

Shkarupa O.V. Regulation of ecological modernization of the national economy

The aim of the article is to study the issues of regulating the process of ecological modernization of the national economy of Ukraine. Within the framework of the research, scientific and methodological approaches to accounting of administrative influences on subjects of the economic system for "green" growth of the national economy were suggested. The indicators of the "green" growth of the national economy are considered and an approach is proposed to make managerial decisions to ensure ecological modernization of the national economy of Ukraine.

The results of the analysis. In the article the problems of regulating the processes of the ecological modernization of the national economy are discussed. It is defined, that in the context of the new transformational trends in Ukraine, it was raised a number of economic problems and necessitates of additional research of this problem. The main task of the article is to study the process of growth of "green" growth and eco-modernization.

The forming of the multi-level perspective in the process of regulating the EM in the system of national economy includes the following components: the mechanism for regulating the EM nature conservation activity and the mechanism for regulating the "green" growth of the economy. It is proved that despite the growth of the resource part of the EM there is a negative dynamics of the effectiveness of the measures taken on EM. The probit model indicates that modernization changes in the national economy are not effective. This requires the development of additional regulatory tools.

Conclusions and directions of further researches. The paper analyses the EM of the production sector in the system of national economy and the interaction with indicators of the country's "green" growth. As can be seen from the calculations, the results confirm the crisis situation of the EM processes in the national economy of the country. It is proved that the theoretical and methodological approach to the regulation of EM requires an appropriate comparison of the system of natural and cost indicators. The information of possible changes in the process of EM that obtained in time by such approach makes it possible to identify the most significant factors in the reproduction processes and assess their impact on the predicted changes, make a rational choice of the expediency of measures, make changes in the process of EM.

The prospect of further research is the formation of scientific and methodological approaches and tools to stimulate environmental modernization at various levels of government.

Key words: ecological modernization, innovations, management, "green" growth.

УДК 659.4:664 (477)

РЕПУТАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ – ВАЖЛИВА СКЛАДОВА УПРАВЛІНСЬКОЇ СТРАТЕГІЇ НА ШЛЯХУ ДО УСПІХУ В ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

І. М. Шупта

Т. В. Воронько-Невіднича

Розглядається такий вид управління, як управління репутацією, що є актуальним в умовах переходу глобальної ринкової економіки до нової парадигми бізнесу, коли нематеріальні активи будь-якого підприємства, зокрема ділова репутація, стають головною конкурентною перевагою та ключовою умовою стабільного розвитку.

Ключові слова: репутація, ділова репутація, репутаційний менеджмент, репутаційна стратегія, рейтинг, імідж.

Постановка проблеми в загальному вигляді. В останні роки помітним є зростання кількості публікацій, присвячених як загальним проблемам репутаційного менеджменту, так і висвітленню результатів емпіричних досліджень різних аспектів репутації. В умовах загальної економічної нестабільності на передній план в боротьбі за отримання конкурентних переваг виходять репутаційні фактори, серед яких: репутація бренду, репутація перших осіб підприємства, репутація топ-менеджерів, репутація стратегії підприємства тощо. До вартості нематеріальних активів

більшість дослідників включають репутацію.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

На даний час велика кількість науковців, як зарубіжних, так і вітчизняних, займається проблематикою репутаційного менеджменту, до числа яких входять К. С. Букша, Н. В. Валінкевич, Д. Грюнінг, Г. Даулінг, Д. Кононова, А. Кошмарова, А. Лапшова, Д. Лоу, Г. Мартін, Ф. Науман, І. Олійник, Р. Дж. Олсо, С. Раштон, Д. Рейн, М. Рейн, Л. С. Сальнікова, А. Трубецький, Г. Тульчинський, Т. Хант, Ч. Фомбран, К. Франкович, Ф. Шарков та інші дослідники.

Формуванні цілей статті. Метою даної публікації є розгляд управління репутацією, що є важливим питанням для будь-якого підприємства, коли його конкурентоздатність залежить не лише від частки на ринку, розмірів виробництва, сукупності традиційних ресурсів, проте й від наявності нематеріальних активів та ефективного управління ними. Модернізація вітчизняної економіки та перехід на інноваційний шлях розвитку зумовив появу нових фінансово-економічних ризиків, що спричинені недооцінюванням нематеріальних активів, в тому числі й ділової репутації.

Виклад основного матеріалу. Нині успіх заходів щодо формування іміджу та репутаційного менеджменту заключається в умінні інтегрувати знання PR-менеджменту в загальну систему маркетингових комунікацій. Сама репутація підприємства формується лише в процесі комунікацій. Вибудовується певний ланцюг: вартість підприємства – нематеріальні активи – конкурентні переваги – комунікації – репутація.

Ділова репутація перетворюється в фінансовий інструмент, тим самим помітно збільшуючи загальну вартість підприємства. Тому знання про його реальну вартість та вміння використання дають можливість суттєво зміцнити позиції підприємства на ринку. Ділова репутація на даний час є одним із основних факторів попиту. Вона є найбільшим активом провідних корпорацій світу, тому часто відіграє вирішальну роль в злиттях і поглинаннях.

Слід зазначити, що при виборі репутаційної стратегії важливо прорахувати наперед, як вона може спрацювати в кризовій ситуації. Не дивлячись на те, що інвестиції в репутацію підприємства є довготерміновими вкладеннями, віддачу від яких повністю вдасться виміряти лише через декілька років, керівництву сьогодні необхідно займатися цим важливим питанням.

Експерти виділяють п'ять стратегій управління репутацією підприємства залежно від її основи. Репутація завжди має один або декілька об'єктів, на які в основному і направлено оціночне думку зацікавлених груп. Такими об'єктами можуть виступати: керівництво підприємства; команда (співробітники) підприємства; продукція або послуги підприємства; його досягнення (здобутки); фінансові показники тощо.

При виборі репутаційної стратегії важливо прорахувати наперед, як вона може спрацювати в кризовій ситуації. Очевидно, що, коли кожне слово і дія підприємства критично розглядається громадськістю, перевіряється ЗМІ та експертами, тому на підприємстві зручно мати людину, яка задовго до виникнення кризової ситуації подбає про налагодження потрібних контактів і регулярно інформуватиме зацікавлені групи про роботу підприємства. Чим відомішим є ім'я такої людини «в прив'язці» до підприємства, тим з меншою кількістю проблем це підприємство зіткнеться, намагаючись донести свою точку зору до громадськості під час кризи.

Розрізняють наступні стратегії управління репутацією:

- 1) Стратегія «Керівник – наша гордість».
- 2) Стратегія «Команда – наша гордість».
- 3) Стратегія «Продукція – наша гордість».
- 4) Стратегія «Досягнення – наша гордість».
- 5) Стратегія «Фінанси – наша гордість» [3, с. 8-10].

Стратегія «Керівник – наша гордість». Коли репутація підприємства нерозривно пов'язана з репутацією її керівника, стають очевидними плюси: пізнавана персона викликає довіру зацікавлених груп. Тому всім стає відомо, до кого звертатися щодо нагальних стратегічних питань в діяльності підприємства. До того ж публічний керівник часто розглядається співробітниками як модель для наслідування, тим самим виступаючи в ролі потужного мотиватора. Проте, якщо керівник залишає підприємство, це негативним чином позначиться на репутації всього підприємства.

Стратегія «Команда – наша гордість» є доцільною для використання, коли діяльність підприємства диверсифікована і має різні напрями, що слабко пов'язані між собою чи представлені окремими бізнес-одинацями. Тому керівнику підприємству, який відповідає за загальне управління безліччю таких напрямків, складно буде підтримувати ефективну комунікацію за специфічними питаннями з широким спектром цільових груп. У такому випадку об'єктом репутаційної стратегії підприємства стає команда співробітників, відповідальних за різні напрямки її діяльності. Ефективне управління – це здатність підприємства завоювати та утримувати своє положення на ринку, а отже забезпечити високі доходи, що дозволяє задовольнити інтереси власників в отриманні високих дивідендів, утримати управлінський персонал, зацікавлений в розширенні виробництва та оновленні продукції, і працюючих, мотивованих на отримання високої оплати за результати своєї праці.

Особливо цінною є команда як основа репутації підприємства, котра пропонує експертні послуги чи технологічні рішення, хоча разом з іншими репутаційними стратегіями цей підхід застосовується в багатьох сферах бізнесу. Перешкодою для ефективного командного управління може стати відсутність об'єднуючої ідеї та надмірна централізація. Тому в якості альтернативи необхідно вводити локальних лідерів. Це дозволить вирівняти командні позиції та вести розмову на рівних (мовою системоутворюючих проблем, загальних для всіх).

При використанні стратегії «Продукція – наша гордість», фокусом комунікацій є продукція чи послуги, що надає підприємство, тому основний акцент в просуванні робиться саме на тому, що підприємство пропонує ринку, залишаючи.

Якість товарів / послуг – це не просто конкурентна перевага, а необхідність, продиктована сьогоdnішніми умовами бізнесу. І в гонитві за прибутком можна недооцінити значимість високої якості продукції, її важливості для клієнта. До плюсів такої стратегії можна віднести той факт, що якість продукції легко перевірити, а нова продукція легше продається в умовах довіри. Можливим є також використання авторитетних думок експертів і споживачів на користь репутації підприємства.

Стратегія «Досягнення – наша гордість», як правило, використовується на додаток до інших стратегій. Ця стратегія передбачає, що фокусом комунікацій підприємства є те, чого воно досягло за час своєї роботи (скільки років на ринку, показники успішних проектів тощо). Нерідко таку стратегію обирають підприємства, що пропонують впровадження технологічних рішень, оскільки їх досвід роботи на ринку і кількість успішних впроваджень дають підстави для формування репутації.

Стратегію «Фінанси – наша гордість» переважно використовують ті підприємства, у яких фінансові показники є найбільш достовірним підтвердженням їх спроможності. Фінансова спроможність є похідною фінансової стабільності, фінансового благополуччя, що в свою чергу пов'язані з фінансовою відповідальністю вищого менеджменту.

Репутація повинна відбиватися в стратегічній доктрині підприємства, її корпоративному кодексі, акумулюючи місію, цінності, ключові компетенції, моделі і принципи поведінки, відповідні організаційній культурі.

Управління репутацією – це пролонгований і безперервний процес, в якому умовно можна виділити наступні етапи :

Етап 1. Вивчення зовнішнього середовища, того сектора ринку, в якому обертається підприємство та характеру розповсюджуваних про нього чуток.

Етап 2. Визначення джерел поширення чуток. В якості таких можуть бути співробітники, які залишили підприємство, клієнти, партнери, конкуренти та ін.

Етап 3. Моделювання тієї репутації, яку б

хотіло мати підприємство. Керівництво повинно відповісти на питання : «Яка репутація йому вигідна: м'якого чи агресивного гравця на ринку?»

Етап 4. Розробка компетентнісного профілю підприємства, що відображає вимоги до його менеджерів. Компетентнісний профіль будується на основі стратегічної доктрини та дозволяє управляти розвитком менеджерів підприємства відповідно до репутаційних вимог.

Етап 5. Оцінка, відбір і розвиток управлінського персоналу підприємства відповідно до компетентнісного профілю.

Етап 6. Моніторинг. Неможна один раз сформувати репутацію і спочивати на лаврах. Ситуація постійно змінюється, тому що змінюються співробітники, керівники, якість продукції, фінансовий стан підприємства, з'являються нові послуги та ін. [1].

Відомо, що репутація фірми, організації будь-якого рівня (навіть країни) багато в чому залежить від її керівника та керівного складу. Останні двадцять років ознаменувалися бурхливим розвитком рейтингової діяльності практично у всіх країнах. Якщо в ХХ столітті в світі існувало не більше тридцяти рейтингових агентств, а рейтингова діяльність була розвинена фактично тільки лише в США, то нині існує більше ста різних рейтингів, у тому числі й глобальних репутаційних рейтингів.

У рейтингу популярного інтернет-видання «Landlord.ua» найбільш ефективних топ-менеджерів аграрної галузі, експертами якого стали компанії, які спеціалізуються на пошукові та оцінюванні керівників вищої ланки, а саме:

Talent Advisors, Pedersen & Partners, We Partners, інвестиційна компанія Dragon Capital, банк Credit Agricole, аудиторська компанія Kreston GCG, агентство PR-Service, юридична компанія Alexandrov & Partners, консалтингові агентства AAA та «УкрАгроКонсалт» було названо (табл. 1) : 1) А. Ліссітсу (Олексія Лисиця), 2) Дж. Шморгуна, 3) Ю. Мельника, 4) А. Гордійчука, 5) С. Чернявського, 6) Ж. Ерцега, 7) М. Войтину, 8) Г. Рогенхофера, 9) Д. Горшунова та 10) В. Осадчука.

Таблиця 1

Рейтинг найбільш ефективних топ-менеджерів аграрної галузі України

Топ-менеджер	Компанія	Вік	Штат співробітників	Середній бал	Кількість згадувань в ЗМІ
1. Алекс Ліссітса (Олексій Лисиця)	«Індустріальна молочна компанія»	42	2621	80,3	232
2. Джон Шморгун	AgroGeneration	61	1400	78,3	48
3. Юрій Мельник	«Миронівський хлібопродукт»	54	32000	74,0	65
4. Андрій Гордійчук	«Сварог Вест Груп»	39	4500	73,3	114
5. Саймон Чернявський	«Мрія Агрохолдинг»	46	2700	72,0	285
6. Желько Ерцег	«Астарта»	47	1300	71,6	74
7. Марек Войтина	«Danone Україна»	53	2100	70,3	–
8. Гебхард Рогенхофер	«Сингента Україна»	52	360	69,3	31
9. Дмитро Горшунов	«Bunge Україна»	53	1000	69,0	99
10. Володимир Осадчук	Noble Resources Ukraine	42	50	68,6	24

Джерело : узагальнено авторами за [4].

Серед десяти найбільш ефективних топ-менеджерів аграрної галузі вік претендентів сягає від 42 до 61 років. Штат співробітників складає від 50 до 32 000 осіб.

Найбільш згадуваним серед топ-менеджерів у ЗМІ є постать Саймон Чернявсько-го, найменше згадувався – Володимир Осадчук.

Лідером рейтингу став Аллекс Лссітса (Олексій Лисиця), який власний стиль керівництва порівнює зі становищем граючого тренера. Лссітса розпочав свою діяльність з оптимізації витрат та зниження фінансових затрат. За останні три роки загальний борг компанії скоротився на 49,5 млн. доларів. Підприємства групи почали надтерміново гасити кредити. На початку червня 2016 р. компанія отримала 20 млн доларів від Європейського банку реконструкції та розвитку на поповнення оборотного капіталу.

Особливу увагу генеральний директор ІМК приділяє кадровій та соціальній політиці. З 1 вересня 2016 р. компанія співпрацює з Березово-рудським технікумом Полтавської державної аграрної академії.

Стає очевидним наявність поєднання декількох стратегій управління репутацією, зокрема: стратегій «Керівник – наша гордість», «Команда – наша гордість», «Досягнення – наша гордість» та домінуючої стратегії – «Фінанси – наша гордість», що дозволило посилити як власну репутацію, так і репутацію компанії в цілому.

Потенціал вітчизняних виробників прийнято ілюструвати цифрами експорту сільськогосподарської продукції, наприклад, такими: у 2015 р. Україна потрапила в топ-3 світових експортерів зерна, а в 2015/2016 маркетинговому році (липень 2015-червень 2016) поновила рекорд з експорту зерна за кордон. За даними Міністерства аграрної політики і продовольства, на зовнішні ринки відвантажено 39,415 млн тон, що на 13 % є вище за показники попереднього сезону [5]. Згідно розрахунків міністерства, експорт пшениці склав 17,354 млн тон, кукурудзи – 17,396 млн тон, ячменю – 4,409 млн тон, інших зернових культур – 256 [4].

Стосовно продукції тваринництва, то за останні п'ять років експорт з України тваринницької продукції впав на 19 %. Причиною падіння є скорочення експорту до країн СНД на 74 %, загалом за рахунок скорочення поставок до Росії. Зокрема, частка експорту продукції тваринництва до Росії у 2012 р. складала 62,4 %, а в 2016 р. – 0,2 %. При цьому експорт до інших груп країн збільшився. Так, майже в шість разів зросли поставки до країн ЄС (здебільшого до Данії, Німеччини та Угорщини), в 3,9 разів – до країн Африки (Єгипет, Марокко і Лівія) та в 2,5 рази до країн Азії (ОАЕ, Грузія і Іран). Загалом, за останні 5 років Україна значно диверсифікувала експорт продукції тваринництва – від збуту більш як 80 % до країн СНД до майже рівномірного розподілу експорту між країнами СНД, Азії та ЄС.

Проте, поглянемо на ці цифри з іншої точки зору: Україною в дедалі більших масштабах експортується сировина для зарубіжних харчових підприємств, а не готова продукція вітчизняного харчопрому.

Згідно даних «АПК-Інформ», станом на 2 лютого 2015 р. Експортувати до Євросоюзу продукцію тваринництва – сектора АПК України знайвищим потенціалом доданої вартості – можуть лише сімнадцять вітчизняних компаній [2].

Як зазначає О. Г. Дерев'яно: «Не заперечуючи існування протекціоністської політики ЄС, відзначимо, що не стільки вона, скільки брак довіри до українських виробників з боку європейського співтовариства гальмує процеси економічної євроінтеграції нашого харчової промисловості. А брак довіри – це відсутність репутації, що, своєю чергою, зумовлюється неусвідомленням на рівні топ-менеджменту багатьох вітчизняних підприємств необхідності управління репутацією», а з цими словами не посперечаєшся.

Україна має також і перспективи для подальшого нарощування об'ємів експорту м'яса ВРХ і курятини не лише до ЄС, а й в інші країни світу. Зокрема, найбільше перспектив має саме нарощування експорту м'яса птиці, адже у світовому рейтингу Україна входить до 20-ки найбільших світових експортерів зазначеної продукції й її якість підтверджена європейськими сертифікатами якості.

Головним напрямом українського агроекспорту є Європейський Союз. На другому місці – Південно-Східна Азія, потім Близький Схід. Країни СНД, у тому числі й Росія, перестали бути важливими напрямками для експорту. Тому, українським виробникам слід також звернути особливу увагу на географію експорту сільськогосподарської продукції. Так, такі українські товари, як продукція з доданою вартістю, молочні продукти, перероблені фрукти та овочі, заморожене м'ясо, сільськогосподарська техніка та корми можуть знайти своїх покупців та матимуть попит, наприклад на ринках африканських країн. Це є актуальним питанням формування позитивного іміджу та ділової репутації, як для вітчизняних виробників та експортерів сільськогосподарської продукції, так і для країни в цілому.

Не додає оптимізму для позитивного сприйняття України як потужного експортера аграрної продукції і той факт, що найбільш вигідна для розвитку країни група товарів (з відносно високою доданою вартістю) – готові харчові продукти – впала на 20% [4].

Перспективним для українських виробників є ринок дитячого харчування в КНР, котрий є далеким від насичення та незбалансованим: понад 70 % складають молочні суміші, і лише 20 % припадає на каші та 3% – інші види харчування. Однак, найбільш гострою є проблема відсутності українських торгових марок, які однозначно розпі-

знаються китайським споживачем. Це можна усунути за рахунок формування лояльності до бренду, яку можна виховати в споживача, а впізнаність торгових марок можна наростити.

Таким чином, аграрний сектор економіки в нашій країні має значний потенціал розвитку і визначену експортну спеціалізацію. Нині в умовах погіршення торговельних відносин з Російською Федерацією та поглиблення зони вільної торгівлі із західним сусідом, торгівля агропродукцією на основі розширення географії набуває особливого значення як з точки зору переорієнтації збуту зі «східного» на «західний» напрям, так і з позицій завоювання нових сегментів ринку для певних видів продукції в межах визначених тарифних квот, що є не просто вирішенням питання експорту, проте й питанням завоювання позитивного іміджу та формування ділової репутації як українських аграрних товаровиробників, так і країни в цілому.

Позитивний імідж, добра репутація, на наше переконання, створює передумови для більш привабливого сприйняття підприємства інвесторами, підвищує її капіталізацію, дозволяє збільшити дохід, забезпечуючи сильні позиції при виході на нові ринки, а також підтримку широких верств населення.

Теперішній стан, пов'язаний з новим геополітичним вектором України, сподіваємося, зумовить суттєві зміни в організаційних профілях репутаційного менеджменту підприємств-експортерів. Безперечно, що західні стандарти ведення бізнесу, наявність у підприємств, з якими доведеться вести конкурентну боротьбу вітчизняним агровиробникам, виокремлених підрозділів з управління репутацією, затверджених стратегій її розвитку та плану антикризових дій, вимагатимуть того, що й наші підприємства-експортери будуть впроваджувати відповідні організаційні елементи репутаційного менеджменту.

Список використаної літератури:

1. Козлова Н. П. Формирование положительного имиджа и репутации фирмы [Электрон. ресурс] / Н. П. Козлова // Вестник АГТУ. Серия: Экономика. – 2011. – Режим доступа : <https://cyberleninka.ru/article/v/formirovanie-polozhitelnogo-imidzha-i-delovoy-reputatsii-kompanii> – Название с тит. экрана. – Дата доступа : 05.07.2017.
2. Мінсільгосп США дав прогнози щодо врожаю зерна в Україні та його експорту [Електрон. ресурс] / За матеріалами УНІАН . – Режим доступа : <https://economics.unian.ua/agro/1917868-minsilgosp-ssha-dav-prognози-schodo-vrozhayu-zerna-v-ukrajini-ta-yogo-eksportu.html>. – Назва з тит. екрану. – Дата доступа : 05.07.2017.
3. Репутация топ-менеджера всегда в цене [Электрон. ресурс] / За матеріалами інтернет-порталу для управлінців Management.com.ua. – Режим доступа : <http://www.management.com.ua>. – Назва з тит. екрана. –Дата доступа : 05.07.2017.
3. Тендит К. Н. Основы репутационного менеджмента [Текст] : Учеб. пособ. / К. Н. Тендит. – Комсомольск –на – Амуре. : ФГБОУ ВПО «КнАГТУ», 2013. – 85 с.
4. Украинские предприниматели нечетко видят свое будущее [Электрон. ресурс] / По материалам интернет-журнала «Бизнес» . – Режим доступа : <https://businessjournal.com.ua/litsa/item/759-biennale-nedoveriya>. – Назва з тит. екрана. –Дата доступа : 05.07.2017.
5. Экспорт продукции АПК: итоги 2015 и перспективы 2016 года [Электрон. ресурс] / По материалам интернет-издания «Обозреватель.ua» . – Режим доступа : <https://www.obozrevatel.com/finance/economy/46039-ukraina-voshla-v-trojku-eksporterov-zerna-v-mire-infografika.htm>. – Название с тит. экрана. – Дата доступа : 05.07.2017.

Шупта И. Н., Воронько-Невидныча Т. В. Репутационный менеджмент – важная составляющая управленческой стратегии на пути к успешной деятельности предприятия

Данная публикация посвящена рассмотрению такого вида управления как управление репутацией, что есть важным в условиях перехода глобальной рыночной экономике к новой парадигме бизнеса, когда нематериальные активы любого предприятия, в частности деловая репутация, становятся главным ключевым преимуществом и ключевым условием стабильного развития.

Ключевые слова: *имидж, репутация, деловая репутация, репутационный менеджмент, репутационная стратегия, рейтинг.*

Shupta I., Voron'ko-Nevidnycha T., Resultational management as an important part of the management strategy of the success of the enterprise

The management of the reputation was considered in this publication. It is an important aspect in the conversion of global market economics to the new business paradigm when intangible assets of any enterprise (also business reputation) become the main key advantage and the main factor of the stable development.

Key words: *image, reputation, business reputation, management of reputation, strategy of reputation, rating.*