	поиск направлений производства по гос. заказу, возможно вынесение собственных проектов в рамках реализуемых правительственных программ	4,2
7	корректировки в кадровой политике, организационной структуре, распределении полномочий, контроле и оценке эффективности работы персонала	4,2
8	изучение рынков стран СНГ и продвижение на них существующей продукции	3,2

Резюмируя SWOT-анализ, можно сказать, что наиболее приоритетными задачами являются внедрение элементов менеджмента качества и бережливого производства, работа с существующими клиентами и поиск новых рыночных возможностей.

2.2 АНАЛИЗ ВОСПРИЯТИЯ ИМИДЖА ПАО «УРАЛМАШЗАВОД» ВНЕШНЕЙ СРЕДОЙ

Обратимся к оценке имиджа предприятия по методике, предложенной В.Д. Шкардуном, которая была рассмотрена нами ранее.

Оценка должна проводиться посредством экспертного опроса представителей соответствующих групп восприятия и сотрудников предприятия. Поскольку в описании методики не уточняются критерии, по которым отбираются эксперты, то мы можем опросить по десять любых представителей каждой группы восприятия.

При попытке применить данную методику на практике мы столкнулись с тем, что заявленные параметры не могут быть однозначно интерпретированы, а поскольку не дается пояснений их значения, мы можем сделать вывод, что они не отвечают требованиям однозначности, простоты и понятности, и соответственно сформулированы некорректно. Подтверждением тому стали просьбы респондентов пояснить, что

подразумевается под тем или иным показателем. Часто респонденты просто затруднялись с ответом.

Получать оценку «имиджа для госструктур» методом опроса представителей региональной администрации, исполнительной и законодательной власти, оказалось невозможно. С нашей точки зрения данный метод неадекватен и нецелесообразен, потому что в данном случае интервьюируемые - это должностные лица, мотивирующие свой отказ тем, что их рабочий график не предполагает проведение интервью для целей отдельных организаций. Поэтому мы для оценки «имиджа для госструктур» опросили сотрудников предприятия, имеющих опыт работы с данными инстанциями.

Результаты оценки имиджа ПАО «Уралмашзавод» по методике В.Д. Шкардуна представлены на рисунке 21.

У всех пяти групп имидж ПАО «Уралмашзавод» слабо соответствует положительному. Чтобы выявить причины обратимся к подробному рассмотрению оценок (таблица 17).

Из таблицы видно, что все значения приближены к 3 и невозможно определить, что в большей степени влияет на оценку имиджа, получается, что вообще вся деятельность предприятия не соответствует положительному имиджу.

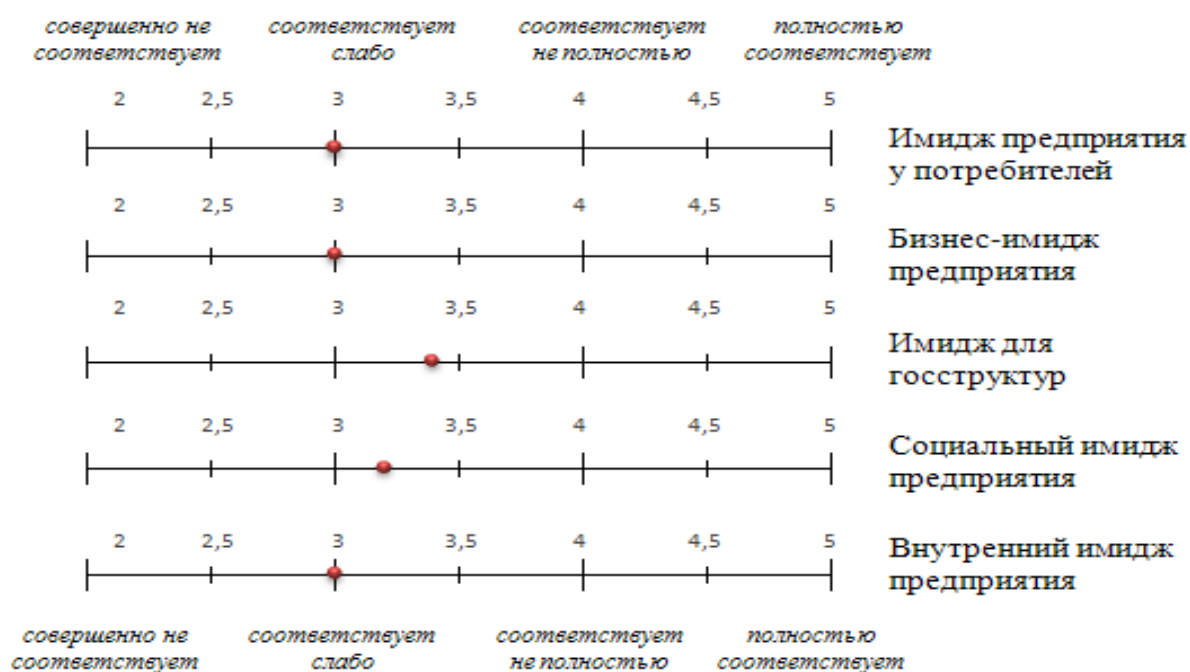


Рисунок 21 – Результаты оценки имиджа ПАО «Уралмашзавод» по методике В.Д. Шкардуна

Такие значения показателей обусловлены недостатком пятибалльной шкалы оценок – ее слабой дифференцирующей способности. Средние оценки данной шкалы близко расположены к ее середине. А также тем, что респондентам были не понятны предложенные параметры.

Таблица 17 – Результаты оценки имиджа по методике В.Д. Шкардуна

Параметры	Оценка экспертов										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Итог
<i>1</i>	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Имидж предприятия у потребителей											3,0
качество, дизайн, характеристики продукции	2	4	4	4	3	2	2	4	3	4	3,2
известность торговой марки	2	3	4	5	3	3	4	5	3	3	3,3
сервисные услуги	2	4	3	4	3	3	4	4	2	3	3,2
система скидок	2	3	4	4	3	2	2	3	3	2	2,8
представления о заявленной миссии предприятия	2	3	2	2	3	3	2	2	3	2	2,4
фирменный стиль предприятия	2	4	5	3	3	2	2	3	2	3	2,9
Бизнес-имидж предприятия											3,0
уровень лояльности предприятия к партнерам	2	4	3	4	3	3	4	4	2	3	3,2
надежность предприятия	2	3	3	4	3	2	3	3	4	3	3,0
уровень престижности предприятия	2	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3,1

Продолжение таблицы 17

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
представления партнеров о заявленной миссии и стратегиях предприятия	2	3	2	2	2	2	2	3	2	2	2,2
информационная открытость предприятия	2	4	3	4	3	3	4	4	3	3	3,3
Имидж для госструктур											3,4
значимость продукции предприятия для региона	3	5	4	5	2	3	4	5	4	5	4,0
участие предприятия в социальных программах	2	4	4	4	3	3	3	4	3	4	3,4
законопослушность предприятия	5	5	2	4	3	2	4	4	4	4	3,7
количество предоставляемых рабочих мест	2	4	4	4	3	3	4	3	4	3	3,4
представления региональной администрации о заявленной предприятием миссии	2	2	3	2	3	2	2	3	2	3	2,4
открытость предприятия к неформальным контактам	4	4	4	5	3	3	4	5	4	4	4,0
престижность предприятия	2	4	4	4	3	2	4	3	2	3	3,1
Социальный имидж предприятия											3,1
проводимые предприятием социальные акции	2	4	4	4	3	2	3	3	4	4	3,3
информационная открытость предприятия	3	3	4	3	2	3	3	2	2	3	2,8
соблюдение предприятием экологических стандартов	2	5	4	4	3	4	4	3	4	3	3,6
количество предоставляемых рабочих мест	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3,7
представления о заявленной миссии предприятия	2	3	2	2	3	2	2	2	2	3	2,3
Внутренний имидж предприятия											3,0
уровень лояльности руководства к персоналу	2	4	5	4	3	3	2	4	3	3	3,3
уровень информационной открытости руководства	2	3	4	5	3	2	2	2	3	2	2,8
предоставленные социальные гарантии	4	4	4	2	3	3	2	4	3	3	3,2
возможность карьерного роста	3	3	4	4	2	2	2	2	3	2	2,7
система заработной платы и морального стимулирования	2	3	3	4	3	3	2	3	2	3	2,8
уровень престижности фирмы	4	4	2	4	3	2	2	3	2	2	2,8
фирменный стиль предприятия	2	4	2	5	3	3	2	2	3	3	2,9
моральная атмосфера предприятия	3	4	4	4	3	3	3	4	3	3	3,4
представления персонала о миссии и стратегиях предприятия	2	2	3	4	3	3	2	3	2	3	2,7

Это свидетельствует о неправильности выбранного инструмента измерения. Градации (значения) шкалы отношения не релевантны к определению свойств рассматриваемых явлений.

Резюмируя оценку имиджа предприятия по методике Шкардуна, отметим, что:

- не уточняются параметры подбора экспертов, и соответственно никак не отражен вопрос репрезентативности;
- использование пятибалльной шкалы не совсем удачно из-за ее слабой дифференцирующей способности;
- параметры оценки выбраны некорректно, потому что не отвечают требованиям однозначности, простоты и понятности;
- не оценивается важность параметров.

По нашему мнению, данные полученные при такой оценке не информативны и не отражают действительного представления об ПАО «Уралмашзавод» групп восприятия.

2.3 АНАЛИЗ СФОРМИРОВАННОГО ИМИДЖА КАК ЭЛЕМЕНТА СТРАТЕГИИ ПОЗИЦИОНИРОВАНИЯ ПАО «УРАЛМАШЗАВОД»

Обратимся к рассмотрению заданного имиджа предприятия (рисунок 3). Это даст возможность оценить разрыв между тем, как предприятие представляет себя значимым аудиториям и конечным результатом - репутацией ПАО «Уралмашзавод» у них.

Напомним, что выше мы определили корпоративный имидж⁶ как заявленную (идеальную) позицию, набор созданных компанией образов и сообщений, которые она спланировала и транслирует во внешний мир для целевых групп доступными способами.

Рассматривая заданный имидж, логично обратиться к стратегиям сегментирования и позиционирования. На ПАО «Уралмашзавод» эти маркетинговые инструменты осознанно не применялись, поэтому нам доступно рассмотрение только трех макросегментов: оборудования для горнодобывающей отрасли и металлургии.

Все элементы имиджа ПАО «Уралмашзавод» создавались в разное время без учета особенностей процесса восприятия и построения

⁶ Ниже при упоминании «имиджа» мы будем подразумевать заявленный или желаемый имидж, то как организация хочет, чтобы ее воспринимали.

коммуникаций. Из доступных для анализа элементов заданного имиджа можно назвать некоторые визуальные константы торговой марки и понимание позиции и преимуществ предприятия теми, кто принимает решения в области продвижения.

Известным лозунгом Уралмашзавода в советский период была фраза: «Уралмаш – отец заводов».

В наше время, исходя из такой оценки, данной А.М. Горьким еще в тридцатые годы, можем говорить, что подъем этого предприятия напрямую связан с возможностью обновления и роста тяжелой промышленности и предприятий горнодобывающей отрасли на Урале и в стране. Эта фраза в советский период была неотъемлемой частью образа предприятия, и воспринималась как слоган.

Слоган должен обладать объективностью и правдивостью. В данном случае безапелляционно заявляется о высоком уровне профессионализма во всех аспектах деятельности компании. Это уже влияет на ожидания потребителя и требует от компании их выполнения. Каждый раз при возникновении проблемных ситуаций, слоган будет порождать дополнительный негативный эффект, потому что потребитель будет чувствовать себя обманутым из-за несоответствия заявленного обещания и реальных действий. Слоган должен быть простым для восприятия и непротиворечивым.

В слогане «Уралмаш – отец заводов», – содержится три простых слова. Но сложных, с точки зрения понимания их лексического значения, в ассоциации с сегодняшним восприятием предприятия окружающими, это вызывает сомнения в правдивости сказанного в настоящее время, и соответствует восприятию гиганта тяжелого машиностроения в прошлом.

Термин «отец заводов» воспринимается устаревшим, что, усложняет его восприятие.

Первоначально предприятие «позиционировало» себя в макросегменте оборудования для горнодобывающей и металлургической промышленности.

«Уралмашзавод» в недалеком прошлом имел разветвленную сеть сервиса для продукции, приближенной к предприятиям эксплуатирующим сложную технику его производства. Завод тесно сотрудничал со своими потребителями, вел новые разработки и, уже тогда ориентировался и работал исходя из потребностей клиентов.

Позиционирование ПАО «Уралмашзавод» на рынке в результате развала экономики страны в период девяностых размыто, все элементы комплекса продвижения слабо связаны между собой.

Само название Уралмаш – порой не связано было с самим предприятием, и часто имело негативный оттенок у окружающих. Это привело к размыванию имиджа предприятия.

Начиная с 2015 года можно говорить о планомерных шагах по восстановлению имиджа предприятия на рынке. Этому подтверждение отзывы потребителей.

Основные тенденции в отзывах потребителей по продуктовым группам производимых предприятием можно оценить по данным таблицы 18.

Следует отметить незначительное снижение показателей по сравнению с 2015 годом. Коэффициент удовлетворенности потребителей составил 0,62, в то время как в 2015 году он составлял 0,69.

Значительно ухудшился показатель исполнения сроков поставки оборудования (Кис) – 0,31 против 0,54 в 2015 году. Этот показатель уменьшился по металлургическому оборудованию (включая валки) с 0,5 в 2015 году до 0,24 в 2016 году; по горному оборудованию – с 0,62 до 0,51; по нефтегазовому оборудованию не было выполнено ни одной поставки в срок.

Следует отметить незначительное снижение показателей по сравнению с 2015 годом. Коэффициент удовлетворенности потребителей составил 0,62, в то время как в 2015 году он составлял 0,69.

Незначительно уменьшился коэффициент устранения внешних несоответствий (Квн) с 0,65 до 0,57 в основном за счет снижения значения

этого показателя по металлургическому оборудованию с 0,53 в 2015 году до 0,21 в 2016 году, и горному оборудованию с 0,66 до 0,42 соответственно.

Значительно ухудшился показатель исполнения сроков поставки оборудования (Кис) – 0,31 против 0,54 в 2015 году. Этот показатель уменьшился по металлургическому оборудованию (включая валки) с 0,5 в 2015 году до 0,24 в 2016 году; по горному оборудованию – с 0,62 до 0,51; по нефтегазовому оборудованию не было выполнено ни одной поставки в срок.

Таблица 18 – Сводный отчет по удовлетворенности потребителей ПАО «Уралмашзавод» за 2016 г.

Наименование коэффициентов	Оборудование для металлургии (в т.ч. прокатные валки)	Оборудование для горнодобывающей отрасли	Нефтегазовое оборудование	Подъемно-транспортное оборудование	Атомное оборудование	Среднее значение	Для справки 2015г.
Коэффициент исполнения сроков поставки оборудования, Кис	0,24	0,51	0	Неприменимо	0,50	0,31	0,54
Коэффициент устранения несоответствий, Квн	0,21	0,42	0,20	1,00	1,00	0,57	0,65
Коэффициент анкетирования потребителей, Кап	0,93	0,84	0,92	0,83	0,83	0,87	0,82
Коэффициент удовлетворенности потребителей, Куд	0,46	0,59	0,37	0,92	0,78	0,62	0,69

Результаты анкетирования Заказчиков показывают, что Заказчики готовы продолжить работу с ПАО «Уралмашзавод».

По подъемно-транспортному оборудованию отсутствовали отгрузки, поэтому оценка по срокам исполнения контрактов не выполнялась.

Помимо решения задач по улучшению имиджа у потребителей по поставляемой продукции отдел по связям с общественностью ПАО «Уралмашзавод» осуществляет деятельность для поддержания имиджа и положительной репутации в следующих направлениях:

- взаимодействие с органами государственной и муниципальной власти;

- взаимодействие со СМИ;
- информационная работа с персоналом и ветеранами ПАО «Уралмашзавод».

По итогам 2016 года заключено соглашение о социальном партнерстве с Администрацией Орджоникидзевского района г. Екатеринбурга, способствующее укреплению имиджа ПАО «Уралмашзавод» как социально ответственного предприятия.

Для укрепления имиджа ПАО «Уралмашзавод» в глазах заказчиков, партнеров и широкой общественности ведется активная работа с федеральными и региональными СМИ, в том числе – отраслевыми.

Проведено 3 пресс-тура, на предприятия основных заказчиков продукции ПАО «Уралмашзавод».

Широкое освещение в СМИ получила II конференция «Уралмашзавод и Газпромбанк: комплексные решения для горной промышленности», прошедшая в ноябре. Участвовало 5 журналистов профильных изданий «Уголь», «Горная промышленность», «Деловой квартал», «Коммерсант-Урал», «Областная газета».

Регулярно обновляется сайт ПАО «Уралмашзавод» www.uralmash.ru (публикация новостей на сайте – не реже одного раза в неделю). Основные темы публикаций в СМИ, способствующие укреплению имиджа предприятия:

- значимая роль ПАО «Уралмашзавод» в экономике РФ и Уральского региона;
- участие ПАО «Уралмашзавод» в реализации программ импортозамещения;
- рост контрактации и объемов производства;
- реализация программ технического перевооружения;
- ПАО «Уралмашзавод» - социально ответственное предприятие.

Для обеспечения социальной стабильности, удовлетворенности работников условиями труда, формирования у них чувства гордости за

предприятие ведется информационная работа с персоналом и ветеранами ПАО «Уралмашзавод».

Дважды в месяц выходит корпоративная газета «За тяжелое машиностроение» (24 номера в 2016 г.), которая является информационной площадкой для диалога администрации и коллектива предприятия. С помощью газеты персоналу разъясняется политика руководства предприятия, цели структурных и организационных изменений; работники получают информацию о результатах производственной деятельности, реализуемых на заводе социальных программах и т.д. Корпоративная газета распространяется бесплатно среди работников предприятия и через Совет ветеранов Уралмашзавода, Администрация г. Екатеринбурга, администрация Орджоникидзевского района, Общественные организации.

Марочная политика предприятия

Наиболее заметным, визуальным элементом ПАО «Уралмашзавод» является его фирменный знак, существующий со времен социалистической эпохи (рисунок 22).



Рисунок 22 - Фирменный знак ПАО «Уралмашзавод»

Сравнение с марками основных конкурентов представлено в таблице 19.

Цветовая гамма фирменного знака ПАО «Уралмашзавод» содержит белый, синий и красный цвета. Умышленно или нет, но они совпадают с триколором флага Российской Федерации. Данные цвета имеют следующие значения:

- белый цвет – цвет фона - чистота, непорочность, мир, истинность, вера;
- голубой цвет (светло синий) - честность, гармоничности, спокойствие, искренность, верность, постоянство, нежность [108];
- красный цвет - энергия, активность, сила, власть, страстная любовь, огонь, агрессия.

Таблица 19 – Сравнение с марками конкурентов

Вместимость ковша экскаваторов,	10-12 м ³	12 -17 м ³	16-25 м ³	27-32 м ³	32-36 м ³	40-60 м ³
Весовая нагрузка	18-25 т	27-30 т	35-40 т	45-55 т	57-65 т	80-110 т
	 ЭКГ-12 20 т (12 м ³)	 ЭКГ-15 30 т (15 м ³)	 ЭКГ-18 40 т (22 м ³)	 ЭКГ-25 (45-49 т)	 ЭКГ-35 63 т (35 м ³)	
	 ЭКГ-12К 24 т (12 м ³)	 ЭКГ-15 30 т (15 м ³)	 ЭКГ-18Р/20К 40 т (20 м ³)	 ЭКГ-20КМ 50 т (23 м ³)	 ЭКГ-32Р/35К 63 т (35 м ³)	 ЭКГ-50 108 т (60 м ³)
	 1900AL 18 т (10,7 м ³)			 2300XPC (45,4 т, 25 м ³)	 2800XPC (63,5 т, 35 м ³)	 4100XPC (82-109 т, 47-67 м ³)
				 7295 (45 т, 25 м ³)	 7395 (63,5 т, 35 м ³)	 7495 (80-100 т, 40-60 м ³)
	 WK-12 21,8 т (12 м ³)		 WK-20 36 т (20 м ³)	 WK-27 48,6 т (27 м ³)	 WK-35 60,6 т (35 м ³)	 WK-55 99 т (55 м ³)

Такое цветовое решение фирменного знака может быть интерпретировано как знак сильной компании, порядочной и надежной.

Сочетание цветов является резко контрастным и привлекает внимание.

Фирменный знак имеет плавные очертания без острых углов и симметричные формы, – комфортные для восприятия. Овальная форма фокусирует внимание на центре – аббревиатуре «УЗТМ». Наблюдения психологов свидетельствуют о том, что наибольшим доверием пользуются названия-аббревиатуры [74].

Фирменный знак состоит из двух графических блоков: на фоне стилизованного изображения контура земного шара первые начальные буквы названия предприятия. Такое изображение земного шара заимствовано из картографии: характерная эллипсовидная форма и меридианы (рисунок 23).

Это является некой претензией на масштабность деятельности с одной стороны и символом объединения с другой. Напомним, что в определенный период УЗТМ завод действительно был центром объединения предприятий – «заводом заводов» для Среднего Урала и всей страны.

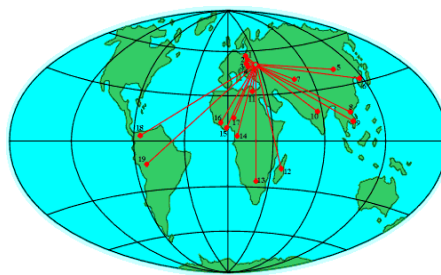


Рисунок 23 – Картографическое изображение земного шара

Использование изображения земного шара не является чем-то оригинальным, это характерно для многих компаний, особенно для туристических фирм и авиаперевозчиков. Например, Marini Quarries Group и «МЕС» (рисунок 24).

Анализ оформления сайта, фирменных бланков, конвертов, электронных документов, печатных и других рекламных материалов обнаружил отсутствие узнаваемого фирменного стиля. Кроме того, нет единства начертания и использования логотипа и фирменного знака.

Анализ оформления сайта, фирменных бланков, конвертов, электронных документов, печатных и других рекламных материалов обнаружил отсутствие узнаваемого фирменного стиля. Кроме того, нет единства начертания и использования логотипа и фирменного знака.

В целом, фирменный знак обладает важными свойствами: он привлекает внимание и запоминается, и существует давно.



Рисунок 24 – Логотипы и фирменные знаки Marini Quarries Group и «МЕС»

Поскольку специфика деятельности предприятия не предполагает постоянного личного контакта потребителей и персонала, то требований к внешнему виду сотрудников нет. В связи с этим культура телефонного общения становится «внешним видом» предприятия. Сотрудники ПАО

«Уралмашзавод» не продемонстрировали знания этики телефонных переговоров: на входящие звонки очень часто отвечают только после пятого гудка, не представляются, периодически не здороваются и не выдерживают доброжелательного тона.

Подведем итог: на сегодняшний момент ПАО «Уралмашзавод» не имеет четкого, проработанного имиджа. Существующие имиджевые элементы ПАО «Уралмашзавод» создавались на протяжении длительного периода, порой стихийно, разными людьми, зачастую без должного учета особенностей процесса восприятия и построения коммуникаций. Во многом это вызвано отсутствием стратегического планирования периода «девяностых», четкого позиционирования и строгого функционального разграничения зон ответственности на предприятии.

3 АПРОБАЦИЯ МЕТОДИКИ ОЦЕНКИ РЕПУТАЦИИ И РЕКОМЕНДУЕМЫЙ КОМПЛЕКС МЕРОПРИЯТИЙ ПО ЕЕ ПОВЫШЕНИЮ

3.1 АНАЛИЗ ВОСПРИЯТИЯ РЕПУТАЦИИ ПАО «УРАЛМАШЗАВОД» ВНЕШНЕЙ СРЕДОЙ

Обратимся к оценке репутации ПАО «Уралмашзавод» по предложенной нами методике (1.3).

На первом этапе были составлены по две группы выборок по каждой из шести групп значимых аудиторий: существующих потребителей, жителей прилегающих территорий, партнеров, потенциальных потребителей, конкурентов, финансово-кредитных учреждений и госструктур.

Разработка выборочного плана состояла из следующих этапов:

- определение соответствующей совокупности;
- получение «списка» совокупности;
- проектирование выборочного плана;
- определение методов доступа к совокупности;
- достижение нужной численности выборки;
- проверка выборки на соответствие требованиям;
- в случае необходимости формирование новой выборки.

Исследование проводилось сотрудниками отдела маркетинга ПАО «Уралмашзавод» в составе трех человек. По сути все исследование было разделено на три направления в соответствии с направлениями производства: оборудования для камня, сельхозтехники, оборудования для ремонта подвижного состава.

При формировании выборок использовались вероятностные методы: кластерного и простого случайного отбора. Кластерный отбор был использован для обеспечения репрезентативности, потому что генеральная совокупность каждой из шести групп значимых аудиторий для ПАО «Уралмашзавод» имеет довольно сложную структуру.

При формировании кластеров для составления выборки существующих клиентов были взяты два признака: объем покупок клиента и тип приобретенного оборудования. Нами рассматривались клиенты, совершившие покупки в течение последних трех лет. Мы руководствовались тем, что в течение трех лет оборудование всех направлений должно работать безотказно, и его износ за этот период не будет настолько существенным, чтобы повлиять на качество выполнения функциональных операций.

Для составления выборок потенциальных клиентов и конкурентов были выделены следующие признаки: географическое положение, сфера деятельности, размер предприятия. Потенциальные клиенты первично подразделялись на тех, кто уже обращался на ПАО «Уралмашзавод» и тех, кто этого не делал.

Объем выборок определялся с помощью метода доверительных интервалов, как наиболее корректного и теоретически обоснованного [17], исходя из определенных экспертно значений точности $\pm 10\%$, при 95%-ном уровне доверительности и вариации равной 50%.

В предложенной методике предполагалось определять факторы, по которым будет проходить оценка, методом личного интервью. Однако для некоторых групп применение его не всегда возможно. Например, для оценки репутации предприятия у госструктур и финансово-кредитных учреждений целесообразнее анализ вторичных данных. В этом случае факторы, по которым будет проходить оценка, определяются экспертно.

Результаты первого этапа исследования приведены в таблице 20.

Таблица 20 – Перечень наиболее значимых факторов, влияющих на формирование мнения о предприятии

Направления деятельности ПАО «Уралмашзавод»			
Направление производства оборудования для горнодобывающей отрасли		Направление производства металлургического оборудования	Направление производства валков
существующих потребителей	Качество оборудования (определяется длительностью работы без серьезных поломок в сочетании с производительностью)	Качество (длительность работы без серьезных поломок)	Качество оборудования (определяется длительностью работы без серьезных поломок в сочетании с производительностью)
	Дружественные личные отношения руководителей	Износостойкость рабочих органов	
	Цена, в т.ч. и сервисного обслуживания		
	Соответствие заявленных характеристик реальным		
	Отсутствие возникновения неожиданных поломок и выявления дефектов		
	Ремонтопригодность продукции		
	Скорость оказания услуг по ремонту (гарантийному и пост гарантийному)		
	Качество оказания услуг по ремонту (решил ли ремонт возникшую проблему и как долго оборудование работало до следующего ремонта)		
	Работа с рекламациями (на сколько оперативно и вежливо отвечают)		
Наличие запчастей у производителя		Производительность продукции (количество обрабатываемых деталей за одну смену)	
Возможность бартерного обмена в замен техники и запчастей			
Ощущение важности, значимости конкретного клиента для предприятия		Многофункциональность	
Удобство работы		Удобство использовании	Удобство работы
потенциальных потребителей	Цена (адекватный размер цены)		
	Широта ассортиментного ряда		
	Характеристики оборудования по сравнению с конкурентами		
	Ощущение важности, значимости конкретного клиента для предприятия		
	Географическая близость (влияет на цену доставки и доступность последующего сервисного обслуживания)		
	Наличие необходимой информации о производителе в интернете (наличие и удобство web сайта, номер в поисковой выдаче)		
	Информация о предприятии в СМИ, рекламные материалы		
	Компетентность менеджеров отдела продаж (знание оборудования, его технических особенностей и т.д.)		
	Коммуникационные навыки менеджеров отдела продаж (их приветливость, дружелюбность, желание помочь клиенту)		
Скорость ответа на запрос (отсылки коммерческого предложения с ценами, заверенными директором)			

	Релевантность необходимой клиенту информации в коммерческом предложении (полнота и понятность информации в коммерческом предложении), получил ли он то, что запрашивал		
	Наличие продукции на складе		
	Положительные отзывы об эксплуатации оборудования (из достоверных для респондента источников)		Положительные отзывы об эксплуатации оборудования
	Комплектация и наличие дополнительных опций		
	Предоставление информации об инструменте, рекомендаций (аналитических данных, производителях, стоимости, качестве)		
жителей	Положительные отзывы о ПАО «Уралмашзавод» (например, как о работодателе)		
	Спонсирование общественных мероприятий, возведения значимых объектов		
	Знание об ПАО «Уралмашзавод», как об одном из крупных предприятий города (в положительном смысле, крупное предприятие развивает экономику города, обеспечивает рабочие места и т.д.)		
партнеров	Объемы заказов		
	Частота заказов		
	Длительность сотрудничества		
	Дружественные личные отношения руководителей		
	Своевременность и полнота оплаты		
	Поддержка связи со своими дилерами и представителями (помощь в случае возникновения проблем с продукцией ЭЗ)		
	Обеспечение необходимой информацией дилеров		
	Оперативность и четкость удаленной работы (с дилерами)		
	Положительные отзывы потребителей о продукции ПАО «Уралмашзавод» (для дилеров)		
конкурентов	Честность ведения бизнеса (не перехватывать заказы, не предлагать клиентам демпинговых цен)		
	Разграниченность рынков сбыта (отражает остроту конкуренции)		
	Прецеденты распространения негативной информации об ПАО «Уралмашзавод»		
фин.кред. учр. и госструктур	Положительная кредитная история		
	Позитивные упоминания предприятия в СМИ официальными лицами		
	Размер организации		
	Значимость сектора экономики в котором работает предприятие (исходя из политики государства)		
	Отсутствие правонарушений со стороны предприятия		

На втором этапе мы провели количественную оценку и значимость полученных факторов с помощью методов личного интервью, телефонного опроса, экспертных оценок. Для оценки нами использовалась десятибалльная шкала.

Полученные результаты представлены в таблице 21 и на рисунке 27.

Таблица 21 – Данные итоговой оценки репутации

	Горнодобывающее оборудование	Металлургическое оборудование	Нефтегазовое оборудование	Итоговая оценка
Репутация предприятия у существующих потребителей	5,6	3,2	4,3	4,4
Репутация предприятия у жителей прилегающих территорий	8,7	8,7	8,7	8,7
Репутация предприятия у потенциальных потребителей	2,9	2,5	5,6	3,7
Репутация предприятия у партнеров (дилеры, поставщики, посредники...)	4,8	3,8	5,2	4,6
Репутация предприятия у конкурентов	7,7	4,1	5,4	5,7
Репутация предприятия у финансово-кредитных учреждений и гос. структур	6,8	6,8	6,8	6,8

Для нас имеет гораздо большее значение не суммарная оценка итоговая оценка, а показатели по каждому направлению (рисунок 28).

На графике можно увидеть, что слабыми местами в деятельности предприятия являются направления работы с клиентами и партнерами.

Наиболее значимыми факторами были определены следующие:

- качество оборудования (определяется длительностью работы без серьезных поломок в сочетании с производительностью);
- стоимость сервисного обслуживания;
- отсутствие возникновения неожиданных поломок и выявления дефектов;
- качество оказания услуг по ремонту (решил ли ремонт возникшую проблему и как долго оборудование работало до следующего ремонта);
- удобство использования оборудования;
- цена (адекватный размер цены);
- широта ассортиментного ряда;
- характеристики оборудования по сравнению с конкурентами;
- наличие необходимой информации о производителе в интернете (наличие и удобство web сайта, номер в поисковой выдаче);

- компетентность и коммуникабельность менеджеров отдела продаж;
- положительные отзывы об эксплуатации оборудования.

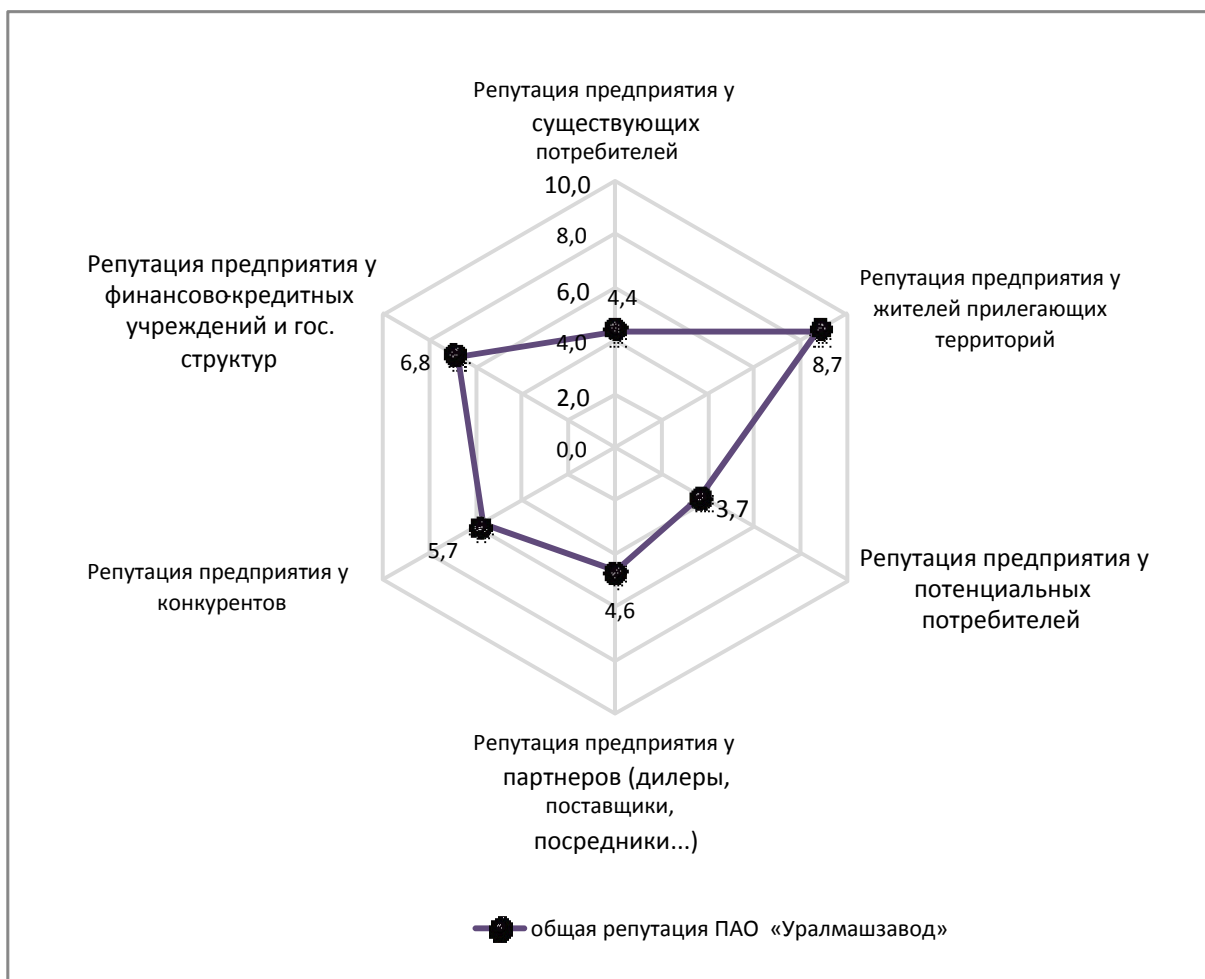


Рисунок 27 – Результаты оценки репутации ПАО «Уралмашзавод»

Наихудшие отзывы были получены от существующих потребителей металлургического оборудования (рис. 28). Их недовольство вызвано высоким уровнем производственного брака, быстрой изнашиваемостью рабочих органов и низким уровнем организации сервиса, в том числе задержками выполнения ремонтных работ из-за отсутствия в наличии комплектующих.

Потенциальные потребители оборудования для горнодобычи отметили неудовлетворительную работу менеджеров отдела продаж: «трудность общения с ними, чтобы получить необходимую информацию приходится долго ждать, и она не всегда исчерпывающая». У существующих клиентов нарекания к качеству оборудования часто вызваны не отказами самих машин,

а неправильно подобранным или некачественным инструментом. Отметим, отдел продаж не предоставляет клиентам справочной информации о том где и какого качества можно приобрести инструмент.

Существующие потребители валков отметили неудобство работы, хотя ранее подобных отзывов не было.

Поставщики акцентировали внимание на регулярных задержках оплаты за отгруженную продукцию.

Дилеры выразили недовольство отсутствием информационной поддержки и четкостью работы с потребительскими рекламациями.

По нашему мнению, репутация ПАО «Уралмашзавод» у клиентов и партнеров нуждается в улучшении.

Наихудшие отзывы были получены от существующих потребителей металлургического оборудования (рис. 28). Их недовольство вызвано высоким уровнем производственного брака, быстрой изнашиваемостью рабочих органов и низким уровнем организации сервиса, в том числе задержками выполнения ремонтных работ из-за отсутствия в наличии комплектующих.

Потенциальные потребители оборудования для горнодобычи отметили неудовлетворительную работу менеджеров отдела продаж: «трудность общения с ними, чтобы получить необходимую информацию приходится долго ждать и она не всегда исчерпывающая». У существующих клиентов нарекания к качеству оборудования часто вызваны не отказами самих машин, а неправильно подобранным или некачественным инструментом. Отметим, отдел продаж не предоставляет клиентам справочной информации о том где и какого качества можно приобрести инструмент.

Существующие потребители валков отметили неудобство работы, хотя ранее подобных отзывов не было.

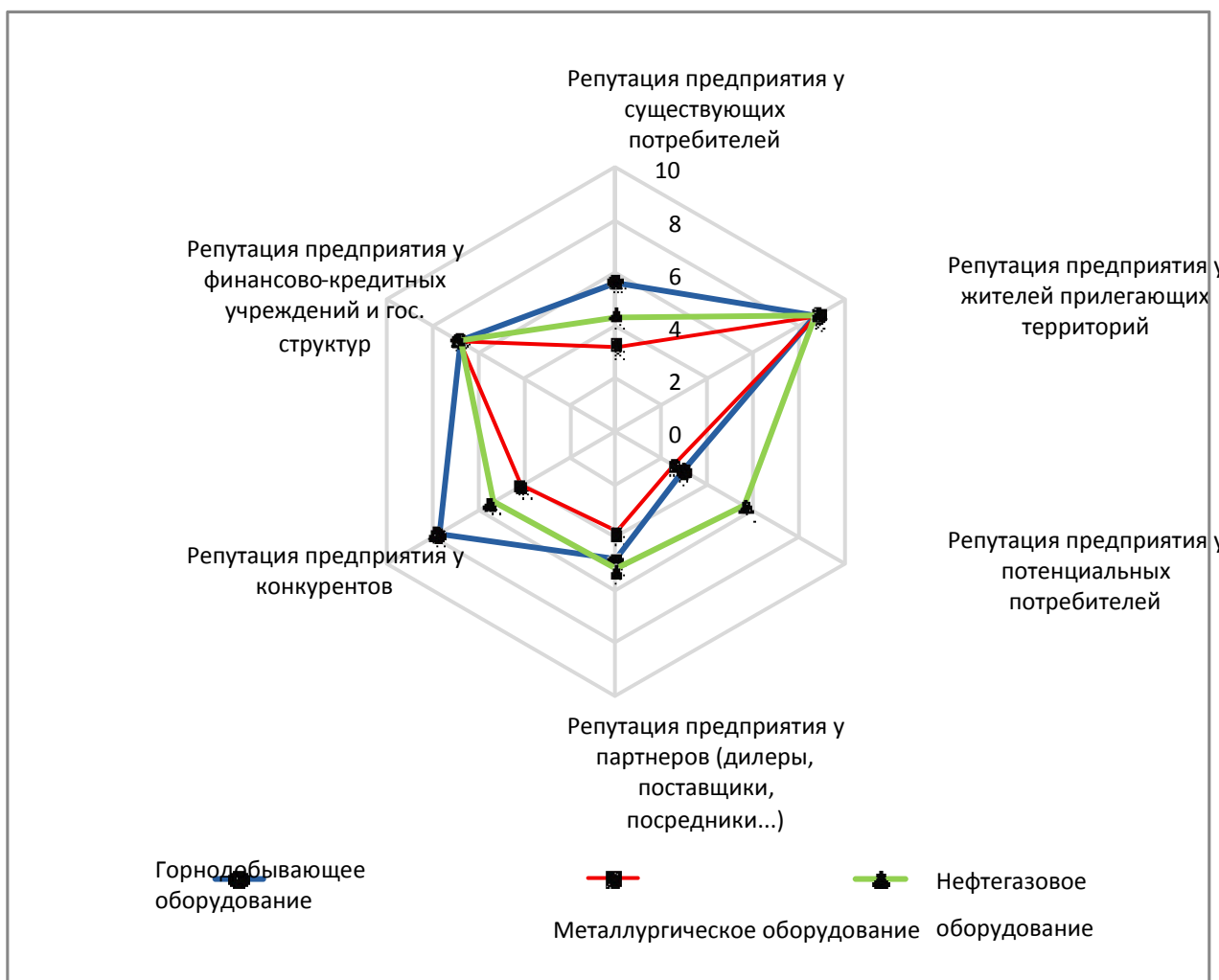


Рисунок 28 – Результаты оценки репутации ПАО «Уралмашзавод» по направлениям деятельности

Поставщики акцентировали внимание на регулярных задержках оплаты за отгруженную продукцию.

Дилеры выразили недовольство отсутствием информационной поддержки и четкостью работы с потребительскими рекламациями.

По нашему мнению, репутация ПАО «Уралмашзавод» у клиентов и партнеров нуждается в улучшении.

После того как мы определили существующие проблемы в работе ПАО «Уралмашзавод», постараемся выявить предпосылки и причины сложившейся ситуации.

Оценка заданного имиджа и репутации ПАО «Уралмашзавод» свидетельствуют об ошибках системы менеджмента предприятия. По нашему мнению, они могут быть обусловлены, тем, что:

- на предприятии недостаточно внимания уделяется стратегическому планированию;
- руководство замыкает слишком много процессов на себе, недостаточно делегированы управленческие функции;
- стиль управления – авторитарный, что полностью сводит на нет проявление инициативы со стороны сотрудников;
- функции маркетинга сведены только к реализации небольшой части элементов комплекса продвижения;
- недостаточно формализованы бизнес процессы, функциональные обязанности, система контроля и ответственности сотрудников.

Динамика продаж в целом по предприятию в период 2010-2016г.г. отрицательная. В последние два года существенные положительные тенденции начинают проявляться в направлениях производства экскаваторов, горнодобывающего оборудования, производства валков и подъемно-транспортного атомного оборудования.

Динамику продаж в натуральном выражении можно оценить по данным из таблицы 21.

Таблица 21– Выручка от реализации товарной продукции в натуральном выражении

Продукция	2010 г.	2011 г.	2012 г.	2013 г.	2014 г.	2015 г.	2016 г.
Экскаваторы, тн	2 037	3 145	4 122	3 033	1 824	278	5 181
Горное оборудование прочее, тн	2 063	5 509	4 394	5 812	2 464	2 024	2 366
Металлургическое оборудование, тн	1 400	2 517	4 895	1 735	2 282	1 618	697
Валки, тн	10 083	8 927	8 244	3 895	4 146	7 686	8 422
Нефтебуровое оборудование, тн	7 264	10 815	10 721	6 100	4 432	1 536	887
Подъемно-транспортное и атомное оборудование, тн	384	724	879	80	2 144	262	1 384
Прочее, тн	915	3 100	2 084	1 213	0	847	0
Итого, тн	24 146	34 737	35 339	21 868	17 292	14 249	18 937

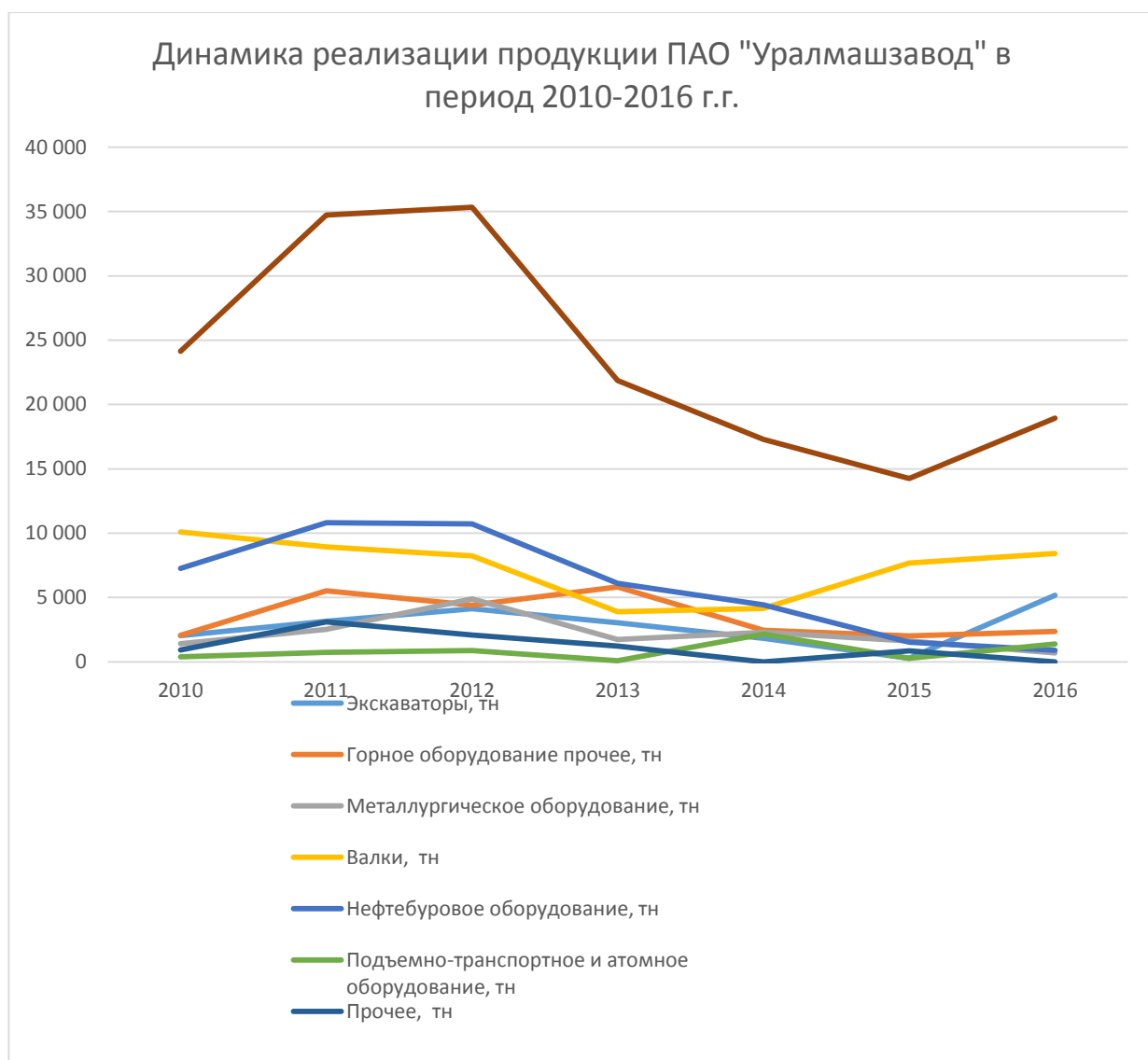


Рисунок 29 – Динамика продаж оборудования ПАО «Уралмашзавод»

Узкие места в менеджменте не были заметны до тех пор, пока спрос оставался стабильным, как только начали проявляться кризисные явления, - они сразу стали очевидны. Не проводился достаточный анализ работы оборудования, сократился ассортиментный ряд, ухудшилось качество сборки машин, возросло количество претензий со стороны клиентов. А в этот период конкуренты из Китая, производящие оборудование, напротив активно совершенствовали свою продукцию: улучшали качество и расширяли ассортиментный ряд, и финансово-экономический кризис отразился на них в меньшей степени. Как результат Уралмашзавод потерял свои конкурентные позиции в этом сегменте.

Таким образом, за несколько лет завод потерял, наработанную за долгий период репутацию производителя полного спектра качественного оборудования для различных отраслей. Получилось, что в момент наступления финансово-экономического кризиса на одних рынках завод стремительно потерял позиции, а на других - еще не успел их приобрести. При этом имея немалые кредитные обязательства, принятые для технической модернизации производства и начала выпуска перспективной техники.

Самый большой репутационный урон за последние 3 года принесли низкий уровень сервиса, низкое качество комплектующих и сборки оборудования.

По нашему мнению, сможет вернуть свои позиции на российском рынке оборудования ПАО «Уралмашзавод» учитывая макроэкономические тенденции, в частности: высокая степень износа оборудования у потребителей, тенденции актуальности импортозамещения, и ожидаемый рост экономики.

Проблемы управления, накапливаясь, становятся подобны снежной лавине, наслаиваясь друг на друга, образуют неконтролируемый поток. Конечно, за всем видеть исключительно ошибки менеджмента, не совсем верно, однако, именно они являются корнем проблем в 80 % случаев. Когда необходимо было заблаговременно находить варианты новых направлений производства со стабильным ростом, потому что жизненный цикл существующих должен был войти в фазу спада, руководство завода было погружено в решение тактических задач. Потенциальные опасности не были учтены, менеджмент оказался не готов к кризису.

В совокупности все это оказало крайне негативное влияние на жизнеспособность завода в целом и его репутацию в частности.

3.2 СИСТЕМА МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА КАК ИНСТРУМЕНТ ПОВЫШЕНИЯ РЕПУТАЦИИ

Большая часть выявленных нами важнейших факторов, формирующих репутацию предприятия, находится, казалось бы, вне области функций

маркетинга. Они зависят преимущественно от уровня и эффективности организации процессов на предприятии: производства, мотивации персонала и т.д. При этом для B2B рынка приоритетным является фактор качества продукции: за его высокий уровень готовы платить, и в то же время, если качество не оправдает ожиданий - репутационный урон будет гораздо сильнее, нежели на потребительском рынке, ввиду меньшего количества игроков и их большей кооперации.

Мы полагаем, что данные факторы являются «междисциплинарными» и находятся в системе координат менеджмент-маркетинга.

Если обратиться к методикам менеджмента качества, то можно обнаружить в них много общего: построение на процессном и системном подходах и повышение качества в рамках комплексного повышения эффективности деятельности организации. Для методик управления качеством характерны следующие принципы:

- описание всех процессов предприятия (систематизация и упорядочивание);
- распределение зон ответственности;
- документирование (статистический сбор данных);
- анализ причин;
- создание стандартов, правил;
- постоянное улучшение;
- вовлеченность сотрудников;
- работа с потребителями (выявление ожиданий и удовлетворенности)

Показатели удовлетворенности, потребительских ожиданий и требований, присутствующие и обязательные для определения в рамках системы менеджмента качества, являются ключевыми факторами, влияющими на формирование репутации. Что подтверждает нашу гипотезу о менеджмент-маркетинге.

Концепция Total Quality Management постулирует ориентацию организации на заказчика как один из основных принципов. Это

подразумевает понимание потребности заказчика, выполнение его требований и стремление превзойти его ожидания. Даже система качества, отвечающая минимальным требованиям, должна быть ориентирована в первую очередь на требования потребителя. Системный подход к ориентации на потребности клиента начинается со сбора и анализа жалоб и претензий заказчиков. А это и есть маркетинговая парадигма. Поэтому мы считаем возможным утверждать, что факторы, формирующие репутацию промышленного предприятия, лежат в функциональных областях маркетинга.

В условиях применения TQM информация должна поступать систематически из многих источников и интегрироваться в процесс, позволяющий получить точные и обоснованные выводы относительно потребностей и желаний как конкретного заказчика, так и рынка в целом. В организациях, внедряющих у себя TQM, вся информация и данные должны распространяться по всей организации. В данном случае внедряются процессы, направленные на определение потребительской оценки деятельности организации и на изменение представления заказчиков о том, насколько организация может удовлетворить их потребности.

Система менеджмента качества, основанная на стандарте ISO 9000, также обязывает анализировать требования, предъявляемые потребителем к продукции. Организация должна проводить мониторинг информации, касающийся восприятия потребителями соответствия организации требованиям потребителей.

Качество - это совокупность характеристик объекта, относящихся к его способности удовлетворить потребности.

По нашему мнению, система маркетинга и система менеджмента качества на предприятии не только не противоречат друг другу, а являются взаимодополняющими, необходимыми условиями для успешной работы организации (рис 31). Эффективность обеих систем зависит от того на сколько адекватно менеджмент предприятия интегрирует их в работу.



Рисунок 31 – Взаимосвязь маркетинга и менеджмента качества

Инструментом трансформации потребностей клиентов в подробно изложенные технические параметры (характеристики) продукции является метод структурирования функции качества QFD (quality function deployment), или как его ещё называют, "метод домов качества" или метод синхронного инжиниринга.

Самым известным вспомогательным средством по переводу желаний заказчиков в свойства продукта является таблица "Дом качества" ("House of Quality") (рисунок 32) [102].

Центральная часть дома — это таблица, столбцы которой соответствуют техническим характеристикам, а строки потребительским. В клетках отмечается уровень зависимости, если она есть. Крышу дома представляют сведения о корреляции между техническими характеристиками.

Левое крыло — столбец приоритетов пользовательских характеристик. Правое крыло — таблица рейтингов потребительских характеристик (с точки зрения пользовательского восприятия) для существующих на рынке подобных продуктов.



Рисунок 32 – Базовая структура QFD-диаграммы («дома качества»)

Подвал дома содержит результаты анализа технических характеристик конкурирующих продуктов, результаты выработки стратегии изменения технических характеристик своего продукта (планируемые показатели для первоначальной разработки), оценки абсолютной и относительной важности.

Предпосылками QFD являются маркетинговые исследования, определяющие, что хочет пользователь, насколько важны те или иные качества (левое крыло, шаги 1 и 2), а также, как решают подобные проблемы другие поставщики (правое крыло, шаг 3). Каждому продукту, включая свой текущий, наших конкурентов, свой перспективный по каждому требованию присваивается рейтинг. Рейтинг для перспективного продукта выбирается из следующих соображений.

Если требование имеет высокий приоритет, и в текущем продукте оно ниже, чем в конкурирующих, необходимо поставить цель добиться, уровня лидирующих на рынке продуктов.

Если требование имеет высокий приоритет и текущий продукт лидер на рынке в этом отношении, то, по крайней мере, сохранить уровень.

Если требование имеет низкий приоритет, возможно сохранение или даже уменьшение текущего уровня.

После определения набора технических характеристик (шаг 4), заполняется центральная часть дома — определяются зависимости между потребительскими и техническими характеристиками (шаг 5). На шестом шаге анализируется уровень реализации в конкурирующих продуктах. После анализа взаимной корреляции технических характеристик (шаг 6), исходя из полученных сведений, формируются целевые показатели для разрабатываемого продукта (шаг 7).

Наконец для сопоставления значимости технических характеристик (шаг 8), формируется общая значимость, как сумма, в которой каждой непустой клетке в столбце матрицы зависимостей сопоставляется произведение приоритета соответствующего пользовательского показателя на уровень зависимости.

В основе QFD лежит использование серии матриц, так называемых "домов качества" (houses of quality), позволяющих увязывать требования потребителей к уровню качества с параметрами продукта, параметры продукта с инженерными характеристиками компонентов, характеристики компонентов с производственными операциями, а производственные операции с требованиями производства. Обычно используется четыре "дома качества" (рис.33).

Первый "Дом качества" или 1-я фаза QFD - это планирование разработки изделия. Требования покупателя устанавливаются, осмысливаются и переводятся на язык инженерного проектирования в термины - показатели качества (ПК).

Второй "Дом качества" или 2-я фаза QFD - это структурирование проекта. Рассматриваются различные концепции разработки изделия, которое удовлетворяло бы требованиям и отбирается лучшая. Затем проект детализируется, при этом особое внимание уделяется существенным характеристикам изделия, которые вычисляются по требованиям покупателя, структурированным в фазе 1. На выходе фазы 2 появляются признаки частей, компонентов изделия, комплектующих изделий.

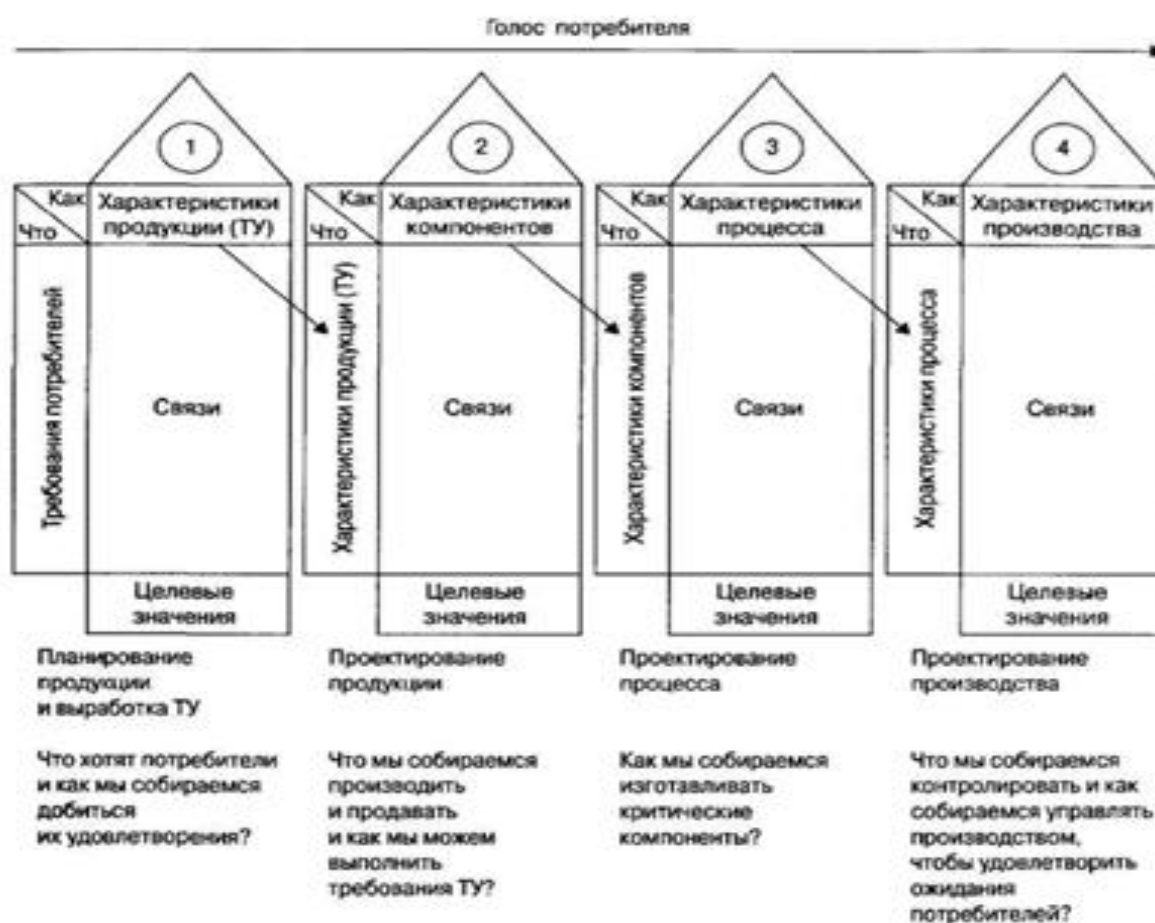


Рисунок 33 – Основные шаги последовательного применения QFD - методологии

Третий "Дом качества" или 3-я фаза QFD - это планирование технологического процесса. Рассматривается техпроцесс производства изделия. После отбора наиболее подходящих концепций процесса, способного производить изделия с учетом тех характеристик, которые уже

структурированы, процесс детализируется в терминах существенных операций и параметров, которые и являются выходом этой фазы QFD.

Четвертый "Дом качества" или 4-я фаза QFD – это планирование производства. На этой фазе рассматриваются методы управления процессом. Эти методы управления должны обеспечить производство изделий в соответствии с их важнейшими характеристиками, определенными в более ранних фазах, и, следовательно, удовлетворяющими требования потребителя.

Таким образом, достигается то, что вся производственная деятельность базируется на желаниях заказчика. Удовлетворенность потребителя - это залог высокой репутации.

3.3 КОМПЛЕКС РЕКОМЕНДУЕМЫХ МЕРОПРИЯТИЙ ПО ПОВЫШЕНИЮ РЕПУТАЦИИ ПАО «УРАЛМАШЗАВОД»

Мы убеждены, что наряду с повышением качества продукции необходимо повышать эффективность системы маркетинговых коммуникаций с целью получения потребителем на каждом этапе процесса принятия решения о покупке, в процессе самой покупки и при последующей эксплуатации оборудования максимального объема адекватной информации, подкрепляющей положительную репутацию предприятия.

По структуре коммуникативная политика должна включать два взаимосвязанных направления: межличностные и неличностные коммуникации (рисунок 34).

Межличностные коммуникации осуществляются между двумя и более лицами, которые непосредственно общаются друг с другом без или с использованием каких-либо средств коммуникаций (телефон, Интернет, др.). Неличностные коммуникации осуществляются в условиях отсутствия личного контакта, с помощью материальных и других носителей, воздействующих на каналы восприятия индивида. (печать, радио, телевидение, и т.д.).

Для того чтобы повысить репутацию предприятия у потребителей, нами предлагается комплекс мероприятий, касающихся работы ПАО

«Уралмашзавод» в сфере межличностных коммуникаций. Эти мероприятия относятся к работе:

- отдела продаж;
- дилеров;
- сервисной службы.



Рисунок 34 – Элементы коммуникационной политики предприятия

Для оптимизации воздействия неличностных коммуникаций, с нашей точки зрения, необходимо разработать книгу фирменного стиля – пакет документов, содержащих основные положения стратегии позиционирования предприятия, а также подробные правила, касающиеся визуальной идентификации ПАО «Уралмашзавод».

Разработка комплексной программы и функция координации, по нашему мнению, должны быть реализованы службой маркетинга.

Для улучшения работы сервисной службы необходима ее реструктуризация. В советский период существовала специализированная структура «Уралмашсервис». Мы предлагаем обратить внимание на имеющийся у предприятия исторический опыт сопровождения своей продукции в процессе эксплуатации у потребителей, и использовать его в современных условиях. Функции, которые должны выполняться сервисной службой:

- пуско-наладочные работы и шефмонтаж оборудования;
- обучение специалистов заказчика работе на станках;
- гарантийное и послегарантийное обслуживание станков;
- изготовление запасных частей к станкам;
- капитальный ремонт станков;
- консультирование по вопросам технического обслуживания;
- оценка станочного парка предприятий;
- поддержка обратной связи с существующими потребителями.

Существует несколько видов технического обслуживания станков.

Первый вид ремонт оборудования производится только при наступлении аварийной ситуации на оборудовании.

Второй вид — техническое обслуживание оборудования в соответствии с графиком планово-предупредительного ремонта (ППР). Техническое обслуживание и ремонт оборудования производится на основании отработанного времени.

Одной из задач сервисной службы должно стать сведение к минимуму первого вида ремонта оборудования Уралмашзавода. На данный момент численность сервисной службы не позволяет осуществлять ППР даже трети оборудования, а это означает упущенную прибыль предприятия.

С точки зрения процесса управления качеством изделия, сервисная служба играет ключевую роль при определении пользовательских характеристик и их приоритетности.

Таким образом, работа сервисной службы как неотъемлемого элемента системы менеджмента качества (ответственного за связь с потребителем) сводится к трем смысловым блокам:

- заручиться согласием клиента для получения от него данных о работе оборудования еще на этапе продажи и пуско-наладочных работ: установить контактное лицо, способ, и время связи. В противном случае эти данные потом получить будет значительно сложнее;
- анализ и работа с рекламациями, которые, как правило, появляются в течение гарантийного периода. Важно максимально быстро реагировать на запрос клиента, получать наиболее полную информацию об обстоятельствах возникновения неисправности и устранять ее причину;
- плановые контакты для выяснения состояния оборудования в процессе эксплуатации, напоминание и уточнение сроков проведения планово-предупредительного ремонта (наличия дефектов, пожеланий для улучшения, потребности в запасных частях и т.д.).

Безусловно, необходимо уделить внимание наряду с компетентностью в технических аспектах, коммуникативным навыкам сотрудников сервисной службы, их умению слушать, находить общий язык и располагать к себе собеседника. Это необходимо учитывать, как на этапе подбора персонала, так и в процессе его обучения, коммуникативные навыки сотрудников сервисной службы – залог получения необходимой информации.

Полноценная работа сервисной службы позволит наладить процесс обратной связи с существующими клиентами, которого на данный момент на предприятии нет.

Сотрудники отдела продаж – это «лицо» предприятия для потенциальных потребителей. Анализ полученных результатов в ходе оценки

репутации обнаружил ряд недостатков в работе отдела продаж, которые являются одной из причин потери потенциальных клиентов еще на этапе первичного запроса информации.

Для повышения эффективности контактов отдела продаж с потенциальными потребителями, нами предлагаются следующие мероприятия:

- проведение обучения менеджеров отдела продаж (азам делового этикета разговора по телефону, этапам продажи, планирования своего рабочего времени, фиксации своих действий и результатов);
- введение системы оценки работы менеджеров и привязка этой оценки к размеру заработной платы;
- составление базы потенциальных клиентов (полной информации об организациях, интересующихся нашим оборудованием: их географическом положении, интересующих характеристиках техники и т.д.);
- изменение системы подготовки коммерческих предложений (создание ряда шаблонов, изменение порядка согласования, – для ускорения ответа на запрос);
- создание информационной базы по алмазному инструменту: производители, цены, эксплуатационные показатели;
- распределение ответственности и порядка общения с существующими клиентами (кто именно должен общаться с тем или иным клиентом, утвердить принцип закрепления клиента за менеджером, в какой форме должна фиксироваться информация и данные контактов).

Подложенные мероприятия направлены на повышение мотивации сотрудников, их ответственности за результат своей работы, контролируемости процесса работы с потенциальными потребителями, также обеспечения их необходимыми инструментарием. Это позволит повысить удовлетворенность клиентов и положительно повлияет на репутацию.

Дилеры являются, по сути дистанционными отделами продаж, с той только разницей, что степень воздействия и контроля внутренней организации их работы со стороны Уралмашзавода значительно меньше. Тем не менее, они оказывают существенное влияние на репутацию у потребителей, так как реализуют продукцию на географически удаленных сегментах рынка. Работа с дилерами, по нашему мнению, будет более результативной, если реализовать следующие мероприятия:

- составление перечня информационных материалов, которые должны предоставляться дилеру;
- составление порядка предоставления дилерами информации о клиентах, приобретающих наше оборудование;
- создание регламента об оказании сервисного обслуживания покупателям продукции Уралмашзавода у дилера;
- утверждение порядка и ответственных лиц работы с дилерами.

Оптимизация объема информации о продукции Уралмашзавода в распоряжении дилеров, согласование спорных вопросов о сервисном обслуживании их клиентов и определение ответственных за работу с дилерами окажет положительное влияние на репутацию и у покупателей дилеров продукции Уралмашзавода и у самих дилеров.

Параллельно с решением проблем качества продукции, сервиса, работы с клиентами и дилерами Уралмашзавода, следует уделить особое внимание целостности и гармоничности комплекса маркетинговых коммуникаций.

У Уралмашзавода присутствует много разрозненных элементов визуальной коммуникации, которые затрудняют восприятие его как единого целого и мешают потребителям идентифицировать стиль, принадлежащий предприятию. В дополнение к этому созданием элементов визуальной коммуникации по-прежнему занимаются разные люди, поэтому необходимо создание правил развития и основы идентификации торговой марки.

Необходимо создать пакет документов по торговой марке ПАО «Уралмашзавода» завода, куда должны войти:

- Brandbook;
- Guideline;
- Cut guide.

Brandbook (брендбук или бренд-бук) описывает платформу торговой марки, включая миссию и философию марки, её ценности, ключевые идентификаторы, описание сообщения, каналов и методов передачи этого сообщения. Он представляет собой закрытый документ, который формулирует конкретные преимущества продукта и особенности бизнес-процессов внутри компании. Этот документ является коммерческой тайной. Важным разделом брендбука является юридическая часть, регламентирующая авторские и смежные права, права на зарегистрированные торговые знаки, знаки обслуживания и наименования мест происхождения товаров, встречающиеся в практике компании, правила использования требований к дизайну, элементов фирменного стиля корпорации или торговой марки.

Guideline (он же logobook или паспорт стандартов) определяет правила визуальной идентификации торговой марки, использования элементов фирменного стиля, определяет единство восприятия основных элементов идентификации, стилистические и цветовые решения. Он включает описание констант марки – знак, логотип, их построение, цвета, допустимые и недопустимые конвертации и использования, а также – правила оформления носителей (позиций) фирменного (корпоративного) стиля – деловой документации и маркетинговых материалов – outdoor и indoor рекламы, сувенирной продукции, униформы, интерьеров и корпоративного транспорта. Визуальная идентификация марки необходима для узнавания её на рынке, подтверждения подлинности. Guideline гарантирует защиту от субъективности восприятия торговой марки исполнителями элементов маркетинговых коммуникаций, ведь основные правила и характеристики уже прописаны. Также нет необходимости разъяснять политику компании для того, чтобы создать адекватную коммуникацию, отвечающую духу компании или торговой марки.

Cut guide (кат-гайд) (можно совместить с паспортом стандартов), описывают сложные с точки зрения технологии процессы по созданию фирменных идентификаторов и адаптации их к носителям фирменного стиля. Этот блок важен специалистам в области дизайна и производства рекламных носителей.

Формализация основных положений позиционирования ПАО «Уралмашзавод» должна повысить уровень его понимания сотрудниками предприятия и как следствие качества работы с клиентами и взаимодействия со службой маркетинга. Формализация создания и применения элементов фирменного стиля и положений позиционирования поможет объединению различных элементов маркетинговой коммуникации, созданию целостного заданного образа предприятия, который в данный момент отсутствует.

Как мы уже подчеркивали выше, крайне важным является четкое определение функций отдела маркетинга, чьими силами должна осуществляться координация процесса коммуникаций и разработка комплексной программы коммуникаций. На данный момент потенциал службы остается нереализованным потому, что директором не делегируется сотрудникам службы ряд важнейших функций маркетинга, которые долгое время входили в его полномочия. Служба маркетинга состоит из специалистов, способных решать широкий круг задач любой сложности. Сомнения руководства в профессиональных навыках маркетологов существенно снижают их уровень мотивации и инициативность, это в конечном итоге может привести к потере ценных кадров.

Для того, чтобы служба маркетинга могла внести улучшения в работу Уралмашзавода, – сфера ее полномочий должна быть расширена: начиная от участия в стратегическом планировании и заканчивая полным контролем над реализацией функции продвижения.

Реализация комплекса, предложенных мероприятий, по нашему мнению, будет способствовать повышению репутации у партнеров, потенциальных и существующих клиентов.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Подводя итоги исследования, можно сказать, что поставленные задачи были выполнены:

- определены границы и взаимосвязь понятий репутация, имидж и бренд;
- рассмотрены факторы влияющие на формирование репутации предприятия;
- рассмотрены методические подходы к оценке репутации предприятия;
- разработана методика оценки репутации промышленного предприятия.

Цель диссертационного исследования достигнута – разработана методология оценки репутации ПАО «Уралмашзавод» значимыми аудиториями.

В первой главе магистерской диссертации были рассмотрены различные подходы к трактовке понятий репутация, имидж и бренд. В современной научной литературе по маркетингу не рассматривается вопрос их взаимосвязи. Нами были предложены определения понятий репутация, имидж и бренд как ментальных конструкций и представлена схема их взаимосвязи.

Корпоративный имидж – это заявленная (идеальная) позиция, набор созданных компанией образов и сообщений, которые она спланировала и транслирует во внешний мир для целевых групп доступными способами. Бренд - устойчивый набор ожиданий и эмоций по отношению к компании, ее продуктам. А репутация - устойчивое оценочное мнение о компании, которое складывается по прошествии времени у ее публик в соответствии с критериями, актуальными для каждой из них.

Также были проанализированы практические подходы к формированию положительного образа и методики оценки имиджа организации. Была предложена собственная методика оценки репутации промышленного предприятия, базирующаяся на определении и оценке влияющих на

репутацию факторов у значимых для предприятия аудиторий.

Во второй главе был произведен анализ рыночного статуса ПАО «Уралмашзавод» для отражения действительного положения предприятия. Финансовое положение ПАО «Уралмашзавод» характеризуется закредитованностью. Предприятие находится в фазе спада жизненного цикла организации, нуждается в поиске новых рыночных возможностей и удержании существующих клиентов.

В рамках второй главы была также произведена оценка заданного имиджа ПАО «Уралмашзавод» и попытка оценить воспринимаемый имидж предприятия по одной из рассмотренных в теоретической части методик. На сегодняшний момент Экспериментальный завод не имеет четкого, проработанного имиджа. Во многом это вызвано отсутствием стратегического планирования, четкого позиционирования и строгого функционального разграничения зон ответственности на предприятии. Результаты, полученные при оценке воспринимаемого имиджа, с нашей точки зрения, оказались не информативны и не отразили действительного представления об ПАО «Уралмашзавод» групп восприятия, в силу того, что исходно авторами методики были предложены не совсем удачные инструменты и параметры оценки и не уделено внимание вопросу репрезентативности.

В третьей главе была проведена апробация предложенной методики оценки репутации у значимых для предприятия групп. Слабыми местами в деятельности предприятия оказались направления работы с клиентами и партнерами. Были выявлены факторы, оказывающие негативное влияние и требующие улучшения. Причины неудовлетворительной оценки наиболее значимых факторов влияния было можно отнести к качеству оборудования, уровню сервисных услуг, работе персонала.

Нами был предложен комплекс мероприятий, направленных на повышение репутации ПАО «Уралмашзавод». С нашей точки зрения необходимо использовать элементы системы менеджмента качества, в частности инструмент трансформации потребностей клиентов в подробно

изложенные технические характеристики продукции, – метод структурирования функции качества QFD (quality function deployment). Использование элементов системы менеджмента качества позволит базировать производственную деятельность на желаниях заказчика. Таким образом, удовлетворяя и превосходя желания потребителя предприятие будет повышать свою репутацию. Мы убеждены, что наряду с повышением качества продукции необходимо повышать эффективность системы маркетинговых коммуникаций с целью получения потребителем на каждом этапе процесса принятия решения о покупке максимального объема адекватной информации, подкрепляющей положительную репутацию предприятия. Нами была предложена разработка комплексной программы коммуникаций, учитывающей межличностные и неличностные коммуникации.

Таким образом, в работе была представлена методика оценки репутации промышленного предприятия, позволяющая, через оценку факторов, влияющих на репутацию у значимых внешних аудиторий, выявить проблемные места в деятельности всего предприятия.

СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Алешина И.В. Паблик Рилейшнз для менеджеров и маркетологов, М. Тандем, Гном-Пресс., 1997
2. Арнхейм Р. Искусство и визуальное восприятие. - М.: Прогресс, 1974. 392 с.
3. Артемьева Е.Ю. Психология субъективной семантики. - М.: Изд-во МГУ, 1980. 127 с.
4. Б. Джи Имидж фирмы: планирование, формирование, продвижение - М.: «Центр», 1999. 414с.
5. Багиев Г.Л., Тарасевич В.М. Маркетинг. СПб.: Питер, 2005. 736 с.
6. Бест Р. Маркетинг от потребителя – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2008
7. Блаженков Е.А. Public Relations. Приглашение в мир цивилизованных рыночных и общественных отношений. М., 1994. 335 с.
8. Блаженков Е.А. Паблик рилейшнз: Учебное пособие. М.: Има-Пресс, 1994. 160 с.
9. Большой экономический словарь. / Под ред. А.Н. Азриляна. М.: Фонд «Правовая культура», 1994
10. Большой Энциклопедический словарь. / Под ред. А.М. Прохорова. М.: Советская энциклопедия, 1991. Т. 2.
11. Браун Л. Имидж - путь к успеху. СПб.: Рой, 1996. 203 с.
12. Букша К.С. Управление деловой репутацией. Российская и зарубежная PR-практика. М.: И.Д. Вильямс, 2007. 144 с.
13. Бусленко Н.П. Моделирование сложных систем. М., 1978.
14. Венедиктова В.И. Деловая репутация: личность, культура, этика, имидж делового человека. М.: Научная книга, 1996. 86 с.
15. Веркман К. Товарные знаки: создание, психология, восприятие. М.: Прогресс, 1974. 178 с.
16. Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник. М., 1998
17. Голубков Е.П. Маркетинговые исследования. М.: Финпресс, 2000

18. Голубкова Е.Н. Маркетинговые коммуникации. - М.: Издательство «Финпресс», 2000. 256 с.
19. Гриффин Дж. Репутационный менеджмент. Нью-Йорк, Экспресс, 2002
20. Гуревич П.С. Приключения имиджа: типология телевизионного образа и парадоксы его восприятия. - М.: Искусство, 1991. - 219 с.
21. Дейян А. Реклама. М.: Прогресс, 1993. 176 с.
22. Джаарбеков С. М.Словарь «Бухгалтерский учет, налоги, хозяйственное право» М.:2007
23. Джефкинс Ф., Ядин Д. Паблик рилейшнз / Перевод с английского под редакцией Б.Л. Еремина./ Учебное пособие, М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003
24. Джи Б. Имидж фирмы. Планирование, формирование, продвижение. СПб.: Издательство «Питер», 2000. 224 с.
25. Добробабенко Н.С. Фирменный стиль: принципы разработки. М., 1994.
26. Дулясова М.В., Исламгалиева Е.Р. Деловая репутация - многоуровневая система: РГУ нефти и газа им. И.М.Губкина
27. Зазыкин В.Н. Психология в рекламе. М.: Центр, 1992. 356 с.
28. Зверинцев А.Б. Коммуникационный менеджмент: Рабочая книга менеджера PR. - М: Глоссарий, 1998.
29. Коробейникова, Ю.А. Эппель. Екатеринбург: ГОУ-ВПО УГТУ-УПИ, 2005. 191 с.
30. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент; пер. с англ.; под ред. Л.А. Волковой, Ю.Н. Каптуревского. СПб.: Питер, 2004.
31. Котлер Ф., Армстронг Г., Основы маркетинга. Профессиональное издание / пер. с англ./ 12-е европ. изд.М.; СПб.; К.: Вильяме, 2009. 1072 с.
32. Котлер Филип, Пферч Вальдемар. Аспекты брендинга в B2B-секторе. М.: Вершина, 2007. 432с.
33. Котляревская И.В. Маркетинг: удовлетворение и развитие потребностей. Екатеринбург: Изд-во Уральского госуниверситета, 1997. 152 с.
34. Ламбен Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок. 2-е изд. СПб.: Питер, 2010. 620 с.

35. Ларин В.М., Горемыкин В.П., Кунявский М.Е. Резервы машиностроительного комплекса РСФСР. Саратов: СГУ, 1990. 120 с.
36. Лысикова О.В. Имиджеология и паблик рилейшнз в социокультурной сфере: учеб. пособие/О.В. Лысикова, Н.П. Лысикова. М.: Флинта: МПСИ, 2006. 168 с.
37. Наумова С.А. Имиджеология: Учеб. Пособие / Том. Политех. Ун-т. Томск, 2004. 116 с.
38. Огилви Д. Огилви о рекламе. М.: ЭКСМО, 2004
39. Ожегов С. И., Шведова Н. Ю. Толковый словарь русского языка: 80 000 слов и фразеологических выражений. 4-е изд. М.: 1997. 944 с.
40. Олейник И.В., Лапшов А.Б. Репутация: Российский опыт репутационного менеджмента. М.: Политиздат, 2003. 171 с.
41. Панасюк А.Ю. Вам нужен имиджмейкер? Или о том, как создавать свой имидж. - 2-е изд. М.: Дело, 2000. 240 с.
42. Панасюк А.Ю. Имидж. Энциклопедический словарь. М.: РИПОЛ классик, 2007. 768 с.
43. Панфилова А.П. Имидж делового человека. Знание, ИВЭСЭП; 2007. 490 с.
44. Перельгина Е.Б. Психология имиджа: учебное пособие. М.: Аспект Пресс, 2002. 223с.
45. Петренко В.Ф. Психосемантика сознания. М.: Изд-во МГУ. 1988.207 с.
46. Почепцов Г.Г. Имиджеология. М.: «Рефл-бук», 2001. 704 с.
47. Почепцов Г.Г. Паблик рилейшнз, или как успешно управлять общественным мнением. М.: Центр, 1998.
48. Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Современный экономический словарь. 5-е изд., перераб. и доп. М.: ИНФРА-М, 2007. 495 с.
49. Рогалева Н.Л. Формирование и оценка имиджа торговых организаций. Новосибирск, 2007
50. Рожков И.Я., Кисмерешкин В.П. Бренды и имиджи. М.: РИП-Холдинг, 2006

51. Росситер Дж., Перси Л. Реклама и продвижение товаров. Пер. с англ. СПб. и др.: Питер, 2000. 651 с.
52. Синк Д.С. Управление производительностью. М.: Прогресс, 1989
53. Траут Д., Ривкин С. Новое позиционирование /Учебное пособие./ пер.с англ.// СПб., Питер, 2002. 192 с.
54. Траут Дж., Райс Э. Позиционирование: битва за умы. СПб.: Питер, 2006Трубецкой А.Ю. Психология репутации. М.: Наука, 2005. 291 с.
55. Уотермен Р. Фактор обновления: как сохраняют конкурентоспособность лучшие компании. М.: Прогресс, 1988. 362 с.
56. Феофанов О.А. Реклама: новые тенденции в России. СПб.: Питер, 2000
57. Хаванов А. Вл. Решение проблем корпоративного имиджа в условиях российских реформ (социально - политические аспекты). Автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата политических наук. - Нижний Новгород, 2000. - 23с.
58. Холл Р.Х. Организации: структуры, процессы, результаты. - СПб.: Питер, 2001.-512 с.
59. Цимбалов И.П. Развитие промышленного предприятия. - Саратов: Издательство СГУ, 1976. - 96 с.
60. Чубукова Л.В. Стратегическое управление имиджем промышленного предприятия в условиях конкуренции, - Ижевск, 2007.
61. Шарков Ф. Интегрированные рекламные коммуникации. - М.: РИП-Холдинг, 2004
62. Шепель В.М. Имидж. Как нравиться людям. М.: Народное образование, 2002 – 249 с.
63. Шепель В.М. Управленческая антропология. Человеческая компетентность менеджера: Энциклопедия. М.: Дом педагогики, 2000
64. Ядов В.А. Стратегия социологического исследования. Описание, объяснение, понимание социальной реальности. М.: Добросвет, 2000. 596 с.

65. Яшин Н.С. Конкурентоспособность промышленного предприятия: методология, оценка, регулирование. - Саратов: Издательский центр СГЭА, 1997. 248 с.
66. Алешина И. Корпоративный имидж // Маркетинг. 1998. №1. с.50 - 54
67. Архипов С., Крайнов К. Корпоративный имидж организации как основной элемент неценовой конкуренции // Маркетинговые коммуникации, 2001, №4. С. 35 - 37
68. Ахтямов Т.М., Шкардун В.Д. Оценка и формирование корпоративного имиджа предприятия. // Маркетинг в России и за рубежом , 2001. № 3
69. Бабич К., Лахно И. Оценка имиджа промышленного предприятия // Бизнес-Информ, 1997. № 8. С. 47 - 58
70. Бекетов В.Н. Брендинг: к социокультурному анализу понятия // Маркетинг в России и за рубежом, 2007. №5. С. 39 - 43
71. Блинов А. Роль внутреннего имиджа корпорации // Маркетинг, 1999. № 4. С. 100 – 105
72. Блинов А.О., Захаров В.Я. Имидж организации как фактор ее конкурентоспособности // Управление предприятием, 2003. №64. С. 35 – 44
73. Голубкова Е.Н., Мартынцева Ю., Психологическое воздействие света, цвета, формы и корпоративной символики на восприятие рекламируемого продукта // Маркетинг в России и за рубежом, 2005. № 4
74. Горбаткин Д. Подходы к формированию имиджа организации в среде современных менеджеров // Корпоративная имиджелогия, 2007, № 1 (01)
75. Зверинцев А.Б. Формирование имиджа. // Коммуникационный менеджмент, 1997. С. 193
76. Коляда Е., Компоненты репутации // БОСС, 2000. №6
77. Корчевой Е. А. Производство и рынок сельскохозяйственной техники в Российской Федерации // Ежемесячный информационный бюллетень «Росагромаш», 2009. №3. 192 с.

78. Леонтьев Д.А. Образ, который никто не видит. // Рекламный мир, 1996. 8 сентября. С. 15 - 20
79. Мелия М.И., Розин М.В. Формирование позитивного образа предпринимателя в общественном сознании. // Вопросы психологии, 1993. №1. С.54 - 61.
80. Огарева Н.П. Управление капиталом бренда // Маркетолог, 2008. № 8
81. Одри М. Кризис брендинга // Корпоративная имиджелогия, 2009. №1
82. Ольшанская Л. Технология формирования имиджа. // Маркетолог, 2000, 15 октября. С.7
83. Парамонова Т., Красюк И. Формирование общественного лица фирмы // Маркетинг, 1998. № 6. С. 60 - 63
84. Петренко Р. Брэнд как основа маркетинга // Практический маркетинг, 2000. № 6
85. Попов Е. Формирование общественного мнения // Маркетинг, 1997. № 5. С. 43 - 49
86. Похилько В.И., Федотова Е.А. Техника репертуарных решеток в экспериментальной психологии. // Вопросы психологии. 1984. №3. С. 151-157
87. Русина Н.А. Изучение оценочных эталонов и социальных стереотипов с помощью семантических измерений. // Вопросы психологии. 1981. №5. С. 96-105
88. Сироткина И.В. Построение целостного имиджа организации //Маркетинг и маркетинговые исследования, 2008, №1 (23). С. 34-41
89. Стародубская М. Имидж, бренд и репутация — это три большие разницы // Новый маркетинг, 2008
90. Стародубская М. Уважение, за которое хочется платить: как конвертировать корпоративный имидж в деньги // Новый маркетинг, 2006. №2
91. Томилова М.В. Модель имиджа организации // Маркетинг в России и за рубежом, 1998. №1. 160 с.

92. Харащ А.У. Межличностный контакт как исходное понятие устной пропаганды. // Вопросы психологии, 1977. № 4. С.52 - 64.
93. Харитонова Е.В. "Имидж организации - миссия выполнима" // Со-Общение. 2001, № 11. с. 88.
94. Шкардун В. Позитивный имидж фирмы как база эффективного брендинга // Бренд-менеджмент, 2003. №4 (12). С. 17 – 27
95. Эткинд А.М. Опыт теоретической интерпретации семантического дифференциала. // Вопросы психологии. 1979. № 1. С. 17 - 27
96. Большой энциклопедический словарь (БЭС) - универсальное справочное издание, охватывающее все области современного знания. // URL: <http://dic.academic.ru/dic.nsf/enc3p/138110> (дата обращения: 16.03.2017)
97. Вадим Ковалев Что предлагает современный рынок натурального камня // URL: http://www.remontinfo.ru/article/article.php?bc_tovar_id=292 (дата обращения: 17.04.2017)
98. Важенина И.С. Имидж и репутация компании // URL: <http://www.advertology.ru/article33727.htm> (дата обращения: 20.04.2017)
99. Вишнякова М. Концепция формирования имиджа компании // URL: http://www.iteam.ru/publications/marketing/section_49/article_862/ (дата обращения: 04.03.2017)
100. Кабардинская И.С. Имидж в системе маркетинга. // URL: <http://aup.ru/articles/marketing/9.htm> (дата обращения: 04.04.2017)
101. Мищенко В.Я., Понамарев С.В. Управление качеством продукции. Инструменты и методы менеджмента качества // URL: <http://biglibrary.ru/category38/book135/part40/> (дата обращения: 18.05.2017)
102. Расницын В. Корпоративный имидж в контексте бизнес-коммуникаций // URL: <http://marketing.spb.ru/conf/2002-02-lbs/iabc.htm> (дата обращения: 06.03.2017)
103. Служба тематических толковых словарей Глоссарий.ру // URL: <http://www.glossary.ru> 6678 (дата обращения: 05.05.2017)

104. Сохина И. Категории корпоративного имиджа компании. // URL: http://www.psycho.ru/biblio/hr/structure/korporativny_imidg.html
(дата обращения: 06.03.2017)
105. Школин А. Репутация под лупой // URL: <http://www.finansmag.ru/6678>
(дата обращения: 01.05.2017).
106. <http://www.alibaba.com> (дата обращения: 20.05.2017)
107. <http://www.badred.net/logo-red.html> (дата обращения: 22.05.2017)
108. <http://www.beautynet.ru/stylearticles/181.html> (дата обращения: 02.05.2017)
109. http://www.etoprosto.ru/2006/08/17/rynok_prirodnogo_kamnja_rossii.html
(дата обращения: 14.05.2017)
110. <http://www.polylog.ru/ru/marketing-communications-community/pr-btl-help/brand-management.htm> (дата обращения: 16.05.2017)
<http://www.pr-technologies.ru/images/image/imageper.htm>
112. <http://www.purebrand.ru/theory> (дата обращения: 15.05.2017)
113. <http://www.scala-rostov.ru> (дата обращения: 20.05.2017)
114. <http://www.smlsz.ru/articles/1/445/> (дата обращения: 22.05.2017)
115. <http://www.support17.com/component/content/288.html?task=view>
(дата обращения: 20.06.2017)
116. <http://www.tolkslovar.ru/i1956.html> (дата обращения: 25.04.2017)
117. <http://www.nkmz.com/> (дата обращения: 26.04.2017)
118. <http://www.tyazhmash.com/> (дата обращения: 26.04.2017)
119. <http://www.zavod-vcm.ru/> (дата обращения: 26.04.2017)
120. <http://www.metso.com/> (дата обращения: 26.04.2017)
121. <http://www.home.sandvik/> (дата обращения: 26.04.2017)
122. <http://www.nkmz.com/> (дата обращения: 26.04.2017)
123. <http://www.cat.com/> (дата обращения: 26.04.2017)
124. <https://www.joyglobal.com/> (дата обращения: 26.04.2017)
125. <http://tyhi.com/> (дата обращения: 26.04.2017)
126. <http://www.nkmz.com/> (дата обращения: 26.04.2017)

- 127. <http://www.cat.com/> (дата обращения: 26.04.2017)
- 128. <https://www.joyglobal.com/> (дата обращения: 26.04.2017)
- 129. <http://tyhi.com/> (дата обращения: 26.04.2017)