

Національний університет біоресурсів та
природокористування України

О.А. ЖИГУЛІН

**Управління конкурентоспроможністю
підприємств аграрної сфери**

Монографія

Ніжин 2016

ББК 65.050
УДК 338.43
Ж 68

Рекомендовано до друку Вченою радою НУБіП України
(протокол № 13 від 17.06.2016 р.)

Рецензенти:

1. Кропивко М.Ф. – Завідувач відділу проблем галузевого і територіального управління ННЦ “Інститут аграрної економіки” НААН, д.е.н., проф., академік НААН
2. Малік М.Й. – Завідуючий відділенням соціально-економічних проблем розвитку сільських територій, завідувач відділу розвитку підприємництва і кооперації ННЦ “Інститут аграрної економіки” НААН, д.е.н., проф., академік НААН
3. Савчук В.К. – Завідувач кафедри статистики та економічного аналізу НУБіП України, д.е.н., проф., академік НААН
4. Єрмаков О.Ю. – Завідувач кафедри економіки праці та розвитку сільських територій НУБіП України, д. е. н., проф., заслужений економіст України

Жигулін О.А.

Ж 68 Управління конкурентоспроможністю підприємств аграрної сфери: Монографія. – Ніжин: Видавець ПП Лисенко М.М., 2016. – 328 с.

ISBN 978-617-640-269-5

В монографії наведено теоретико-методологічні основи формування системи управління розвитком конкурентоспроможності підприємств аграрної сфери України. Обґрунтовано значимість переведення системних інноваційно-креативних властивостей природи (розвиток, синергія, самодостатність, естетика, дисипація) у площину бізнесу.

ISBN 978-617-640-269-5

© О.А. Жигулін, 2016
© Видавець ПП Лисенко М.М., 2016

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ДИНАМІЧНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ АГРАРНОЇ СФЕРИ: ІННОВАЦІЙНО-КРЕАТИВНИЙ ПІДХІД	10
<i>Глава 1. Розвиток як основа динамічної конкурентоспроможності підприємств аграрної сфери: сутність, об'єкт управління, моделювання</i>	<i>10</i>
1.1. Особливості розвитку, синергії, самодостатності, естетики, дисипації, як властивостей системи управління конкурентоспроможністю підприємств аграрної сфери України	10
1.2. Інформаційне забезпечення розвитку конкурентоспроможності підприємства як об'єкта управління	23
1.3. Синергія методів управління розвитком конкурентоспроможності підприємства аграрної сфери	27
1.4. Оцінка сталого розвитку підприємства у дестабілізуючих умовах економічних криз та інформатизації суспільства через формування системи управління розвитком його конкурентоспроможності	35
<i>Глава 2. Інноваційно-креативний підхід до формування системи управління розвитком конкурентоспроможності підприємств аграрної сфери</i>	<i>46</i>
2.1. Системність та конкурентоспроможність у розвитку підприємства ...	46
2.2. Основи інноваційно-креативного формування системи управління розвитком конкурентоспроможності підприємств аграрної сфери	50
2.3. Дизайн-проект інноваційно-креативного формування системи управління розвитком конкурентоспроможності підприємства: “образи” розвитку споживача, виробника, виробництва, стандартів	53
2.4. Перевага (лояльність) споживача як фактор розвитку конкурентоспроможності підприємства	58
<i>Глава 3. Формування парадигми стратегічного конкурентоспроможного розвитку підприємств в умовах глобалізації</i>	<i>67</i>
3.1. Відмінність парадигми стратегічного конкурентоспроможного розвитку підприємств аграрної сфери в умовах глобалізації у XXI столітті	67
3.2. Синергія розвитку споживача, виробника, підприємця як джерело внутрішньої мотивації та конкурентоспроможності діяльності	71
3.3. Стратегічне управління інноваційно-креативним формуванням системи управління розвитком конкурентоспроможності підприємств аграрної сфери	86
Висновки до розділу 1	94

РОЗДІЛ 2. МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ДИНАМІЧНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ АГРАРНОЇ СФЕРИ: ІННОВАЦІЙНО-КРЕАТИВНИЙ ПІДХІД 96

Глава 4. Наукові засади інноваційно-креативного формування системи управління розвитком конкурентоспроможності підприємств 96

4.1. *Методологія інноваційно-креативного формування системи управління розвитком конкурентоспроможності підприємств аграрної сфери 96*

4.2. *Класифікація та зміст методів інноваційно-креативного формування системи управління розвитком конкурентоспроможності підприємств аграрної сфери 104*

Глава 5. Методологія маркетингового інноваційно-креативного формування системи управління розвитком конкурентоспроможності підприємств 123

5.1. *Загальні положення 123*

5.2. *Методи інноваційно-креативного формування системи управління розвитком конкурентоспроможності підприємств у сфері маркетингу та виробництва 125*

Глава 6. Інноваційно-креативне системно-функціональне забезпечення розвитку конкурентоспроможності підприємств 142

6.1. *Методи інноваційно-креативного формування системи управління розвитком конкурентоспроможності підприємств у сфері кадрового забезпечення 142*

6.2. *Методи інноваційно-креативного формування системи управління розвитком конкурентоспроможності підприємств у сфері бюджетування, інвестування та фінансування 155*

Висновки до розділу 2 161

РОЗДІЛ 3. РЕАЛІЗАЦІЯ ПРОЦЕСІВ ІННОВАЦІЙНО-КРЕАТИВНОГО ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ В АГРАРНІЙ СФЕРІ УКРАЇНИ 163

Глава 7. Реалізація процесів інноваційно-креативного формування системи управління розвитком конкурентоспроможності суб'єктів господарювання в аграрній сфері у короткостроковому періоді 163

7.1. *Загальні положення 163*

7.2. *Методика реалізації процесів інноваційно-креативного формування системи управління розвитком конкурентоспроможності суб'єктів господарювання в аграрній сфері у короткостроковому періоді 176*

<i>Глава 8. Реалізація процесів інноваційно-креативного формування системи управління розвитком конкурентоспроможності суб'єктів господарювання в аграрній сфері у довгостроковому періоді</i>	187
8.1. Загальні положення.....	187
8.2. Методики реалізації процесів інноваційно-креативного формування системи управління розвитком конкурентоспроможності суб'єктів господарювання в аграрній сфері у довгостроковому періоді	187
<i>Глава 9. Реалізація процесів інноваційно-креативного формування системи управління розвитком конкурентоспроможності суб'єктів господарювання в аграрній сфері у коротко- та довгостроковому періоді</i>	205
9.1. Загальні положення	205
9.2. Механізм реалізації процесів інноваційно-креативного формування системи управління розвитком конкурентоспроможності суб'єктів господарювання у коротко- та довгостроковому періоді	206
Висновки до розділу 3	215
РОЗДІЛ 4. ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ ТА ОСОБЛИВОСТІ ІННОВАЦІЙНО-КРЕАТИВНОГО ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ АГРАРНОЇ СФЕРИ УКРАЇНИ	216
<i>Глава 10. Закордонний досвід та державне регулювання інноваційно-креативного формування системи управління розвитком конкурентоспроможності підприємств аграрної сфери</i>	216
10.1. Закордонний досвід інноваційно-креативного формування системи управління розвитком конкурентоспроможності підприємств аграрної сфери	216
10.2. Державне регулювання інноваційно-креативного формування системи управління розвитком конкурентоспроможності підприємств аграрної сфери	224
<i>Глава 11. Особливості системи управління розвитком конкурентоспроможності підприємств аграрної сфери, що випускають економний продукт</i>	236
11.1. Загальні положення	236
11.2. Особливості методів інноваційно-креативного формування системи управління розвитком конкурентоспроможності високопродуктивних підприємств	238

<i>Глава 12. Особливості системи управління розвитком конкурентоспроможності підприємств аграрної сфери, що виробляють якісний продукт.....</i>	<i>252</i>
12. 1. Загальні положення	252
12.2. Особливості методів інноваційно-креативного формування системи управління розвитком конкурентоспроможності аграрних підприємств у сфері якісного виробництва	254
<i>Глава 13. Особливості системи управління розвитком конкурентоспроможності підприємств аграрної сфери, що випускають інноваційно-креативний диференційований продукт</i>	<i>266</i>
13.1. Загальні положення	266
13.2. Особливості методів інноваційно-креативного формування системи управління розвитком конкурентоспроможності підприємств у сфері інноваційно-креативної диференціації товару	267
Висновки до розділу 4	280
ВИСНОВКИ	282
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	287
ДОДАТКИ.....	305

ВСТУП

Успіх, згоду та конкурентоспроможність в Україну повинна повернути її аграрна сфера. Переваги в запасах чорнозему треба поєднати з конкурентоспроможністю аграрного сектора економіки та високим рівнем розвитку громадян. За рахунок їхньої інноваційно-креативної творчої праці, інформаційних технологій та трудової мотивації можна забезпечити процвітання в країні. Майбутнє економіки України в умовах децентралізації влади пов'язане з стратегічним розвитком конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств у рамках територіальних громад. Застосування системного підходу до цього процесу обумовлює забезпечення синергетичної єдності людського розвитку (“споживач”, ”виробник”, ”підприємець”, “розроблювач стандартів”) через розвиток, відповідно, атрибутів товару, умов життя і праці, виробничої системи, державних нормативів та розширення сукупності об'єктів управління від сільськогосподарських підприємств до складових аграрної сфери, що охоплює виробництво та відновлення засобів виробництва, власне сільськогосподарське виробництво, його фінансове, матеріально-технічне, кадрове, наукове забезпечення та формування культурної і соціальної інфраструктури села. Не виявляється можливим сформувати систему управління розвитком конкурентоспроможності окремого сільськогосподарського підприємства, якщо не враховувати розвиток споживачів, працівників, виробничої системи, державних нормативів, що забезпечують його діяльність та життєдіяльність територіальної сільської або міської громади району та регіону. Завдяки освіті Україна має високий рівень індексу розвитку людини, що може стати основою для формування її конкурентоспроможності.

В монографії досліджується не рівень, а напрямок розвитку людини (самоактуалізація та внутрішня мотивація), що проявляється через стійке утримування підприємством ринкової частки (невід'ємний тренд економічних показників розвитку).

Надійно (за допомогою інноваційно-креативний підходу, який переносить такі інноваційно-креативні системні властивості природи, як розвиток, самодостатність, синергія, естетика, дисипація-структурна самоорганізація, у площину бізнесу) сформувати систему управління конкурентоспроможністю видів діяльності аграрного підприємства можна за допомогою відповідних їм управлінських впливів (методів). Сферу традиційного використання методів управління підприємством (кадрова робота) та управлінського інструментарію (тактика, стратегія) необхідно розширити на сферу інноваційно-креативної ринкової адаптації системи управління конкурентоспроможністю підприємства за усіма видами діяльності та за допомогою усіх можливих інструментів.

Проведені дослідження показали, що підприємство аграрної сфери може існувати в неврівноваженій (хвильовій, циклічній, кризовій, знаннєвій, креативній) ринковій економіці завдяки системі управління стратегічною

конкурентоспроможністю, яка підтримується за рахунок методів її інноваційно-креативного формування в сфері продуктової, цінової, рекламної, збутової, виробничої, кадрової, бюджетно-економічної, інвестиційної та фінансової діяльності.

Актуальною проблемою сучасного менеджменту є озброєння менеджерів теоретичними та методологічними положеннями інноваційно-креативного формування системи управління розвитком конкурентоспроможності підприємств аграрної сфери України.

Слід зазначити вагомий внесок у рішення окремих аспектів даної проблеми таких учених як Алієва З., Безтелесна Л., Грішнова О., Гудзинький О., Ільчук М., Дайновський Ю., Кваша С., Котлер Ф., Кравченко С., Кренделл Р., Кібанов А., Збарський В., Лук'яненко Д., Маслоу А., Портер М., Раєвнева О., Савчук В., Талавіря М., Фатхутдінов Р., Фінч Ф., Флоріда Р., Хоккінс Дж., Шулер Р.

Віддаючи належну повагу до наукової й практичної значимості робіт названих авторів, необхідно відзначити, що певний перелік завдань методологічного, концептуального й методичного характеру мають потребу в уточненні. Так, мають потребу в подальшому дослідженні сутність інноваційно-креативного підходу до формування системи управління розвитком конкурентоспроможності підприємств аграрного регіону України, модель інноваційно-креативного формування системи управління розвитком конкурентоспроможності підприємства аграрної сфери, вектор конкурентної переваги споживача до товару підприємства аграрної сфери, сутність формування системи управління розвитком конкурентоспроможності підприємства аграрної сфери, механізм переводу підприємства аграрної сфери в атрактор конкурентоспроможного розвитку (атрактор прогресу), підхід до формування дисипативної (високо організованої) структури діяльності підприємства аграрної сфери, модель ухвалення рішення споживачем товару в умовах економіки знань (інформаційне суспільство) про покупку, методичний підхід до формування виробничого персоналу підприємства аграрної сфери, механізм реалізації процесів інноваційно-креативного формування системи управління розвитком конкурентоспроможності підприємства аграрної сфери України.

Потребують уточнення індикатори розвитку сільськогосподарських регіонів України: 1. Розвиток людського потенціалу (самовираження споживача, виробника, підприємця в процесі споживання, виробництва товару та організації виробництва на підприємстві); 2. Підвищення конкурентоспроможності області та забезпечення стійкого економічного зростання (формування системи управління розвитком конкурентоспроможності підприємств аграрної сфери України); 3. Розвиток сільських територій (естетика, самодостатність, синергія, дисипація). Є потреба в формуванні “Стратегічного бачення сільськогосподарського регіону” як економічно самодостатнього, екологічно чистого і туристично привабливого регіону європейської держави “Україна” з високорозвинутим промислово-аграрним комплексом, гідним рівнем життя населення, зі щасливими, патріотичними та працьовитими жителями.

Все це обумовило актуальність даного монографічного дослідження.

Об'єкт дослідження: економічні відносини, що виникають в процесі формування системи управління розвитком конкурентоспроможності підприємств аграрної сфери.

Предмет дослідження: теоретико-методологічні й методичні підходи до інноваційно-креативного формування системи управління розвитком конкурентоспроможності підприємств аграрної сфери в дестабілізуючих умовах економічних криз, економіки знань та інформатизації суспільства.

Методи дослідження. У якості методів дослідження використовувалися загальнонаукові та спеціальні методи: історичний метод застосовувався при дослідженні динаміки уявлень науковців щодо поняття “метод інноваційно-креативного формування системи управління розвитком конкурентоспроможності підприємства аграрної сфери”; методи логіки (аналіз, синтез, дедукція, індукція) використані при дослідженні концепцій класиків менеджменту щодо методів інноваційно-креативного формування системи управління розвитком конкурентоспроможності підприємства аграрної сфери; методи наукової абстракції застосовані для формулювання моделі інноваційно-креативного розвитку економічних систем під впливом невизначеності середовища господарювання; метод системного аналізу був застосований для вивчення системи методів інноваційно-креативного формування системи управління розвитком конкурентоспроможності підприємства аграрної сфери; методи теорії ймовірностей і математичної статистики використовувалися для розрахунку інтервалів між кризовими явищами у світовій та національній економіці, а також для аналізу конкуренції в галузі аграрної сфери України; метод економетричного моделювання застосований для розрахунку періоду коливання національної економіки; метод фінансово-економічного аналізу використовувався для використання дисипативно-структуруючої моделі системи управління розвитком конкурентоспроможності підприємства аграрної сфери через відповідний механізм.

Монографія складається із вступу, 4 розділів, 13 глав, висновків, списку використаних джерел та додатків. Перший розділ містить опис теоретичних основ формування динамічної системи управління розвитком конкурентоспроможності підприємств аграрної сфери: інноваційно-креативний підхід, у другому розділі наведено методологічні основи формування динамічної системи управління розвитком конкурентоспроможності підприємств аграрної сфери, третій розділ присвячений реалізації процесів формування системи управління розвитком конкурентоспроможності суб'єктів господарювання в аграрній сфері України, у четвертому розділі розглянуто державне регулювання та особливості системи управління розвитком конкурентоспроможності підприємств в аграрній сфері України.

Автор висловлює вдячність членам студентського наукового гуртка кафедр менеджменту, життєдіяльності людини НАТІ та КІБІТ за написання підрозділів монографії: Дорогінська Ю.М. – 4.1, Жигуліна Н.О. – гл. 3 та додаток 3, Лапа О.О. – 5.1.

Розділ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ДИНАМІЧНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ АГРАРНОЇ СФЕРИ: ІННОВАЦІЙНО-КРЕАТИВНИЙ ПІДХІД

Глава 1. Розвиток як основа динамічної конкурентоспроможності підприємств аграрної сфери: сутність, об'єкт управління, моделювання

1.1. Особливості розвитку, синергії, самодостатності, естетики, дисипації, як властивостей системи управління конкурентоспроможністю підприємств аграрної сфери України

Управлінню підлягає не конкурентоспроможність (стан, кінцевий результат діяльності), а її розвиток (динамічний процес, що відбувається безперервно у часі).

Властивості динамічної системи управління розвитком конкурентоспроможності підприємства поділяються на групи:

1) пов'язані з цілями та функціями (ефект синергії — односпрямованість або цілеспрямованість дій компонентів посилює ефективність функціонування системи; ієрархічність — пріоритет інтересів системи ширшого рівня перед інтересами її компонентів; емерджентність — цілі або функції компонентів системи не завжди збігаються з цілями або функціями системи; мультиплікативність — і позитивні, і негативні ефекти функціонування компонентів в системі мають властивість множення, а не додавання; цілеспрямованість — діяльність системи підпорядкована певній цілі; альтернативність шляхів функціонування та розвитку; робастність — здатність системи зберігати часткову працездатність або ефективність при відмові її окремих елементів чи підсистем;

2) пов'язані зі структурою (дисипативність структури: цілісність — первинність цілого по відношенню до частин, коли поява у системи нової функції, нової якості, органічно впливає зі складових її елементів, але не властивих жодному з них, взятому ізольовано; неадитивність — принципова нерівність властивостей системи до суми властивостей складових її компонентів; структурність — можлива декомпозицію системи на компоненти, встановлення зв'язків між ними; ієрархічність — кожен компонент системи може розглядатися як система або підсистема ширшої глобальної системи);

3) пов'язані з ресурсами та особливостями взаємодії із середовищем (самодостатність та комунікативність — існування складної системи комунікацій із середовищем у вигляді ієрархії; взаємодія і взаємозалежність системи і зовнішнього середовища; адаптивність — прагнення до стану стійкої рівноваги, яке передбачає адаптацію параметрів системи до мінливих параметрів зовнішнього середовища, нестійкість не у всіх випадках є дисфункціональною для системи, вона може виступати і як умова динамічного розвитку;

надійність – функціонування системи при виході з ладу однієї з її компонент, збереженість проектних значень параметрів системи протягом запланованого періоду; інтерактивність);

4) інші (розвиток – характеризує зміну стану системи у часі, допомагає пояснити складні інформаційні процеси у природі та суспільстві; інтегративність – наявність системоутворювальних, системозберігальних факторів; еквіфінальність – здатність системи досягати станів, що не залежать від вихідних умов і визначаються тільки параметрами системи; спадковість; порядок; самоорганізація).

В результаті дослідження властивостей динамічної системи управління розвитком конкурентоспроможності підприємств аграрної сфери України виділено основні з них за групами (рис. 1.1).

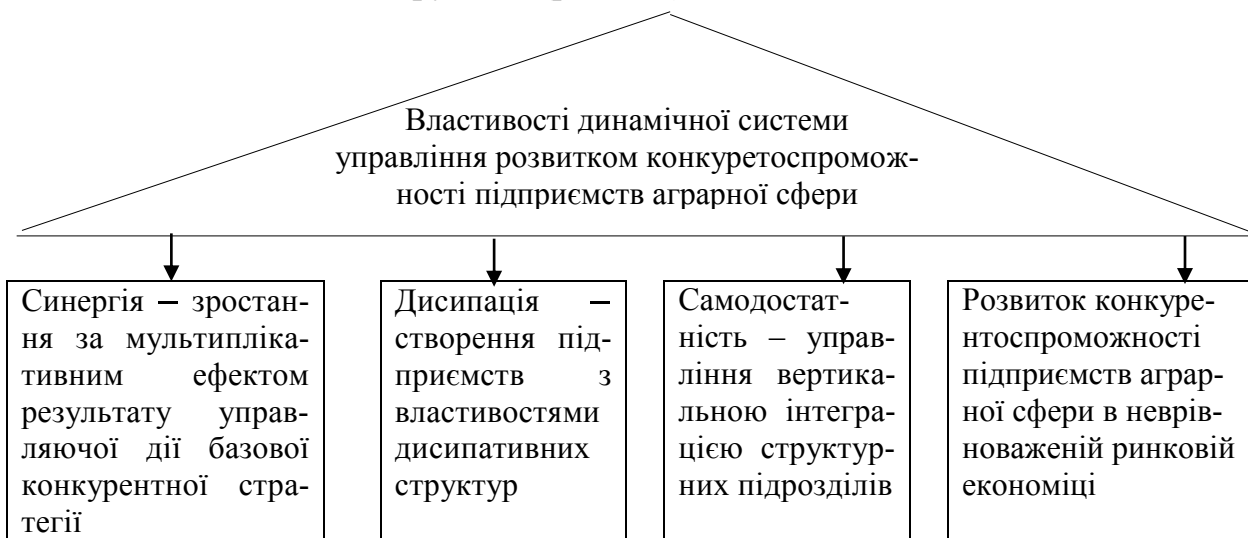


Рис. 1.1. Властивості динамічної системи управління розвитком конкурентоспроможності підприємств аграрної сфери

Оскільки у світі найбільш ефективними є креативні економіки сільського господарства (Китай, Корея, ЄС), то до переліку властивостей додали естетику з метою управління привабливістю агропродуктів через забезпечення їхньої природної привабливості, а також естетичних умов праці та життя робітників. Перелічені властивості системи управління розвитком конкурентоспроможності підприємств відображають інноваційно-креативні властивості природи, які в роботі переносяться у площину бізнесу.

В Україні проводиться реформа місцевого самоврядування та територіальної децентралізації влади. Перспектива аграрного сектора економіки України в умовах децентралізації влади пов'язана з розвитком сільськогосподарських підприємств у рамках територіальних громад сіл, міст, районів та регіонів. Застосування системного підходу до цього процесу вимагає розширення сукупності об'єктів управління від сільськогосподарських підприємств до складових аграрної сфери, що охоплює виробництво та відновлення засобів виробництва, власне сільськогосподарське виробництво, його фінансове,

матеріально-технічне, кадрове, наукове забезпечення та формування культурної і соціальної інфраструктури села. До складу **аграрної сфери**, що враховується при управлінні, належать підприємства та галузі, які наведені в Законі України “Про основні засади державної аграрної політики на період до 2015 року” від 18.10.05, №2982 – IV (Голос України. – 2005. – 16 листоп.):

сільське і рибне господарство;

харчова промисловість та перероблення сільськогосподарських продуктів (кондитерська, макаронна, молокопереробна, хлібопекарська, плодоовочевоконсервна галузі, холдинги та рітейлери, що здійснюють діяльність на території сільських і міських громад т. ін.);

аграрна наука і освіта;

соціальна сфера села (кафе, бари, ресторани, їдальні, заклади торгівлі та пошиття одягу, ЖКГ, побутове обслуговування, транспорт і зв’язок);

сільські території та культура (інфраструктура, агротуризм, музеї, кіно-театри т. ін.);

матеріально-технічне та фінансове забезпечення (аграрне машинобудування, агроіндустріальне будівництво, ремонтні майстерні агротехніки, фінансово-кредитні організації в аграрній сфері т. ін.).

Не виявляється можливим сформувати систему управління стратегічним конкурентоспроможним розвитком окремого сільськогосподарського підприємства (не можливо забезпечити самодостатність, естетику, дисипацію та синергію розвитку споживача, виробника, конкурентоспроможного виробництва, державних нормативів), якщо поряд з ним в рамках територіальної громади активно не розвиваються підприємства і галузі (перелічені вище), які забезпечують його діяльність та життєдіяльність селищної, міської, районної, регіональної громади.

Ця обставина є наслідком змін у свідомості людства в кінці ХХ та на початку ХХІ століття. Проблему досліджували Грішнова О. А. [267], Безтелесна Л.І. [266] т. ін. Вибір орієнтованого на людський розвиток типу економічного зростання вимагає перелому в поглядах на співвідношення економічного та соціального аспектів розвитку. Традиційно соціальний аспект вважався похідним від економічного, людський розвиток розглядався, як залишковий додаток до економічного. Інформаційна революція відкрила новий, постіндустріальний образ економічної моделі побудови суспільства, в якому економічна могутність створюється та примножується переважно за рахунок творчої інноваційної праці — управління інформаційними потоками, створення високих технологій тощо. Це передбачає високу трудову мотивацію та усебічний, безперервний розвиток людей.

Глобальна концепція людського розвитку виникла на базі теорії людського капіталу й стала кращим досягненням людської цивілізації. Вона суттєво відрізняється від концепції людського капіталу, яка доводить економічну доцільність удосконалення людини саме як чинника виробництва. Концепція виходить з первинної самоцінності розвитку людини, з того, що виробництво існує заради розвитку людей, а не люди — заради розвитку виробництва.

Концепція людського розвитку ґрунтується на соціально-економічних показниках, а запропонований Програмою розвитку ООН (ПРООН) індекс людського розвитку визнаний у всьому світі як інтегральний показник стану соціально-економічного розвитку країни, що відображає досконалість соціально-трудових відносин. Україна, завдяки освіті, має високий рівень індексу людського розвитку, що може бути перетвореним на її конкурентоспроможність. Концепція людського розвитку є ланкою, що ефективно поєднала “доходоцентризм” з “людиноцентризмом”. Дана концепція як особлива теоретична система й орієнтована на практику державного управління методологія виходить з визнання неможливості звести суспільний прогрес до зростання грошового доходу чи примноження матеріального багатства. В її основі — принцип, згідно з яким економіка існує для розвитку людей, а не люди — для розвитку економіки. За жодних темпів економічного зростання суспільний прогрес неможливий, якщо не реалізовані важливі для людини можливості, серед яких ключовими є такі три: прожити довге й здорове життя; набути, розширювати й оновлювати знання; мати доступ до засобів існування, що забезпечують гідний рівень життя. Людський розвиток визначається як процес зростання людських можливостей, що забезпечується політичною свободою, правами людини, суспільною повагою до особистості. Матеріальний добробут розглядається лише як одна з базових можливостей вибору, але він не є найвищою метою. Центральним елементом концепції людського розвитку є людський потенціал, який за своїм змістом є значно ширшим поняттям, ніж людський капітал. Інвестиції в людину розглядаються як засіб збільшення продуктивності праці й доходу і саме цим визначається їхня економічна ефективність. Високорозвинута благополучна людина — це мета, а забезпечення її добробуту є кінцеве і єдине завдання розвитку. За логікою концепції людського розвитку саме люди стають центром, фокусом теорії розвитку, оскільки вони є водночас і головною метою суспільного розвитку, і найважливішим його чинником, і інструментом свого власного розвитку. Програмою розвитку Організації Об’єднаних Націй були створені організаційні рамки для поширення ідей і практики людського розвитку в усьому світі. Концептуальний підхід до людського розвитку вперше викладений у всесвітній Доповіді про розвиток людини за 1990 рік (ці доповіді відтоді стали щорічними). Людський розвиток може розглядатися як чинник зростання продуктивності праці та національного доходу лише у тому разі, коли він справді впливає на розширення можливостей людей. Людський розвиток розглядається і як процес розширення людського вибору, і як досягнутий рівень добробуту людей. Говорячи про розширення вибору, мають на увазі, що фактично цей вибір стосується безмежного кола проблем, які впливають на життя людей, і коло це історично та територіально змінюється. На будь-якому етапі розвитку людства залишаються три ключові блоки проблем, три групи потреб людини: прожити довге життя; набувати, розширювати й оновлювати знання; доступ до засобів існування.

Матеріальне багатство має велике значення в житті людей. Проте це значення не є вирішальним, його не можна перебільшувати й ідеалізувати. По-перше, багатство не є неодмінною умовою демократії, рівноправності у суспільстві, збереження й розвитку культурної спадщини. По-друге, багатство саме собою не гарантує правопорядку та соціальної злагоди. По-третє, людські потреби не зводяться до матеріального збагачення: тривале і здорове життя, причетність до культури і науки, творча і суспільна активність, збереження довкілля та життя у гармонії з природою для багатьох людей були і залишаються значимими цінностями, які є важливіші за нарощення багатства. Рівень доходу, досягнутий в країні на теперішній час, не гарантує її економічного процвітання в майбутньому. Проте якщо отриманий дохід достатньою мірою інвестується у людський розвиток, то і економічні показники в майбутньому будуть значно кращими, ніж нині.

Концепція людського розвитку об'єднує вирішення питань виробництва та розподілу товарів і послуг з вирішенням питань формування та використання здібностей і можливостей людей, розглядаючи розвиток людських здібностей як кінцеву мету суспільного прогресу. Водночас без економічного зростання спроби домогтися справедливого розподілу можливостей людського розвитку можуть привести до сукупного нульового результату, коли розширення можливостей для одних груп людей досягатиметься за рахунок їх скорочення для інших груп, що рівнозначно перерозподілу бідності [267].

Погоджуючись з висновками Грішнєвої О.А. та Безтелесної Л.І., в роботі проведено уточнення напрямків, причин, видів та механізмів розвитку людей.

Розглянемо розвиток як основу динамічної конкурентоспроможності підприємств аграрної сфери в неврівноваженій хвильовій ринковій економіці.

Розвиток економіки України (у складі СРСР) носив рівномірний (стійкий, поступальний, лінійний) характер. Перехід до ринку і сама ринкова креативна економіка характеризується нестійкими, нелінійними процесами. Традиційний інструментарій опису економічних процесів (регресійний аналіз, методи теорії ймовірностей, математичної статистики та ін.) в нових нестационарних умовах виявився неефективним. Замість нього використовуються такі підходи: управління процесами в умовах невизначеності, ситуаційний (кібернетичний) підхід до управління мінливими процесами, синергетичний підхід, що передбачає утворення в не зовсім рівноважному просторі стійких дисипативних структур.

Перший напрямок виявився малоефективним через використання апарату теорії ймовірностей і математичної статистики. Ще Дж. Кейнс у своїй ранній роботі "Трактат про ймовірність" показав, що методи теорії ймовірностей і математичної статистики не можуть бути використані в економіці, де відсутні повторювані процеси [102].

Спроби вирішити проблему управління нестійкими соціально-економічними процесами за допомогою швидкодіючих комп'ютерів також

знали невдачі. Автори-засновники кібернетики (Бір С., Вінер М. та ін.) визнали, що машина не може замінити інтелект людини [8, с.336, 28].

Синергетичний підхід є єдиним перспективним напрямком вирішення проблем розвитку на рівні держави, галузі та підприємства в дестабілізуючих умовах економічних криз, економіки знань та інформатизації суспільства. Ґрунтується він на експериментально підтвердженому (термодинаміка, біологія та ін.) формуванні стійких дисипативних структур та теорії інформаційних потоків.

Даний підхід до опису соціальних процесів використовував Романов В.Л. У захищеній ним дисертації доктора соціологічних наук описується перехід від рівномірного поступального (СРСР) до неврівноваженого ринкового (країни СНД) розвитку в умовах конкуренції [173].

На рівні управління економікою підприємства вагомий внесок у опис неврівноважених процесів внесли Лукас Р., Сарджент Т. [125], Раєвнева О.В. [166] та ін. Автори намагалися прогнозувати розвиток динамічної конкурентоспроможності підприємства за рахунок математичних моделей нестійких економічних процесів.

Отримані ними кількісні результати критикуються в науковій літературі [172], але загальний якісний підхід активно використовується як вітчизняними, так і закордонними вченими.

Практичне застосування синергетики до забезпечення динамічної конкурентоспроможності підприємств аграрної сфери почнемо з опису результатів дослідження впливу зовнішнього середовища (економіка України та світова економіка). Даний вплив простежується через цикли розвитку та для підприємств України може бути визначений через динаміку ВВП. Для уточнення періоду коливань економічних процесів в роботі була побудована математична модель динаміки ВВП України на основі аналізу циклічного розвитку світової економіки (1866-2015 рр.). Математичні розрахунки, використувані при побудові моделі, наведені у Додатку А.

Отримали, що економетрична модель даного процесу має вигляд:

$$Y_t = -19089,54 + 0,78 Y_{t-1} - 2,59 Y_{t-2} + 3,96 Y_{t-3} \quad (1.1)$$

де Y_t – значення ВВП, а t – час

Наведеному рівнянню відповідає характеристичне рівняння третього порядку:

$$\lambda^3 - 0,78\lambda^2 + 2,59\lambda - 3,96 = 0 \quad (1.2)$$

Кубічне рівняння має один дійсний корінь $\lambda_1 = 0,985$ та два комплексних сполучених кореня $\lambda_{2,3} = 1,13 (\cos 2,022 \pm i \sin 2,022)$.

Загальне рішення однорідного кінцевого рівняння, яке відповідає неоднорідному рівнянню:

$$Y_t = -19089,54 + 0,78 Y_{t-1} - 2,59 Y_{t-2} + 3,96 Y_{t-3} \quad (1.3)$$

має такий вигляд:

$$Y_t = C_1 0,985^t + 1,13^t (C_2 \cos 2,022t + C_3 \sin 2,022t) \quad (1.4)$$

Даний результат свідчить про те, що періоди економічних циклів скорочуються та складають 3-4 роки. Тобто, часовий ряд економічних показників підприємств аграрної сфери має гармонійний характер. Найбільшого поширення у практиці коригування динамічних рядів даних набули методи статистичного згладжування. Методика згладжування дозволяє виявити загальну тенденцію (**тренд**) розвитку соціально-економічного процесу за допомогою елімінування нерегулярної (випадкової) складової часового ряду і таким чином структурувати його на окремі компоненти (стадії та фази розвитку). Для більшої оперативності у подальших дослідженнях будемо враховувати таку підсумовуючу характеристику, як тренд розвитку.

Розглядаючи процес розвитку динамічної конкурентоспроможності підприємства в просторі і в часі, треба враховувати його циклічний (стадійний, фазовий, хвильовий) характер. Під стадією розуміється період в циклі розвитку конкурентоспроможності підприємства, який характеризується такою якісною особливістю, як домінуюча зростаюча або спадна тенденції розвитку. В життєвому циклі виділяються дві стадії розвитку конкурентоспроможності підприємства: висхідну (St1) і спадну (St2) і кілька фаз (Fi) : фаза відгуку позитивного кризи, прискореного розвитку, відгуку негативного кризи, прискореного скорочення і ін. Модель життєвого циклу підприємства представляється наступним кортежем:

$$\text{Cicle}_{\text{dev}} = (St_1, St_2) : St_1 = \{F_1, \dots, F_i\}, St_2 = \{F_{i+1}, \dots, F_n\}, St_1 \cap St_2 = \emptyset, i=1 \div n \quad (1.5)$$

Нелінійність, неврівноваженість протікання процесів розвитку підприємств визначає існування спектра атракторів розвитку його конкурентоспроможності в рамках тенденції розвитку. Уточнюючи існуючі трактування поняття "атрактор" [166, с. 176], в роботі будемо дотримуватися такої точки зору, що під атрактором розвитку конкурентоспроможності розуміється одна з альтернативних траєкторій (вектор) розвитку, вибір якої обґрунтований еволюцією підприємства з урахуванням безлічі його потенційних і реальних можливостей, а також властивостями стану його підсистем. Залежно від ступеня хаотичності розвитку подій в точці біфуркації, а також на основі принципу мінімуму дисипації підприємство може потрапити в один з атракторів: рівноважного стану (стагнації), який характеризується незмінністю структури, параметрів входу і виходу, процесу функціонування системи (у даному стані з часом підприємство перетворюється на закриту систему, яка орієнтована на руйнування); дивний атрактор (характеризується неперіодичними коливаннями, високим ступенем хаосу і веде, як правило, до припинення життєвого циклу підприємства на ринку); атрактор відкритості "прогресу" (стан періодичних коливань), основою якого є формування структури діяльності підприємства, за допомогою якої воно пристосовується до впливу споживача, держави і циклів національної та світової економіки; атрактор відкритості "регресу" (стан періодичних коливань), який характеризується формуванням нової адіспативної структури діяльності підприємства (вона покликана на деякий час відстрочити його ліквідацію за рахунок реалізації програм фінансо-

вої стабілізації: розпродаються спочатку невиробничі, а з часом і виробничі структурні підрозділи підприємства з метою його фінансової стабілізації).

У роботі основна увага приділяється дослідженню умов переведення підприємства аграрної сфери з атрактора “регресу” в атрактор “прогресу”, коли домінуючу роль у його розвитку його конкурентоспроможності відіграють **процеси дисипації-самоорганізації та саморозвитку**. Вони є наслідком дисипативності споживчого впливу на управління підприємством і полягають у створенні умов динамічної конкурентоспроможності (еволюції). Даний розвиток передбачає (через збільшення рівня організації) більшу витрату енергії і виправдовує нетрадиційне використання терміну "дисипація – розсіяння" щодо таких складних соціально-економічних систем, як підприємства та процес розвитку його конкурентоспроможності. Поняття "дисипативний" було введено в лексикон наукової термінології з метою демонстрації одночасної відкритості й закритості такої соціально-економічної системи, як підприємство [162, с. 54; 166, с. 189]. Відкритим конкурентоспроможне підприємство є структурно, а закритим – організаційно. Регулярно через нього рухаються потоки матеріальних та інформаційних ресурсів, але воно за допомогою самоорганізації автономно підтримує стійку форму. Щоб підкреслити на перший погляд парадоксальне співіснування змін і стійкості, основоположники синергетики ввели термін "дисипативна структура" (та, яка зберігає стійку просторову, організаційну, функціональну форму).

Формується і підтримується дисипативна структура системи управління конкурентоспроможністю підприємства за рахунок методів формування системи методів (управлінських впливів). У науковій літературі детально описані форми дисипативного структурування об'єктів живої і неживої природи [162]. Щодо підприємств такої ясності немає. Одні вчені за дисипативну структуру приймають таку, яка розвивається внаслідок відкритості. Інші автори пов'язують формування нової дисипативної структури з діаметральною протилежною зміною вектора розвитку підприємства [268, с. 189]. У даній роботі під дисипативним структуруванням системи управління конкурентоспроможністю розуміється формування стійких станів підприємства, що забезпечується через самодостатність, синергію, естетику видів діяльності та конкурентоспроможність на ринку товарів.

В області забезпечення розвитку конкурентоспроможності підприємства, як дисипативної системи, працюють Раєвнева О.В. [166], Тарасевич В.М. [192], Решетило В.П. [171], Борщук Є.М. [15], Хитра О.В. [213], Лукас Р., Сарджент Т. [14, 125, 126, 229] та ін. Найкращій результат отримала Раєвнева О.В. Вона розробила методологію та механізм управління конкурентоспроможністю підприємства з урахуванням хвильових (циклічних) процесів у світовій (М), національній (Н) економіці та економіці господарюючого суб'єкта (П). Рекомендується використовувати у випадках висхідного (В) або спадного (С) розвитку економік наступні конкурентні стратегії: наступальну із збільшенням частки ринку (поєднання фаз розвитку: М-В, Н-В, П-В); оборонну при вдосконаленні внутрішнього менеджменту (М-В, Н-С, П-С); наступа-

льну у вигляді підвищення конкурентоспроможності на міжнародних ринках (М-В, Н-С, П-В); наступальну, спрямовану на збільшення частки внутрішнього ринку (М-С, Н-В, П-В); оборонну при підвищенні конкурентоспроможності за рахунок внутрішнього менеджменту (М-С, Н-В, П-С); оборонну – збереження позицій на ринку (М-С, Н-С, П-С); наступальну – (М-С, Н-С, П-В). Напрямок вдосконалення наукового результату автора є відхід від використання занадто уніфікованого набору стратегій. Крім загального виду реагування на флуктуації середовища (наступ або оборона) необхідно враховувати фактор успіху. Даним чинником є інноваційно-креативна концентрація усіх видів діяльності на векторі переваги (факторі лояльності) споживача до товару. Формуванню його і присвячена дана монографія.

Отже, в результаті дослідження встановили наступне: 1. Підприємство аграрної сфери на сучасному етапі розвитку розглядається як відкрита система діяльності, яка обмінюється речовиною, енергією та інформацією із зовнішнім середовищем; 2. Його стан оцінюється через конкурентоспроможність на ринку товарів; 3. Управляти діяльністю підприємства можливо за рахунок формування динамічної системи управління розвитком його конкурентоспроможності; 4. Стан конкурентоспроможності підсистем діяльності підприємства безперервно змінюється. У ході розвитку окрема флуктуація може стати настільки сильною, що, починаючи з деякого стану (точка біфуркації), вся система управління розвитком конкурентоспроможності переходить у новий стан: або руйнується, або отримує імпульс до формування стійкого розвитку (створюється нова більш високоорганізована, "дисипативна" структура, названа так тому, що для її підтримки потрібно більше енергії, ніж для простої попередньої структури) [171, с.54]; 5. Головне завдання полягає в ідентифікації характеру впливу на підприємство, який забезпечує високоорганізований саморозвиток або формування динамічної системи управління розвитком його конкурентоспроможності.

Для вирішення завдання аналізувалися всі можливі види впливу на підприємство аграрної сфери (рис. 1.2). Проаналізуємо існуючі види впливу на підприємство: 1. На рівні мікрооточення серед усіх видів впливу домінуючим є вплив споживача. Конкуренти борються за його увагу, постачальники прагнуть поставляти сировину, матеріали й енергію на те підприємство, у якого налагоджені відносини зі споживачем. Ринок робочої сили орієнтований на підприємства, які мають контингент платоспроможних споживачів. Інфраструктура галузі розвивається при наявності на її підприємствах платоспроможних клієнтів; 2. На рівні макрооточення держава через правову, економічну, соціальну, технологічну політику прагне забезпечити добробут громадян (споживачів). Природно-географічний вплив підлеглий споживчому (проблемі й кліматичних умов, і забезпечення ресурсами можна вирішити при наявності стійкого споживчого попиту); 3. На рівні підсистем підприємства всі впливи залежать від споживчого впливу.

За допомогою методів теорії стратегічного менеджменту, логіки й факторного аналізу встановлено, що основний вплив на підприємство і його систему управління чинить споживач [105, с. 15].

Тепер розглянемо характер цього впливу й те, чому він створює самоорганізуючий ефект.

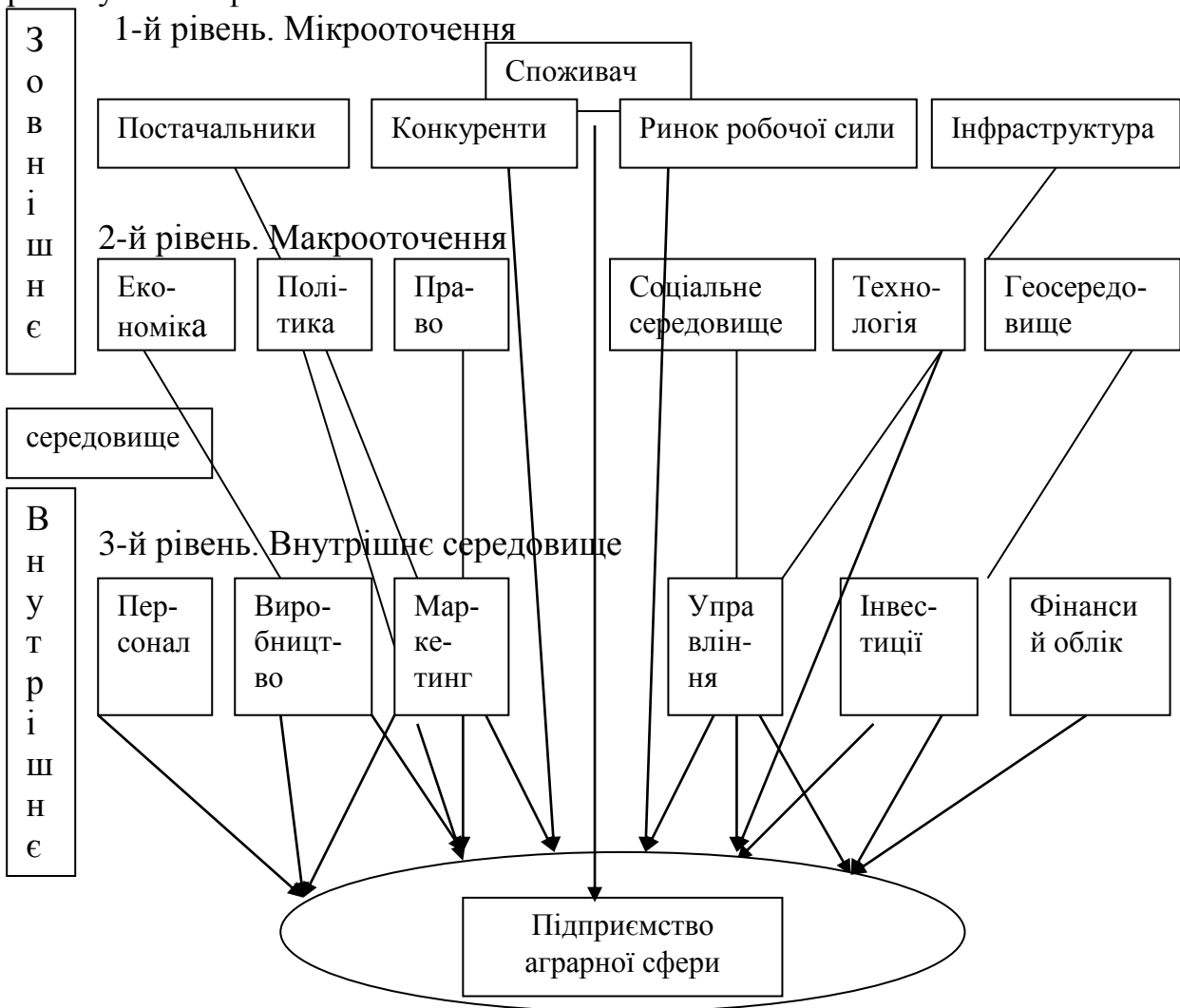


Рис.1.2. Види впливу на підприємство аграрної сфери [79, с. 35]

“Споживач” належить до зовнішнього середовища підприємства. За характером його вплив на систему управління може бути або речовинним, або енергетичним, або інформаційним. Найбільш сприятливим для опису споживчого впливу є його інформаційний аспект. Це підтверджується найбільш повним (системним) характером цього впливу на всі підсистеми підприємства.

Визначимо сутність і набір траєкторій (атракторів) “розвитку” для конкурентоспроможного підприємства (атрактор – це точка рівноваги, до якої збігаються фазові траєкторії підприємства, як дисипативної системи, а набір атракторів – це їхня множина); установимо взаємозв'язок сигналу ринка (у вигляді інформації щодо інтересу або фактора лояльності споживача) із конкретним атрактором, у який змушена перейти система після одержання цього сигналу.

Спочатку розглянемо загальний вид траєкторії розвитку підприємства в просторі світових, національних і його внутрішніх економічних процесів. Підприємство функціонує в умовах нестабільного середовища, що впливає на його економіку. Фактори, що впливають на динаміку стану підприємства представлені в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Фактори, що впливають на економічний стан підприємства аграрної сфери

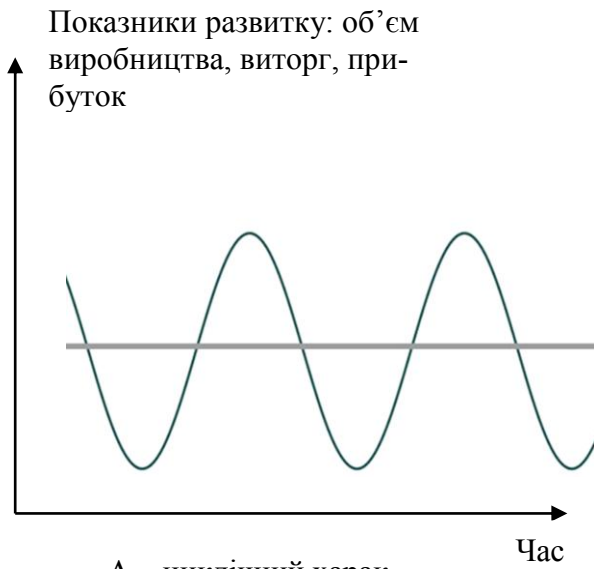
Фактор	Характер впливу
1. Хвильовий характер впливу середовища	Хвильовий вплив у вигляді спільної дії великих, середніх і малих хвиль економічних циклів
2. Коливання попиту протягом року	Описується стійкою моделлю традиційної динаміки споживчого попиту на товар протягом року
3. Ефективність методів формування системи управління розвитком конкурентоспроможності підприємства у рамках підсистем управління маркетингом, виробництвом, персоналом, витратами, прибутком і фінансами	Оцінюється за допомогою “Механізму реалізації процесів формування системи управління розвитком конкурентоспроможності підприємства”. Вплив на економіку підприємства реалізується через ринковий, виробничо-фінансовий і нормативно-державний складові механізму. Перша впливає на виторг від реалізації товарів, друга – на виробничу активність, а третя – на заборону або дозвіл господарської діяльності підприємства з боку держави

Джерело: розробка автора

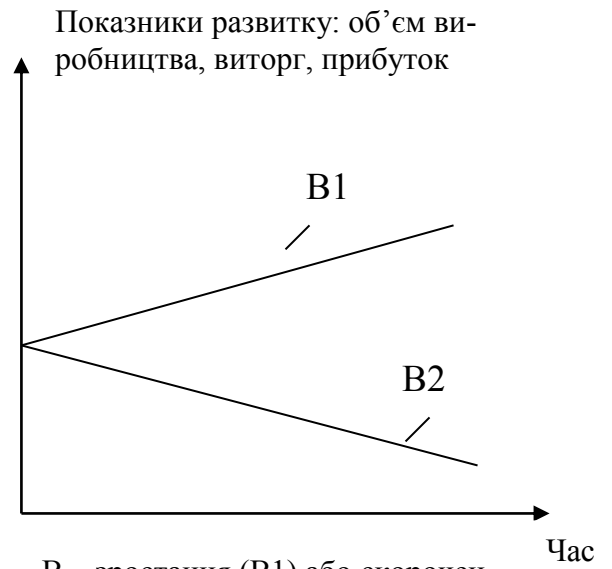
Відповідно до теорії циклів економіка проходить стадії: кризи, депресії, поживавлення, піднесення [162]. Сезонні коливання попиту обумовлені традиційною його динамікою протягом року. Фактори, пов'язані з ефективністю прийнятих управлінських рішень, за рейтингом впливу в сучасних умовах виходять на перше місце. Спостереження за хвилями економічних циклів показало, що разом з їхнім періодом скоротилася й сила руйнівного впливу на підприємство.

Відхилення ж від запланованого розвитку у випадку неефективного управління може бути істотним і катастрофічним впливом для конкурентоспроможності підприємства. Незадовільні фінансові або ринкові показники виробничої діяльності є сигналом для самоліквідації підприємства з ініціативи його власників. Державні контролюючі органи мають право оперативно припинити господарську діяльність підприємства, якщо вона здійснюється з порушенням нормативів.

Наочно це може бути представлено в такий спосіб. Ефективне або неефективне управління сприяє росту або скороченню результативності діяльності підприємства (рис. 1.3).

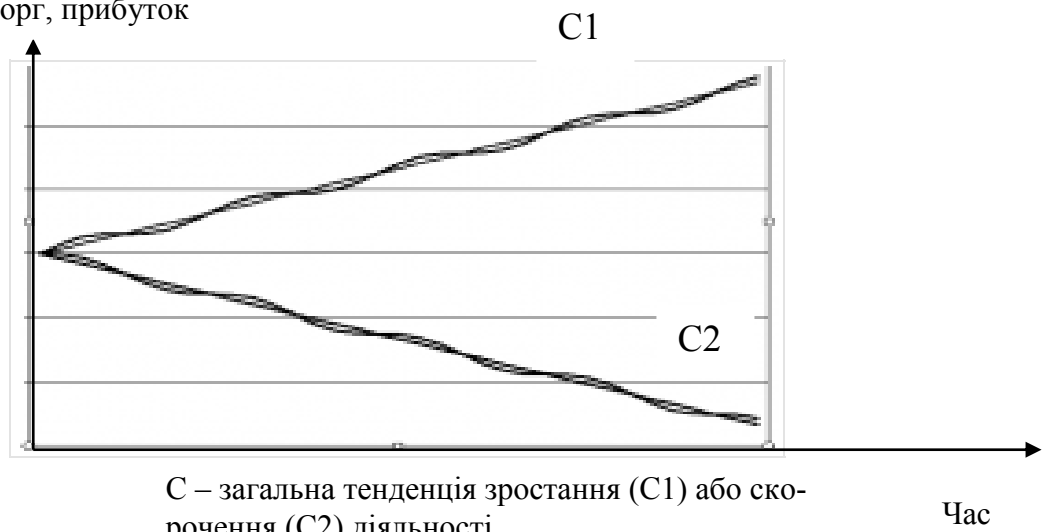


А – циклічний характер розвитку



В – зростання (B1) або скорочення (B2) результативності діяльності

Показники розвитку: об'єм виробництва, виторг, прибуток

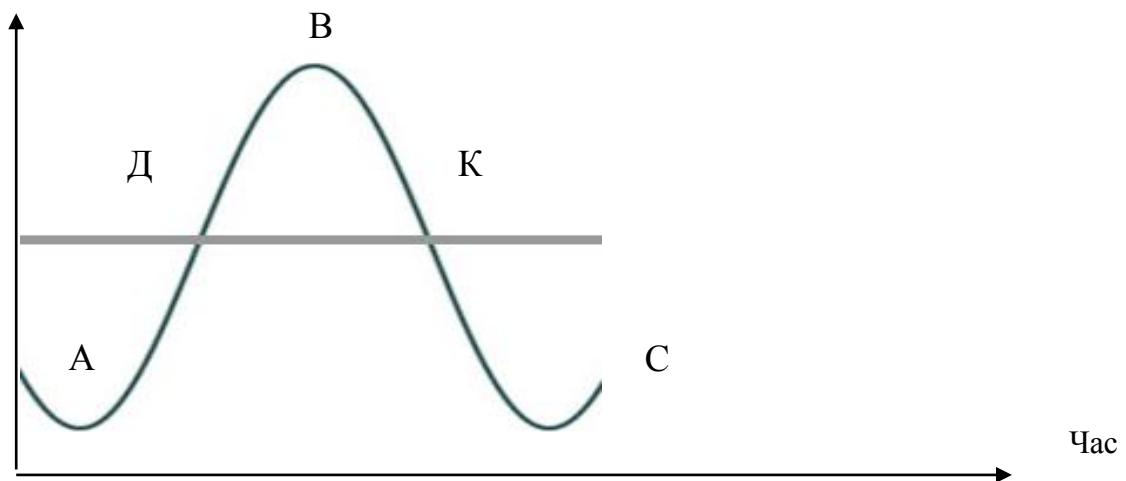


С – загальна тенденція зростання (C1) або скорочення (C2) діяльності

Рис.1.3. Характер розвитку підприємства аграрної сфери на початкових етапах свого життєвого циклу

Зростання настає за рахунок синергетичного ефекту від концентрації усіх відів діяльності на векторі конкурентної переваги споживача до товару. Скорочення діяльності підприємства є результатом неефективності системи методів управління його діяльністю. Підсумковий характер розвитку підприємства складається із двох складових: циклічної і односпрямованої (рис. 1.3 С).

Розглянемо більш докладно один із циклів хвилеподібного підсумкового розвитку підприємства (рис.1.4)



Стадії: АВ – зростання; ВС – скорочення. Фази: АД – уповільненого росту; ДВ – прискореного росту; ВК – уповільненого скорочення; КС – прискореного скорочення. Крапки біфуркації: В і С

Рис. 1.4. Один із циклів розвитку підприємства аграрної сфери

Крапки біфуркації припускають два варіанти розвитку: крапка В: 1) або зростання у порівнянні з попереднім циклом розвитку, 2) або скорочення; крапка С: 1) або зростання; 2) або ліквідація.

Розглянемо послідовне чергування фаз розвитку. Ріст у крапці А починається після виявлення й коректування неефективного методу формування системи управління розвитком конкурентоспроможності підприємства (фаза АД). Для цього необхідно провести економічну оцінку здатності певних методів до забезпечення конкурентоспроможності підприємства: 1 етап – опис методів і їхнє зіставлення з фінансово-економічними показниками роботи підприємства; 2 етап – ідентифікація неефективного методу; 3 етап – коректування неефективного методу. Ріст прискорюється у випадку приведення методів у відповідність із його базовою конкурентною стратегією й нормами державного регулювання (фаза ДВ). Генераторами прискореного росту виступають: самодостатність, естетика, дисипація та синергетический ефект від сполучення й взаємного посилення різних видів діяльності підприємства при їхній концентрації на інтересі (факторі лояльності) споживача до товару (певному виді конкурентної стратегії); мотивація праці персоналу при вирішенні проблем ділової етики й створенні корпоративної культури. Фаза вповільненого скорочення діяльності підприємства (ВК) рано або пізно настає під впливом світової й (або) національної економічних криз через зниження місткості ринку платоспроможних клієнтів. Її вповільнений характер обумовлений тим, що на підприємстві ще є стабілізаційний фонд, що дозволяє гальмувати кризові процеси. У цій фазі підприємству доцільно використовувати стратегії оздоровлення. Прискорене скорочення діяльності (фаза КС) настає, коли стабілізаційний фонд вичерпаний, а скорочення триває. У цьому випадку застосовується кризове управління (розробляється і реалізовується стабілізаційна програма скорочення діяльності підприємства, метою якої є

поповнення фінансових ресурсів через продаж допоміжних і основних його виробничих підрозділів).

Слід зазначити, що на підприємствах з ефективно побудованою системою управління через їх конкурентоспроможність фаза КС або зовсім не настає або має досить короткостроковий характер. Це й пояснює висхідний або такий, що є зафіксованим на достатньо високому рівні, характер (тренд) зміни їхніх фінансово-економічних та виробничо-господарських показників діяльності у часі. На підприємствах з неефективною системою управління розвитком конкурентоспроможності ріст обмежується фазою АД. Управлінські рішення у даному випадку пов'язані з усуненням явних (короткострокових) проблем, що стримують розвиток. Глибинна (довгострокова) проблема, що складається в забезпеченні відповідності інтересу споживача й працівника до споживання (виробництва) товару, не зачіпається. Інакше кажучи, якщо, наприклад, споживач бажає економити час і гроші на придбанні товару, то для виробництва останнього не підбираються динамічні працівники, яких не озброюють високопродуктивною (економною) технікою, економічно не стимулюють до виконання (перевиконання) напружених норм виробітку й сполученню професій, не забезпечують більшою кількістю сировини, матеріалів і енергії й т. ін. Попит на товар таких підприємств знижується, що й пояснює спадний характер (тренд) зміни показників їхньої діяльності в часі. Фаза прискореного скорочення КС у цьому випадку проявляється повною мірою. Щоб “вижити” підприємства распродають основні фонди й, як правило, закриваються.

Розвиток в роботі доповнюється іншими системними властивостями природи (**синергія, самодостатність, естетика, дисипація**), які реалізуються через нестандартне використання масиву методів. Розвиток забезпечується за рахунок використання інформаційних технологій, самодостатність – через управління вертикальною інтеграцією структурних підрозділів, синергія – у зростанні за мультиплікативним ефектом результату управляючої дії базової конкурентної стратегії в процесі розвитку “споживача”, “виробника”, “виробництва”, “державних стандартів”, естетика – через управління привабливістю агропродуктів, умов праці та життя, дисипація – у створенні конкурентоспроможних підприємств з властивостями дисипативних структур.

Розглянемо забезпечення розвитку конкурентоспроможності підприємств аграрної сфери інформацією.

1.2. Інформаційне забезпечення розвитку конкурентоспроможності підприємства як об'єкта управління

Розглянемо **спосіб отримання інформації** або інформаційне інноваційно-креативне забезпечення системи управління розвитком конкурентоспроможності підприємств. Наведемо результати дослідження проблеми вибору джерела інформаційного інноваційно-креативного забезпечення системи

управління розвитком конкурентоспроможності підприємства. У науковій літературі формуванню банків інформації в сфері управління розвитком конкурентоспроможності підприємств присвячені роботи: Ю.А. Дайновського “505 прийомів бізнесу: Маркетинг, менеджмент, реклама, торгівля, виробництво, податки, стимулювання праці” [32], Р. Кренделла “1001 спосіб успішного маркетингу” [115], Ф. Фінча [241], А.Я. Кібанова [200] й ін.

У своїх працях автори описують позитивний управлінський досвід окремих підприємств у рамках підсистем їхньої системи управління. У цей час необхідно керуватися повним банком світової інформації. Назріла необхідність створення способу надання інформації для формування методів забезпечення розвитку конкурентоспроможності підприємства аграрної сфери. У монографії рекомендується, крім описаних у літературі прийомів і способів, залучення до управління світового банку патентної інформації. У якості базового структурного елемента системи управління підприємством будемо використовувати поняття “методу формування системи управління розвитком його конкурентоспроможності” (рис. 1.5).



Рис. 1.5. Система управління розвитком конкурентоспроможності підприємства аграрної сфери [68, с.15]

Кожен метод являє собою сукупність способів і прийомів впливу керуючої підсистеми управління підприємством на керовану підсистему. Керованою підсистемою є підсистема проектування товару. Керуючою підсистемою є особа (група осіб), що приймає рішення щодо цільового вибору з певного числа варіантів атрибутів конкурентоспроможного товару (рис. 1.6).

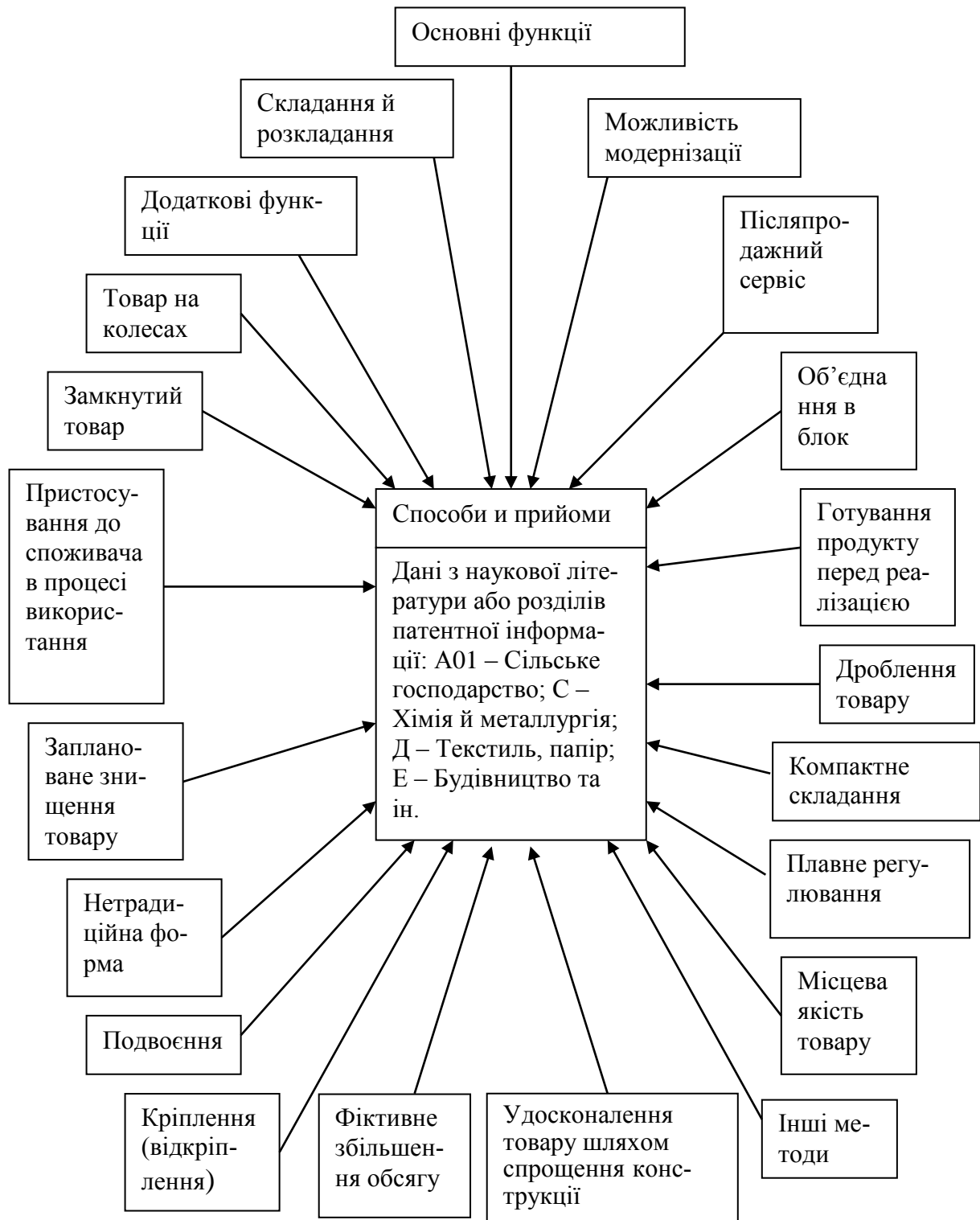


Рис. 1.6. Методи інформаційного забезпечення розвитку конкурентоспроможності товару й результат їхнього використання у вигляді вибору певної сукупності прийомів і способів [68, с. 16]

Сукупність вибору представлена на рис. 1.7. Вона складається з 16 класів: А 01 – Сільське господарство; лісове господарство; тваринництво; полювання; рибальство; рибництво; А 21 – Хлібопечення, борошністо-кондитерські вироби; А 22 – Скотобійна справа; переробка м'яса; А 23 – Харчові продукти та їхня переробка; А 24 – Тютюн; А 41 – Одяг т. ін. Клас А 01, наприклад, поділяється на підкласи В: обробка ґрунту в сільському і лісовому господарстві; вузли, деталі і приладдя сільськогосподарських машин і знарядь т. ін.

Проілюструємо сукупність вибору способів і прийомів на прикладі розділу патентної інформації А (задоволення життєвих потреб людини). Менеджер сільськогосподарського підприємства з обробки ґрунту при реалізації управлінського рішення щодо надання послуг (способи, прийоми, порядок обробки) може істотно розширити сукупність вибору за рахунок використання світового банку патентної інформації.

Спосіб надання інформації (використовуваний у ході реалізації управлінських рішень) для формування системи методів забезпечення конкурентоспроможності підприємства представлений на рис. 1.7.

1	Діагностика проблеми							
↓								
2	Формування мети й вибір методу(ів) забезпечення конкурентоспроможності підприємства							
↓								
3	Оцінка альтернатив							
	Дані із наукової літератури або розділи патентної інформації:							
	А	В	С	Д	Е	Ф	Г	Н
	Класи патентної інформації							
	01; 21-24; 41-47; 61-64	01-08; 21-32; 41-44; 60-67	01-14; 21-23	01-07; 21	01-05; 21	01-04; 15-17; 21-29; 41-42	01-12; 21	01-05
Підкласи патентної інформації								
b, c, d, f, g, h, j, k, l, m, n								
↓								
4	Вибір альтернативи							
↓								
5	Реалізація рішення							
↓								
	Контроль за реалізацією рішення							

Рис. 1.7. Спосіб надання інформації для формування методів формування системи управління розвитком конкурентоспроможності підприємства аграрної сфери [68, с. 17]

Розглянемо алгоритм з використання способу. Вихідною передумовою прийняття управлінського рішення з корегування методу (ів) формування системи управління розвитком конкурентоспроможності у сфері управління є

неприпустиме зниження рівня рентабельності або недостача фінансових коштів на підприємстві. На стадії діагностики проблеми виявляється той метод (див. рис. 1.7), неефективність якого привела до погіршення фінансово-економічного стану підприємства.

Якщо, наприклад, неефективним виявився метод у сфері управління формуванням товару, то переходять до стадії формування мети й вибору нового методу (сукупності методів). Далі (стадія 3) розглядається набір альтернатив. Оцінювальним показником на цій стадії може бути відповідність способів і прийомів формування товару (методів управління) потребам клієнтів підприємства. Причиною продуктової неефективності є споживча незадоволеність. У ході оцінки альтернатив вибору методів у сфері управління формуванням товару пропонується використовувати систему цілей, орієнтованих на формування лояльності клієнтів підприємства. Детальніше це питання розглядається у наступних розділах монографії.

Використання цілей дозволяє зробити вибір альтернативи (стадія 4), за яким ідуть стадії реалізації рішення 5 і контролю 6.

На стадії контролю вирішується, чи подобається клієнтові оновлений товар. Якщо фактор вибору (або лояльності) споживача визначений вірно, то результат оцінки повинен бути позитивним.

Наведені міркування справедливі й для всіх інших підсистем системи управління підприємством. Необхідно націлити всі види його діяльності на формування вектора переваги або фактора лояльності клієнтів до товару. Для цього систему орієнтованих на споживача цілей розширюють на всі структурні компоненти підсистем системи управління підприємством.

У результаті проведеного дослідження розроблений спосіб надання інформації для формування методів системи управління розвитком конкурентоспроможності підприємства аграрної сфери на основі використання позитивного управлінського досвіду, описаного в науковій літературі, та банку світової патентної інформації. Критерієм оцінки альтернатив є відповідність (невідповідність) їх інтересу (фактору лояльності або вектору конкурентної переваги) клієнтів підприємства [43, с.81].

1.3. Синергія методів формування системи управління розвитком конкурентоспроможності підприємства аграрної сфери

Наведемо результати дослідження щодо визначення умов сполучення й взаємного посилення різних методів формування системи управління розвитком конкурентоспроможності підприємства аграрної сфери.

Концепція орієнтації всіх видів діяльності підприємства аграрної сфери на основну базову конкурентну стратегію дозволяє зробити оцінку методів забезпечення його конкурентоспроможності у сферах управління на сполучення й взаємне посилення. М. Портер називає цей процес пристосуванням різних видів діяльності [159]. Однак у своїх дослідженнях він обмежується лише формулюванням підходу до вирішення даної проблеми, що ілюструєть-

ся сполученням обмеженої кількості видів діяльності (операційна, збутова тощо).

Важливість даної проблеми стала підставою для проведення спеціального дослідження, яке стосується всього комплексу видів діяльності (методів інноваційно-креативного формування системи управління розвитком конкурентоспроможності підприємства), і складає його ціннісний ланцюжок.

Наведемо опис методичної схеми, що дозволяє зробити оцінку відповідності методів у сферах управління підприємством на сполучення один з одним і взаємне посилення.

До розгляду були прийняті всі дев'ять груп методів у сферах управління: формуванням товару; ціноутворенням; рекламуванням; виробництвом; збутом; персоналом; витратами; прибутком; фінансами.

За теоретичну основу бралися положення про те, що всі види діяльності (методи) повинні відповідати певній основній базовій конкурентній стратегії: інноваційно-креативній диференціації; економії на витратах; високій якості.

Дослідження складалося з наступних етапів: визначення основного (що впливає на процес) чинника; дослідження чинника; побудова концепції управління процесом.

Процесом у даному дослідженні вважалася добірка такого набору методів у сферах управління діяльністю підприємства, які сполучалися б, взаємно доповнювалися й підсилювали один одного. Чинником, що впливає на процес, є необхідність відповідності всіх методів базовій конкурентній стратегії підприємства. Вузловою ланкою, що проливає світло на досліджувану проблему, є відповідність базовій конкурентній стратегії персонал-методів.

Методи формування системи управління розвитком конкурентоспроможності у сфері управління персоналом полягають у: визначенні необхідності в персоналі; маркетингу персоналу; найманні персоналу; організації роботи персоналу; адаптації, мотивації, оцінці роботи, звільненні персоналу.

Висунуто гіпотезу, що від відповідності особистісних якостей основного виробничого персоналу конкурентній стратегії підприємства залежить ефективність його діяльності. Інакше кажучи, можна побудувати логічний ланцюг вирішення проблеми сполучення й взаємного посилення видів діяльності (методів забезпечення розвитку конкурентоспроможності) підприємства. Основою (базисом) ефективності роботи служить основний виробничий персонал, який за психофізіологічними характеристиками відповідає базовій конкурентній стратегії підприємства.

Після добору такого персоналу виникає необхідність в управлінських рішеннях з наступних видів діяльності:

матеріальне заохочення (стимулювання) персоналу для повного розкриття талантів працівників (методи забезпечення розвитку конкурентоспроможності у сфері управління витратами – преміювання працівників);

озброєння залучених до виробництва працівників прогресивною технікою й технологіями, що відповідають основній базовій конкурентній стратегії підприємства й підсилюють особистісні здібності працівників (методи за-

безпечення розвитком конкурентоспроможності у сфері управління чистим прибутком – його інвестуванням);

організація технологічного процесу, що відповідає основній базовій конкурентній стратегії підприємства, сприятливому використанню прогресивних технічних можливостей і праці (методи забезпечення розвитку конкурентоспроможності у сфері управління виробництвом);

проектування товару, що відповідає основній базовій конкурентній стратегії підприємства, особистісним психофізіологічним особливостям працівників, передовій техніці й технології (методи забезпечення розвитку конкурентоспроможності у сфері управління формуванням товару);

ціноутворення, що відповідає основній базовій конкурентній стратегії, характеру праці персоналу, характеристикам устаткування й технології, способам стимулювання праці (методи забезпечення розвитку конкурентоспроможності у сфері управління ціноутворенням);

рекламування, що відповідає основній базовій конкурентній стратегії підприємства, методам формування його товару, ціноутворенню, технологічному процесу й майстерності персоналу (методи забезпечення розвитку конкурентоспроможності у сфері управління рекламуванням);

поширення продукції, що відповідає основній базовій конкурентній стратегії підприємства, методу формування його товару, основним характеристикам товару, упредметненій в товарі праці персоналу, ціноутворенню, техніці й технології (методи забезпечення розвитку конкурентоспроможності у сфері управління збутом);

фінансування, що відповідає основній базовій конкурентній стратегії й забезпечує всі види взаємозалежної діяльності підприємства фінансами.

Вимоги до продукту відрізняються тим, що для стратегії креативної диференціації він має бути диференційованим, для стратегії економії на витратах – високостандартизованим і недорогим, а для стратегії високої якості – стандартизованим і якісним. Іншими словами, товар у першому випадку необхідно постійно оновлювати, у другому – досягати високого рівня стандартизації, а у третьому – високого рівня якості.

Відмінність у ціноутворенні полягає в тому, що тільки для стратегії економії на витратах ціни повинні бути низькими й у крайньому випадку на ринковому рівні, а для двох інших стратегій (інноваціо-креативна диференціація та висока якість) вони повинні бути пропорційні диференційованим властивостям і якості товару.

Для стратегії креативної диференціації сутність реклами полягає в інформуванні споживача про нові функції товару, бренд, дизайн, сервіс, престиж. У випадку двох інших стратегій необхідно рекламувати низькі ціни й високу якість, відповідно.

Тип товару визначає метод його виробництва. Для перерахованих вище конкурентних стратегій виробництво має бути індивідуальним, масовим, серійним.

Збут передбачає обслуговування споживача в місці продажу. Для стратегії інноваційно-креативної диференціації обслуговування повинне проходити в обстановці різноманітності з акцентом на нових корисних функціях товару або його престижі. Якщо стратегією є економія на витратах, то заощаджувати треба час споживача і його гроші. Тому акцент необхідно робити на низьких цінах і швидкості обслуговування (збуту). Відмінність збуту при стратегії високої якості полягає в тому, що збувати треба в обстановці комфорту з акцентом на високій якості товару.

Основна вимога до персонал-методів полягає в найманні працівників з певними психофізіологічними характеристиками, а також у створенні для них відповідних умов праці. Для різних видів роботи підходять люди різних типів: для створення диференційованого товару – “інтуїтивні ” творчі особистості; для випуску високостандартизованої продукції – “динамічні ”; для виробництва високоякісних виробів (послуг) – “статики ”, які, не кваплячись, можуть надати такі характеристики товару як надійність, міцність, відповідність глибинним очікуванням клієнтів. Цим людям необхідно створити умови праці, які сприяли б розвитку їхніх здібностей до творчості, продуктивності, раціоналізаторства, відповідно. За допомогою методів оцінки та звільнення персоналу треба формувати штат працівників, які здатні без зайвих зусиль задовольняти клієнта виробництвом диференційованого, економного та якісного товару.

Сполучення таких методів формування системи управління розвитком конкурентоспроможності, як персонал-методи й методи управління витратами, полягає в тому, що необхідно планувати витрати на преміювання персоналу (інноваторів, динаміків, раціоналізаторів). За умов правильного добору працівників і створення для них необхідних умов праці такі витрати цілком економічно доцільні й навіть важливі, тобто відсутність стимулів може стримувати природну самореалізацію людей.

Підсилювати інноваційні, динамічні й раціоналізаторські якості працівників необхідно придбанням інноваційної, високопродуктивної та якісної техніки й технології за рахунок інвестицій із чистого прибутку підприємства. Передбачається, що у випадку стратегії економії на витратах, дані кошти можна доповнити кредитними ресурсами, якщо це в цілому виявиться більш економічним. Наявність на підприємстві інноваційної техніки та технології дає можливість створювати товар за спецзамовленням, який задовольняє клієнта новими інноваційними якостями. Високопродуктивна техніка та технологія є запорукою економії на витратах за рахунок збільшення обсягів виробництва. Така техніка (технологія) підсилює прагнення працівників “динаміків” до виконання та перевиконання норм праці. Раціоналізаторські якості працівників підсилюються у разі придбання техніки та технології, що сприяє виготовленню високоякісного товару.

Отже, розроблено методичну схему управління процесом добору (оцінки) методів управління різними видами діяльності підприємства, що конкретизує вимоги до дев'яти груп методів формування системи управління розви-

твом конкурентоспроможності у певній сфері залежно від виду основної базової конкурентної стратегії підприємства. Дослідження загальної орієнтації всього арсеналу методів формування системи управління розвитком конкурентоспроможності на його основну базову конкурентну стратегію дозволило побудувати “будиночок ефективності роботи підприємства” (рис 1.8) [57].

Фундаментом ефективності роботи підприємства є персонал, який за психофізіологічними характеристиками відповідає його основній базовій конкурентній стратегії. Стінами, що підтримують ефективність роботи підприємства, є методи забезпечення розвитку конкурентоспроможності за сферами управління, що базуються на мотивованому персоналі й взаємозалежні загальною конкурентною стратегією.

Приведемо результати критичного аналізу **методів формування системи управління розвитком конкурентоспроможності підприємства у сфері управління персоналом.**

Персонал-методи є базисом для побудови “будинку” ефективності роботи підприємства й тому заслуговують на більш докладний розгляд. У період бурхливого розвитку кібернетики питання пріоритетності людського або технічного чинників було найактуальнішим [8]. Однозначно це питання не було вирішене.

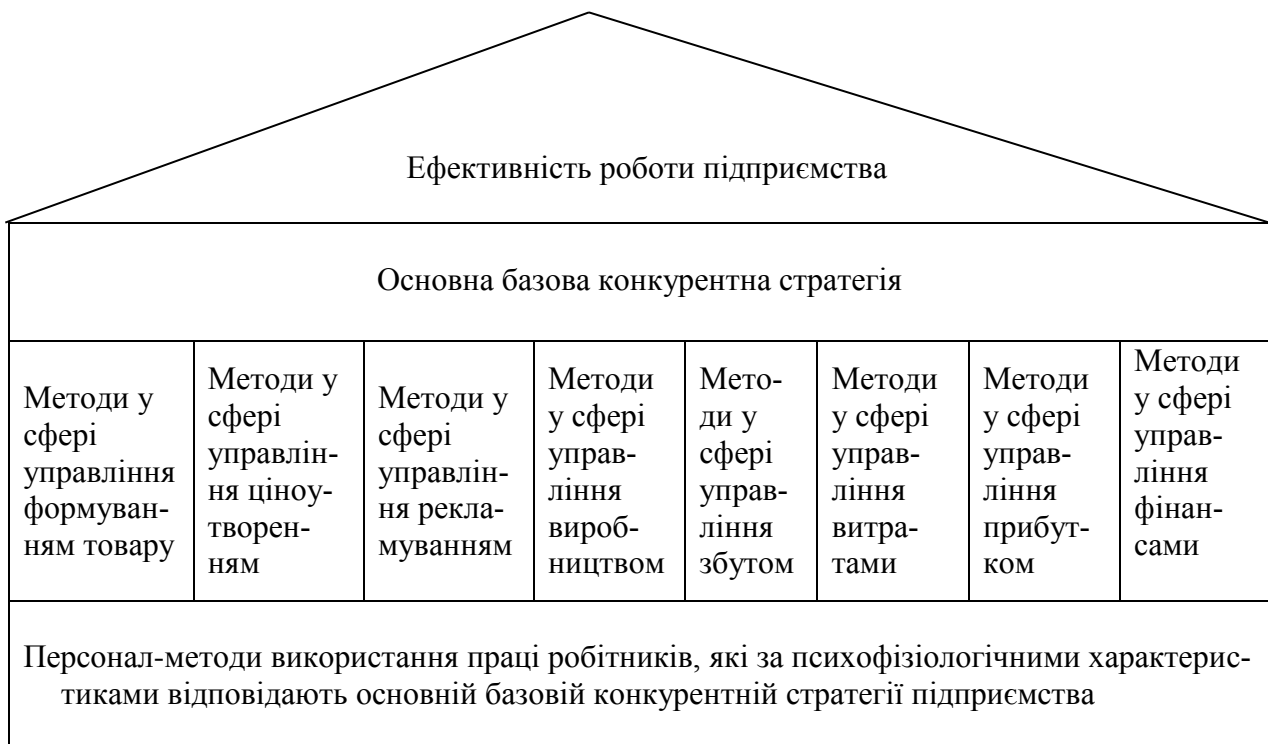


Рис. 1.8. “Будиночок ” ефективності роботи підприємства [68, с. 134]

Дослідження останніх років (зокрема і класиків кібернетичної науки) показують, що думаючих машин немає (табл. 1.2).

Дані табл.1.2 свідчать про підпорядкованість технічного (кібернетичного) чинника людському чиннику

Таблиця 1.2

Вирішення проблеми про пріоритетність людського або технічного чинників у працях класиків менеджменту [68, с. 135]

Етап вирішення проблеми	Наукові результати класиків менеджменту [103]	Учений	Наукова праця
1. Формулювання ідеї машинного управління	Урахування зворотного зв'язку для корегування управлінських впливів: якщо система перебуває в керованому стані, то необхідно, щоб для будь-якого збурювання, що прагне вивести систему із припустимих станів, існувала така її реакція, яка б після свого прояву приводила систему в один з бажаних станів	Н. Вінер	“Кібернетика”
2. Мета машинного управління	Перекладання рутинних нескладних управлінських функцій на машину, щоб звільнити людей для більш гуманного використання. Урахування зворотного зв'язку для корегування управлінського впливу. Керованість системи без участі людини в режимі “чорного ящика”	Н. Вінер	“Кібернетика або комунікації у тварин і машин”
	Наука прагне звільнити волю за рахунок отриманого за допомогою машин більш точного вибору. Принципи управління полягають у забезпеченні: керованості; навченості; здатності до адаптації й розвитку. Необхідно враховувати, що думаючих машин немає, й рішення має приймати людина	С.Бір	“Кібернетика й управління”
3. Констатація складності для машин управління реальними життєвими ситуаціями	Закони класичної теорії імовірності не дають ніяких указівок щодо правильних дій в умовах реальної (життєвої) невизначеності й придатні тільки для незалежних від часу експериментів	Дж.М. Кейнс	“Трактат про ймовірності”
	Методи теорії лінійного програмування, масового обслуговування ефективні для повторюваних процесів	П.Блекетт	“Стадії війни”
	Методи теорії лінійного програмування, масового обслуговування ефективні для повторюваних процесів	П.Блекетт	“Стадії війни”
	У реальній життєвій ситуації абсолютно повторюваних подій не існує	Дж.М. Кейнс	“Системні принципи”
4. Сучасний погляд на місце технічного чинника в управлінні	Єдиний спосіб упоратися із проблемними ситуаціями полягає в тому, щоб зрозуміти й змінити ментальні моделі менеджерів (їхнього уявлення про причинно-наслідковий зв'язок подій), які управляють системою. Для цього особисті ментальні моделі менеджерів відображають у комп'ютерному вигляді (програма); проводять експеримент, під час якого менеджери вдосконалюють свою інтуїцію. Так створюють модель, що, схоже, відображає дійсність	Д.Форрестер	“Системні принципи. Промислова динаміка”

У науковій літературі наводиться велика кількість способів поділу людей на групи залежно від психофізіологічних характеристик [195, 221].

Найбільшою мірою цілям нашого дослідження відповідає методика ТАРТ [78, с. 12; 40, с. 116], згідно з якою всі люди за психологічними параметрами поділяються на шістнадцять категорій. Кожна з цих категорій – це один варіант сполучення з восьми основних психофізіологічних характеристик по чотири. За основними психофізіологічними характеристиками люди підрозділяються на

- Е – екстравертів або І – інтровертів;
- С – сенсориків або Н – інтуїтивів;
- Р – раціоналів або Ц – ірраціоналів;
- Д – динаміків або Т – статиків.

Особливість даного поділу полягає в тому, що комплексно характеризують особистість не окремі характеристики (Е, І, С, Н, Р, Ц, Д, Т), а їхнє сполучення (ЕСРД, ІНЦТ, ЕНРТ, ІСЦД й ін.).

Висловлено пропозицію про те, що існують певні сполучення психофізіологічних характеристик працівників (категорія основного виробничого персоналу), які найбільшою мірою підходять для кожної з категорій базової конкурентної стратегії (диференціації, економії на витратах, високої якості).

Оскільки продуктом може бути або товар, або послуга, то окремо розглядалася виробнича сфера й сфера послуг.

Сфера послуг відрізняється від виробництва виробів неможливістю побачити товар до його придбання. Виробництво у такій сфері протікає одночасно з споживанням. Предметом дослідження було виявлення взаємозв'язку між основною базовою конкурентною стратегією підприємства й психофізіологічною характеристикою його працівників (їхнім кодом типу особистості)*.

Дослідження (табл. 1.3) полягали у визначенні коду типу особистості учасників експерименту (працівників) і співвіднесенні його з основною базовою конкурентною стратегією їхніх підприємств. Дослідження з даного питання проводилися упродовж шістнадцяти років (2000 – 2016).

У ході дослідження виявлялися чинники, що впливають на ефективність використання персоналу. Для досягнення мети вирішувалися такі завдання:

дослідження методик, що описують особливості психофізіологічних характеристик людей;

вибір методики, яка б вказувала на відповідність психофізіологічних особливостей працівника певному виду роботи;

розробка критерію формування основного виробничого персоналу підприємства в умовах диференціації, економії на витратах або високій якості виробів (послуг).

*Далі використовується термін “Код типу особистості”, який означає варіант сполучення із восьми характеристик по чотири

Об'єктом дослідження були працівники підприємств різних форм власності й сфер діяльності:

учасники програми TACIS-2000 (менеджери й директори підприємств);

учасники “Програми з розвитку підприємництва (США)”;

працюючі студенти (заочна й очно-заочна форма навчання) ВНЗ: Європейського університету, Донецького інституту залізничного транспорту, Донецького економіко-гуманітарного інституту, Донецького інституту ринку й соціальної політики, Ніжинського агротехнічного інституту, КІБІТ.

Таблиця 1.3

Взаємозв'язок основних базових конкурентних стратегій підприємств з кодом типу особистості виробничого персоналу [68, с. 137]

Код типу особистості	Конкурентна стратегія підприємства		
	Диференціація	Економія на витратах	Висока якість
1. ІСРТ			+
2. ІСРД		+	
3. ІСЦТ			+
4. ІСЦД		+	
5. ІНРТ	+		
6. ІНРД	+		
7. ІНЦТ	+		
8. ІНЦД	+		
9. ЕСРТ			+
10. ЕСРД		+	
11. ЕСЦТ			+
12. ЕСЦД		+	
13. ЕНРТ	+		
14. ЕНРД	+		
15. ЕНЦТ	+		
16. ЕНЦД	+		

Дані, наведені у табл. 1.3, свідчать про наступне:

1. Креативна диференціація товарів (послуг) передбачає використання праці “інтуїтивів”-творчих працівників. Природне прагнення їх до пошуку й створення нового є стилем їхнього життя;

2. Економія на витратах, як результат високої продуктивності праці, досягається з використанням праці “динаміків” із сенсорним способом сприйняття дійсності. Такі люди зосереджені не на винаході нового об'єкта, а на швидкій і продуктивній реалізації (використанні) існуючого. Вони одержують задоволення від великої кількості зробленого (реалізованого) товару;

3. Для досягнення високої якості виробів (послуг) необхідно використовувати працю “статиків” із сенсорним способом сприйняття дійсності за рахунок органів почуття. Ці люди є природженими раціоналізаторами процесу праці. Те, що вони вдосконалюють процес праці (прийоми, процеси, способи виробництва), а не продукт, відрізняє їх від “диференціаторів-

інтуїтивів”. А те, що вони наголошують на якості, а не на кількості, виділяє їх, у порівнянні з “динаміками”.

Отже, критерієм формування основного виробничого персоналу підприємства аграрної сфери є відповідність працівників коду типу особистості:

стратегія інноваційно-креативна диференціація (ІНРТ, ІНРД, ІНЦТ, ІНЦД, ЕНРТ, ЕНРД, ЕНЦТ, ЕНЦД);

стратегія економія на витратах (ІСРД, ІСЦД, ЕСРД, ЕСЦД);

стратегія висока якість (ІСРТ, ІСЦТ, ЕСРТ, ЕСЦТ).

Зазначимо, що варіативність кодів, рекомендованих для однієї основної базової конкурентної стратегії (від 4-х до 8-ми) обумовлена різноманітністю підприємств (сфера послуг, виробництво товарів, ступінь контакту виробничого персоналу зі споживачем т. ін.). Однак у межах однієї стратегії всі коди типу особистості мають загальну істотну характеристику, що і визначає ефективність використання працівників. Варіативність у цьому випадку відіграє позитивну роль привабливих відтінків на тлі повного задоволення основної потреби клієнтів.

Наприклад, водій маршрутного таксі на селі “екстраверт” (ЕСРД) може всю дорогу весело спілкуватися з пасажиром, а “інтроверт” (ІСРД) – тактовно мовчати, бездоганно виконуючи прохання пасажирів про зупинки. Головна риса обох працівників (динамічність) збігається з основною потребою клієнтів й укладається в їхньому бажанні швидко й безпечно обслуговувати (довезти за призначенням) якомога більшу кількість пасажирів на маршруті. Тому можна ефективно використовувати персонал, що незначно відрізняється за психофізіологічними характеристиками у рамках однієї основної базової конкурентної стратегії [78, с.12].

Отже, визначили основи стратегічного управління забезпеченням розвитку конкурентоспроможності підприємств: орієнтація всіх видів діяльності на базову конкурентну стратегію (або "економія на витратах", або "висока якість", або "інноваційно-креативна диференціація"); підставою (фундаментом) для успіху в забезпеченні конкурентоспроможності підприємства є правильно підібраний і вмотивований власним розвитком основний виробничий персонал (або "динаміки", або "статисти-раціоналізатори в області якості", або "інтуїтиви-творчі особистості", відповідно).

1.4. Оцінка сталого розвитку підприємства у дестабілізуючих умовах економічних криз та інформатизації суспільства через формування системи управління розвитком його конкурентоспроможності

Наведемо результати дослідження з визначення розвитку підприємства як об’єкта управління через оцінку розвитку його конкурентоспроможності у дестабілізуючих умовах економічних криз та інформатизації суспільства.

У науковій літературі проблема оцінки ефективності розвитку конкурентоспроможності розглядається під широким і вузьким кутом зору.

У широкому сенсі оцінка включає три основні її види (у всіх без винятку галузях управління): 1) постановка цілей; 2) аналіз значень показників, що характеризують досягнення організацією поставлених цілей; 3) управляючі дії менеджерів за результатами аналізу, спрямовані на поліпшення майбутньої діяльності організації у сфері досягнення поставлених цілей. Цикл управління розвитком конкурентоспроможності – це цикл управління із зворотним зв'язком, що припускає "рух" інформації "зверху – вниз" і "знизу – вгору". Рух інформації "зверху – вниз" керівництвом починає з визначення стратегії, яку необхідно транслювати в якісь виконувані поняття (фаза планування) і перевести його в поняття операційного середовища: які дії необхідно робити, як часто. "Знизу – вгору" інформація йде після виконання. Керівництву необхідно бачити результати у вигляді оцінки реальних витрат і прибутковості, щоб їх можна було інтерпретувати в термінах досягнення поставлених цілей.

У вузькому сенсі проблема вирішення оцінки розвитку конкурентоспроможності полягає у виборі методології управління ефективністю діяльності підприємства. У світовій практиці такими технологіями є: Стратегія 6 Сигма (Six Sigma strategy); Збалансована Система Показників (balanced scorecard); Розрахунок собівартості на основі операцій (activity – based costing (ABC)); Загальне управління якістю (Total Quality Management); Економічна додана вартість (Economic value added); Система інтегрованої стратегічної оцінки (integrated strategic measurement); Теорія Обмежень (Theory of Constraints) [61, с. 136].

На думку Гонтар Т.М. і Ларькової О.В з перерахованих методологій управління ефективністю діяльності підприємства найбільш доцільно використовувати "Збалансовану Систему Показників" (ЗСП). Гонтар Т.М. вважає ЗСП потужним інструментом, який через програмний модуль ARIS дозволяє оцінити ефективність реінжинірингу підприємства в сферах: фінансів, якості роботи з клієнтами, персоналу, інформаційних технологій, виробничих процесів". Ларькова Е.Н. рекомендує використовувати групи ключових показників ефективності в Системі Збалансованих Показників підприємства, що характеризують: призначення послуги (наприклад, склад агротуристичного продукту, тривалість поїздки та його маршрут); естетичність (виразність інформаційної складової раціональність її складу та ін.); економічність та ефективність (трудомісткість і собівартість операцій); надійність (дотримання термінів надання послуг); ексклюзивність (нестандартна пропозиція для можливих туристів); уніфікованість (ступінь усунення необґрунтованого розмаїття послуг, яка встановлюється через опитування споживачів); екологічність (ризик захворювань в поїздки); безпека (наприклад, ступінь безпеки споживання послуг) [67, с. 384].

Разом з тим, серед авторів наукових публікацій немає загальної думки з приводу формування найбільш ефективної системи показників оцінки рівня розвитку конкурентоспроможності підприємства.

Наведемо обґрунтування вибору з існуючих методологій оцінки рівня розвитку конкурентоспроможності підприємства тієї, яка дозволяє його оцінити в шести функціональних областях діяльності (маркетинг, виробництво, кадри, витрати, інвестиції та фінанси).

Результати аналізу представлені в табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Аналіз методологій оцінки рівня розвитку конкурентоспроможності підприємства аграрної сфери як об'єкта управління

Методологія оцінки	Зміст	Недоліки та переваги
Стратегія 6 Сигма (Six Sigma strategy)	Суть концепції зводиться до врахування необхідності поліпшення якості виходів кожного з процесів, мінімізації дефектів і статистичних відхилень в операційній діяльності	Оцінює ефективність лише операційної діяльності
Збалансована система показників (balanced scorecard)	Це механізм взаємозв'язку стратегічних задумів і рішень з щоденними завданнями, спосіб спрямувати діяльність всієї компанії (або групи) на їх досягнення. На рівні бізнес-процесів контроль стратегічної діяльності здійснюється через так звані ключові показники ефективності (КПЕ) (англ. – Key Performance Indicator (KPI)). KPI є вимірювачами досяжності цілей, а також характеристиками ефективності бізнес-процесів і роботи кожного окремого співробітника. У цьому контексті, ЗСП є інструментом управління	Концентрація на досягненні стратегічних цілей всіх підсистем підприємства як у коротко-, так і в довгостроковій управлінській перспективі
Розрахунок собівартості на основі операцій	Розрахунок собівартості за видами діяльності (Activity Based Costing, ABC) забезпечує аналітичну модель, яка описує, як конкретні клієнти використовують різні обсяги послуг, що поставляються з непрямих або додаткових джерел	Оцінює ефективність тільки маркетингу, операційної діяльності та управління витратами
Загальне управління якістю (Total Quality Management)	Це метод безперервного підвищення якості всіх організаційних процесів (виробництво і сервіс), система управління, заснована на виробництві якісних з точки зору замовника продукції та послуг	Оцінює ефективність виробництва і сервісу, а також застосовна в галузях, що випускають тільки якісний продукт
Економічна додана вартість	Це один з методів оцінки економічної прироби. Оцінюється чистий операційний прибуток після сплати податків за вирахуванням витрат на капітал	Оцінює тільки ефективність управління прибутком підприємства
Система інтегрованої стратег. оцінки	Це модель ефективності маркетингу на основі інтегрованої оцінки менеджменту підприємства	Оцінка тільки ефективності маркетингу (продукт, ціна та ін.)
Теорія Обмежень Theory of Constraints	Особливістю концепції є те, що за допомогою управління дуже малою кількістю аспектів системи досягається більший ефект	Оцінюється ефективність малого (вибіркового) набору сфер діяльності підприємства

Аналіз даних табл. 1.4 показав, що для мети дослідження найбільш підходить збалансована система показників, як концепція найбільш повного розгляду рівня розвитку конкурентоспроможності підприємства за всіма його підсистемами.

Це механізм взаємозв'язку стратегічних задумів і рішень з щоденними завданнями, спосіб спрямувати діяльність всієї компанії (або групи) на їх досягнення. На рівні бізнес-процесів контроль конкурентоспроможності здійснюється через так звані ключові показники ефективності (КПЕ).

Перевага ЗСП полягає в тому, що організація, яка впровадила цю систему, отримує в результаті "систему координат" дій у відповідності з конкурентною стратегією на будь-яких рівнях управління і об'єднує різні функціональні області воєдино, такі як, наприклад, управління персоналом, фінанси, інформаційні технології та ін. Невірно розглядати ЗСП односторонньо, з позиції однієї функціональної області. Такі спроби роблять украй скрутним успіх застосування і дискредитують концепцію. Згідно позиції авторів-розробників системи, ЗСП це: нова система управління компанією; механізм реалізації стратегії та її коригування; інструмент перекладу конкурентоспроможності в площину конкретних цілей, показників і завдань; надійний інструмент контролю показників майбутнього; система мотивації персоналу; система зворотного зв'язку, навчання і постійного розвитку [61, с. 138].

Суть цієї системи коротко формулюється двома основними положеннями: одних фінансових показників недостатньо для того, щоб повністю і всебічно (збалансовано) оцінити стан розвитку конкурентоспроможності підприємства, їх потрібно доповнити іншими показниками; дана система показників може бути використана не просто як комплексний індикатор стану розвитку підприємства, а як система управління, яка забезпечує зв'язок між стратегічними починаннями власників та операційною діяльністю.

Основна структурна ідея ЗСП полягає в тому, щоб збалансувати систему показників у вигляді чотирьох груп. Перша група включає традиційні фінансові показники. Друга група описує зовнішнє оточення підприємства, його ставлення з клієнтами. Основними фокусами уваги виступають: здатність підприємства до задоволення і утриманню постійного клієнта; механізм придбання нового клієнта; прибутковість клієнта; обсяг ринку; ринкова частка в цільовому сегменті. Третя група характеризує внутрішні процеси підприємства: інноваційний процес; розробка продукту; підготовка виробництва; постачання основними ресурсами; виготовлення; збут; післяпродажне обслуговування. Четверта група дозволяє описати здатність підприємства до навчання і росту, яка фокусується в наступні чинники: люди з їх здібностями, навичками і мотивацією; інформаційні системи, що дозволяють поставляти інформацію в режимі реального часу; організаційні процедури, що забезпечують взаємодію між учасниками процесу і визначають систему прийняття рішення.

Дизайн ЗСП містить 6 обов'язкових елементів: 1. Перспективи (perspectives) – компоненти, за допомогою яких проводиться декомпозиція стратегії з метою її реалізації. Зазвичай використовуються 4 базові перспек-

тиви: фінанси (одержання стабільно зростаючою прибутку); клієнти (поліпшення знання кожного клієнта – як бачать нас клієнти); процеси (внутрішні процеси компанії – чим ми виділяємося серед конкурентів); персонал (навчання і розвиток) та інновації (як ми створюємо і збільшуємо цінність для наших клієнтів); 2. Стратегічні цілі визначають, в яких напрямках буде реалізовуватися конкурентоспроможність; 3. Показники – це метрики досягнень, які повинні відображати прогрес у русі до стратегічної мети. Показники, враховують певні дії, необхідні для досягнення мети, і вказують на те, як конкурентоспроможність буде реалізована на операційному рівні; 4. Цільові значення – кількісні вираження рівня, якому повинен відповідати той чи інший показник; 5. Причинно-наслідкові зв'язки повинні зв'язувати в єдиний ланцюжок стратегічні цілі компанії таким чином, що досягнення однієї з них обумовлює прогрес у досягненні іншій (зв'язок по типу "якщо-то"); 6. Стратегічні ініціативи – проекти або програми, які сприяють досягненню стратегічних цілей.

Для досягнення мети дослідження сформуємо основу для побудови "Збалансованої системи показників на прикладі сільськогосподарського підприємства.

Встановимо послідовність причинно-наслідкових зв'язків, індикатори досягнення результатів і взаємозв'язок показників з фінансовими цілями.

Вихідною "вступною" для оцінки рівня розвитку конкурентоспроможності сільськогосподарського підприємства є проблема надання споживачу того, що він бажає у режимі он-лайн. Дослідження теоретичних засад даного процесу показали, що цього можна досягнути впровадивши на підприємстві технологію кан-бан.

Прагнучи до інноваційно-креативного самовираження і самоактуалізації споживач бажає економити час і гроші на придбання товарів "фізіологічного" призначення. Фінансові результати вказують на наявність проблем у короткостроковому періоді із-за малих обсягів продажу та відсутності нової високопродуктивної технології, якщо на сільськогосподарському підприємстві не побудовані високопродуктивні (економні) системи: формування продукту, ціноутворення, рекламування, збуту, виробництва, управління персоналом, витратами, інвестиціями і фінансами.

Це є наслідком втрати лояльності споживача із-за таких, що не націлені на забезпечення економічності, підсистем, як маркетинг, виробництво, витрати, інвестиції і фінанси. Тобто, продукт не є високо стандартизованим, ціни – конкурентоспроможними, реклама інформує не про потрібний продукт та ціни, збут проходить не з акцентом на низьких цінах в обстановці демонстрації високої продуктивності підприємства, виробництво не є масовим, персонал не самовиражається через високопродуктивну діяльність, у структурі витрат відсутні премії за виконання напружених норм виробітку та суміщення професій, прибуток підприємства інвестується не в високопродуктивну техніку та технологію, стан фінансів не свідчить про імідж підприємства.

тва, яке намагається стати лідером у виробництві сільськогосподарського продукту.

Через наведений механізм можна простежити, що як тільки у короткостроковому періоді це все буде виправлено, то у довгостроковій перспективі підприємство почне перетворюватися на конкурентоспроможне: з'являться висхідні тренди показників (рентабельність, дохід, частка ринку, обсяг виробництва, наявність в штаті динамічних високопродуктивних працівників); буде розширена клієнтська база; скоротиться час забезпечення клієнта товарами; буде освоєна високопродуктивна технологія кан-бан в режимі он-лайн; персонал пройде перенавчання для застосування нової технології.

Більш докладно ці перетворення наведені в табл. 1.5.

Таблиця 1.5

Збалансована система показників оцінки рівня розвитку конкурентоспроможності на прикладі сільськогосподарського підприємства

Стратегічні цілі	Стратегічні показники	
	Короткострокова перспектива (відстрочені індикатори на 1 рік)	Довгострокова перспектива (випереджальні індикатори на 2-5 років)
1	2	3
Фінансова складова F1. Збільшити рентабельність F2. Зростання доходу (виручки від реалізації) F3. Скоротити витрати F4. Забезпечити фінансову стійкість і підтримку держави	Відповідність реального рівня рентабельності планованому Відповідність реального доходу планованому Скорочення загальних і збільшення витрат, які сприяють високій продуктивності Поточна ліквідність	Висхідний тренд показника (рентабельність товару) Висхідний тренд показника (дохід - виручка від реалізації) Спадний тренд величини загальних і висхідний витрат, які націлені на високу продуктивність Довгострокова ліквідність, виділення землі державою
Клієнтська складова С1. Збільшити ступінь задоволеності клієнтів за рахунок економного продукту, а також привабливої ціни, реклами та збуту С2. Збільшити ступінь задоволеності клієнта в рамках після-продажного сервісу	Відповідність реальної частки ринку планованої Збереження клієнтської бази	Висхідний тренд показника (частка ринку) Розширення клієнтської бази
Складова бізнес-процесів P1. Забезпечити попит за рахунок економного продукту P2. Планування потужностей за типом "розміщення виробу"	Відповідність реального обсягу планованому Виконання плану перепланування з допомогою наявних ресурсів	Висхідний тренд показника (обсяг виробництва) Реалізація дизайнерського проекту планування потужностей

Продовження табл. 1.5

1	2	3
<p>P3. Забезпечити бізнес-процес інформацією про продукт</p> <p>P4. Організувати оперативний контроль за виконанням плану виробництва</p> <p>P5. Контроль якості товарів</p>	<p>Оволодіння ресурсами "інтернет", виконання плану участі в рекламних заходах, збереження партнерської бази</p> <p>Дотримання термінів надання послуг</p> <p>Рішення проблем клієнтів в режимі он-лайн</p>	<p>Виконання програми дослідження інфраструктури галузі та пропозиції на продукти.</p> <p>Розширення партнерської бази</p> <p>Скорочення термінів надання послуг та виробництва продовольства</p>
<p>P6. Суміщення праці</p> <p>P7. Використовувати "витягуючої" технологію в управлінні інформаційними потоками</p>	<p>Виконання напружених норм виробітку та суміщення професій</p> <p>Високий рівень виконання замовлень</p>	<p>Спадний тренд показника (фонд оплати праці)</p> <p>Сталий високий рівень виконання замовлень в режимі "он-лайн"</p>
<p>Складова навчання і роз розвитку</p> <p>L1. Створити основу компетентності</p> <p>L2. Розвиток стратегічних областей компетентності</p>	<p>Коефіцієнт наявності в штаті "динамічних" працівників. Атестація персоналу на виконання високопродуктивних завдань. Звільнення від статичних робітників. Підбір "динамічних" працівників та створення умов для високопродуктивної праці (розстановка, адаптація, мотивація)</p> <p>Оволодіння навичками формування високостандартизованого економічного продукту</p>	<p>Висхідний тренд показника (наявність в штаті "динамічних" працівників)</p> <p>Коефіцієнт стратегічного перенавчання на обслуговування "канбан" в режимі "он-лайн"</p>

Наведемо результати дослідження з вибору інструментарія оцінки рівня розвитку конкурентоспроможності сільськогосподарського підприємства в рамках збалансованої системи показників. Для цього визначають дві збалансовані за часом системи ключових показників (короткострокова і довгострокова). Короткострокова система КРІ покликана для оцінки конкурентоспроможності в короткостроковій (до одного року), а довгострокова – в довгостроковій (2-5 років) перспективі.

Ключові показники (згідно із задумом авторів-творців ЗСП) будемо поділяти на показники: 1) результативності (визначають ступінь досягнення

запланованих результатів); 2) ефективності (виражають співвідношення між досягнутими результатами і витраченими ресурсами); 3) виробничої ефективності.

Найбільш поширеним є правило, що перша група показників має налічувати їх близько десяти, друга – до вісімдесяти, а третя – до десяти.

Особливістю застосування ЗСП на підприємстві аграрної сфери є її спрощений характер. Лінійна двох або тривірнева структура управління підприємством передбачає наявність обмеженого набору ключових показників оцінки рівня розвитку його конкурентоспроможності.

Інструментарій оцінки рівня розвитку конкурентоспроможності підприємства аграрної сфери наведений в табл. 1.6.

Таблиця 1.6

Інструментарій оцінки рівня розвитку конкурентоспроможності підприємства аграрної сфери [41, с.35; 126, с. 89; 225, с.311]

Зміст оцінки	Результат перевірки методів формування системи управління конкурентоспроможністю підприємства: позитивний (+) або негативний (-)			
	Короткостроковий період	Довгостроковий період		Загальний висновок про формування системи управління розвитком
	Економічна оцінка	Оцінка на відповідність базовій конкурентній стратегії	Оцінка на відповідність державним нормативам	
	Опис та зіставлення з економічними показниками у структурі бізнес-проекту	Зіставлення з системою цілей, орієнтованих на конкурентну стратегію	Зіставлення з нормативами	
Методи у сфері:				
Формування товару	- або +	- або +	- або +	- або +
Ціноутворення	- або +	- або +	- або +	- або +
Рекламування	- або +	- або +	- або +	- або +
Збуту	- або +	- або +	- або +	- або +
Виробництва	- або +	- або +	- або +	- або +
Персоналу	- або +	- або +	- або +	- або +
Витрат	- або +	- або +	- або +	- або +
Прибутку	- або +	- або +	- або +	- або +
Фінансів	- або +	- або +	- або +	- або +
Загальний висновок:	Результат перевірки позитивний “+” або негативний “-”	Результат перевірки позитивний “+” або негативний “-”	Результат перевірки позитивний або негативний	Сформована “+” або ні “-”

Як інструмент оцінки рівня розвитку конкурентоспроможності підприємства в короткостроковій перспективі оцінювалась можливість застосування алгоритму розгорнутого бізнес-проекту підприємства, в структуру якого включені конкурентні стратегічні рішення з шести функціональних підсистем (маркетинг, виробництво, кадри, витрати, інвестиції та фінанси).

Аналіз наукової літератури показав, що наведений алгоритм добре за-рекомендував себе на практиці [61, с. 136].

Ключовим показником оцінки рівня розвитку конкурентоспроможності підприємства аграрної сфери була вибрана його частка на ринку. Вона представлена в гривневому еквіваленті у вигляді планованого річного доходу, деталізованого (відповідно до динаміки споживчого попиту) по дванадцяти місяцях року. Оцінці підлягає у даному випадку відповідність фактичного доходу планованому.

В якості ключових показників оцінки рівня розвитку конкурентоспроможності підприємства аграрної сфери може бути використано відповідність фактичного рівня рентабельності її планованому значенню, деталізованому по дванадцяти місяцях року. Крім того, може бути використаний такий показник ліквідності, як фактичне позитивне значення щомісячного балансу в плановому річному балансі руху грошового потоку підприємства.

До виробничих ключових відносяться такі показники, як обсяг виробництва та витрати підприємства, деталізовані по дванадцяти місяцях року.

Вважається, що розвиток конкурентоспроможності підприємства в короткостроковому періоді відбувається, якщо фактичні показники виявилися не нижче планованих. Даний критерій оцінки покликаний усунути можливі помилки в перший рік використання заходів щодо забезпечення розвитку конкурентоспроможності підприємства. Якщо провести реорганізацію діяльності і домогтися результатів, які не нижче планованих (наприклад, від рівня попереднього року), то можна вважати, що основа розвитку конкурентоспроможності підприємства закладена і грубих помилок немає. У разі, коли фактичні показники знизилися, використання заходів неефективно в короткостроковому періоді, що передбачає коригування методу забезпечення розвитку конкурентоспроможності (певного управлінського конкурентного рішення в одній з функціональних сфер).

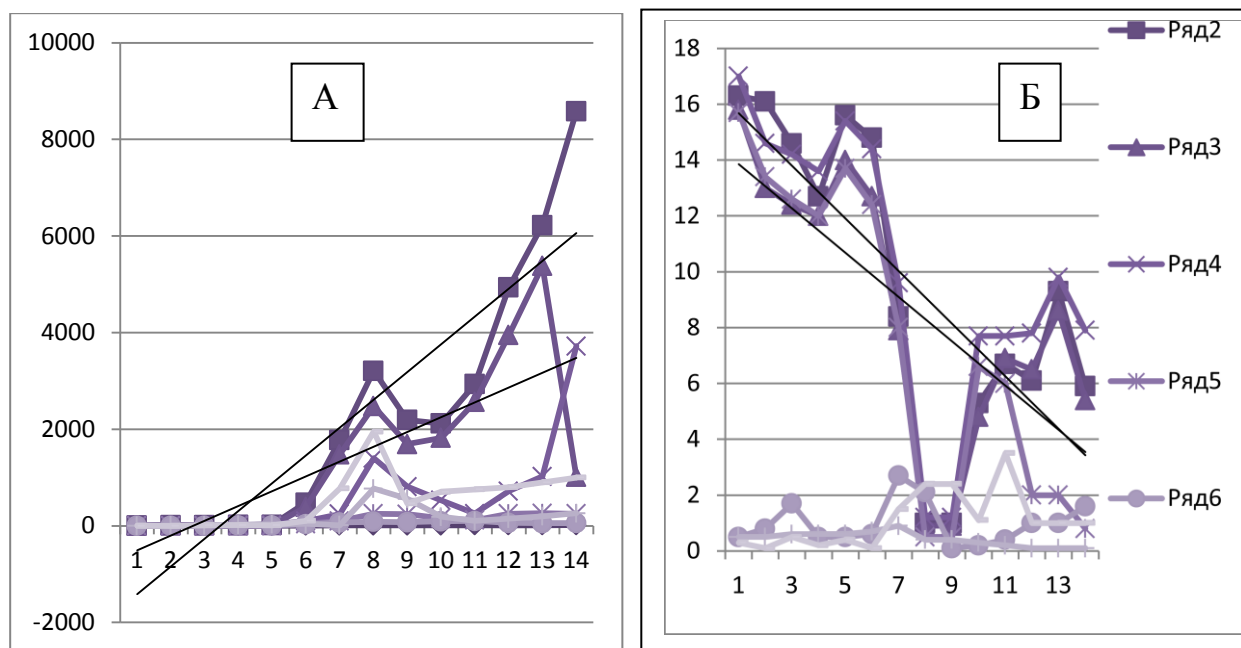
Ефект збалансованості показників за часом досягається за рахунок обліку динаміки споживчого попиту на товар протягом року. Причинно-наслідковий зв'язок між показниками забезпечується за рахунок логіки формування бізнес-проекту підприємства. Відповідно до логіки бізнес-проекту спочатку проводиться аналіз ринку і з урахуванням його результатів приймаються рішення за ціною, рекламою, збутом, продуктом і його кількістю, яку ринок готовий купувати у підприємства кожен місяць; на основі даних маркетингу будується план виробництва і вся операційна система підприємства; для реалізації певних виробничих рішень підбирається персонал потрібної кваліфікації (будується кадрова система підприємства); управління витратами на аграрному підприємстві здійснюється з урахуванням його конкурентних функціональних стратегій: маркетингової, операційної та кадрової; управління використанням прибутку підприємства на придбання техніки і технології можливо тільки після реалізації всіх попередніх функціональних стратегій т. ін.

Оцінка рівня розвитку конкурентоспроможності підприємства аграрної сфери в довгостроковій перспективі проводиться після того, як він досягнутий в короткостроковому періоді. Оціночними показниками тут виступають тренди фінансово-виробничих показників роботи підприємства, а як індикатор ефективності – результат оцінки відповідності управлінських рішень системі цілей, спрямованих на задоволення інтересу споживача до продукту і деталізуючих загальну конкурентну стратегію підприємства у функціональних областях. З систем управління за цілями, найбільш підходить для даного дослідження такий варіант системи: інноваційно-креативний диференційований продукт; ціна, пропорційна його новим властивостям; реклама нових властивостей; збут з акцентом на нових властивостях продукту в обстановці демонстрації його можливого різноманіття; індивідуалізоване виробництво за спеціальним замовленням; персонал з вираженою інтуїцією, комунікаційними здібностями і творчим спрямуванням; усунення непродуктивних витрат і здійснення тих, які спрямовані на креативну диференціацію послуг; інвестування в технологію, що сприяє диференціації; фінансування діяльності підприємства, що прагне до лідерства в креативній диференціації послуг [62].

Отже, в ході проведених досліджень отримали, що: 1. Проблема оцінки рівня розвитку конкурентоспроможності підприємства (як об'єкта управління) може бути вирішена за допомогою "Збалансованої Системи Показників" (ЗСП); 2. Особливість ЗСП в ході оцінки рівня розвитку конкурентоспроможності сільськогосподарського підприємства полягає у виборі Ключових Показників Ефективності (КПЕ); 3. У короткостроковому періоді КПЕ є: коефіцієнт наявності в штаті сільськогосподарського підприємства "динамічних працівників", які оволоділи навичками формування високо стандартизованого економічного продукту; рішення проблем клієнта через партнерів; дотримання строків надання послуг; збереження клієнтської та партнерської бази; скорочення загальних і збільшення витрат, які націлені на економічність; рівень відповідності реальних значень виробничо-фінансових показників плановому; поточна ліквідність; 4. У довгостроковій перспективі КПЕ – це: коефіцієнт стратегічного перенавчання персоналу на обслуговування "кан-бан" в режимі "он-лайн"; високий рівень виконання замовлень; суміщення професій; виконання програми дослідження інфраструктури ринку та попиту; реалізація дизайнерського проекту планування потужностей; розширення клієнтської та партнерської бази; спадний тренд величини загальних витрат; висхідний тренд показників (коефіцієнт наявності в штаті динамічних працівників, частка ринку, величина витрат на заощадження коштів, дохід, рентабельність підприємства); довгострокова ліквідність; виділення землі підприємству; 5. Загальний висновок про формування системи управління розвитком конкурентоспроможності підприємства аграрної сфери слід робити в разі позитивного значення показників оцінки рівня його конкурентоспроможності [59, с. 43].

Наведемо пояснення теоретичних положень на прикладі підприємств аграрної сфери України. Трендові лінії конкурентоспроможного підприємств

ва у складі агрохолдингу “ПАТ Райз“ та неконкурентоспроможного підприємства “ПАТ Чернігівський м’ясокомбінат” представлені на рис 1.10.



Джерело: Розробка автора

Рис. 1.10. Трендові лінії показників розвитку ПАТ Райз (А) та ПАТ Чернігівський м’ясокомбінат (Б) в період 2001-2015 рр.

На рис. 1.10 представлені наступні часові ряди: 1 – роки (2001-2015); 2 – чистий дохід, млн. грн. (відображає результат формування системи управління розвитком конкурентоспроможності підприємств аграрної сфери в області реалізації привабливої для споживача продукції та послуг); 3 – собівартість (показує рівень витрат на забезпечення розвитку конкурентоспроможності виробництва); 4 – операційні витрати (надають інформацію про забезпечення розвитку конкурентоспроможності за рахунок збалансованості витрат); 5 – витрати на збут (інформують про вартість процесу забезпечення розвитку конкурентоспроможності у сфері ціноутворення, рекламування та збуту); 6 – витрати на персонал та соціальні заходи (вказують на те, скільки коштує забезпечення розвиток конкурентоспроможності персоналу); 7 – інвестування у техніку, технологію та амортизація (інформують про витрати на забезпечення розвитку конкурентоспроможності підприємства через нову техніку та технологію); 8 – фінансові позики, виплата дивідендів та активи на кінець року (демонструють реалізацію процесу забезпечення розвитку конкурентоспроможності у фінансовій сфері).

Якщо зіставити тренд ВВП України з трендовими лініями підприємств, то можна простежити економічні цикли (3-4 роки). Структура діяльності конкурентоспроможного підприємства (ПАТ Райз) є дисипативною (забезпечує розвиток конкурентоспроможності), а "ПАТ ЧМК" ні.

Узяте під сумнів критиками "синергетики" кооперативне, дисипативне, інноваційно-креативне структурування конкурентоспроможних підприємств, описує Портер М. у роботі "Конкурентна стратегія". Автор вказує на те, що це безліч видів діяльності, які не суперечать і підсилюють одна одну [159].

Отже, в ході досліджень встановили, що: розвиток конкурентоспроможності підприємств, які займаються сільськогосподарським виробництвом, слід аналізувати в рамках аграрної сфери (це сукупність підприємств територіальної громади, які займаються безпосередньо сільськогосподарським виробництвом, виробляють для нього засоби виробництва, забезпечують ресурсами та створюють соціально-побутові та культурні умови життя людей); розвиток конкурентоспроможності підприємства аграрної сфери можна встановити за невід'ємним коефіцієнтом лінії тренду його економічних показників; такий розвиток виступає при цьому як об'єкт управління та може бути оцінений за допомогою Збалансованої Системи Показників (ЗСП); сутність забезпечення конкурентоспроможності у дестабілізуючих умовах економічних криз полягає у створенні синергетичного ефекту від концентрації усіх видів діяльності на векторі конкурентної переваги (факторі лояльності) споживача до товару.

Результати дослідження цього вектора наведені у наступних підрозділах монографії.

Глава 2. Система управління розвитком конкурентоспроможності підприємств: інноваційно-креативний підхід

2.1. Системність та розвиток конкурентоспроможності підприємства

Розглянемо поняття системності та конкурентоспроможності.

Система розглядається як: 1) ціле, створене з частин та елементів цілеспрямованої діяльності і те, що має нові властивості, відсутні у елементів і частин; 2) об'єктивна частина світобудови, що включає схожі і сумісні елементи, які утворюють особливу ціль, яка орієнтована на зовнішнє середовище. Система має властивості емерджентності (якісно нові властивості у системи, які відсутні у її елементів), синергічності (односпрямованість дій у системі, що призводить до посилення кінцевого результату), мультиплікативності (ефекти, як позитивні, так і негативні в системі мають властивість множення). Мета системи реалізуються через функції управління, що представляють суть процесу управління. Розвиток враховується як процес переходу з одного стану в інший, досконаліший, перехід від старого якісного стану до нового якісного стану, від простого до складного, від нижчого до вищого. На рис. 2.1 розглянуті результати дослідження та вказані напрямки їхнього вдосконалення з урахуванням використання інноваційно-креативного підходу.

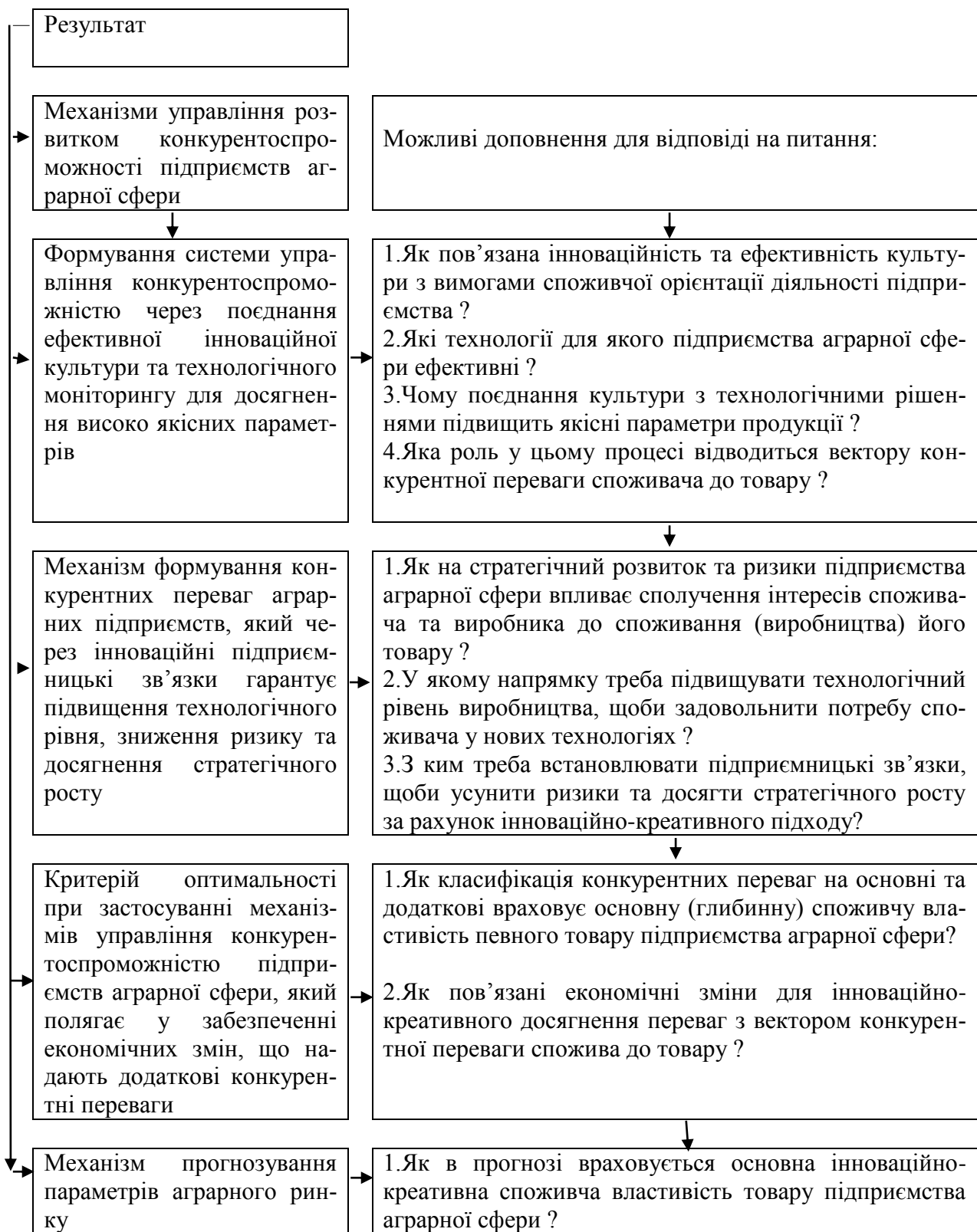


Рис. 2.1. Напрямки вдосконалення наукового підходу до системної конкурентоспроможності з урахуванням використання інноваційно-креативного підходу

В науковій літературі відома концепція формування системи управління конкурентоспроможністю підприємства Нестеренко С.А.

Напрямки доповнення наукового результату Нестеренко С.А. наведені на рис. 2.2.

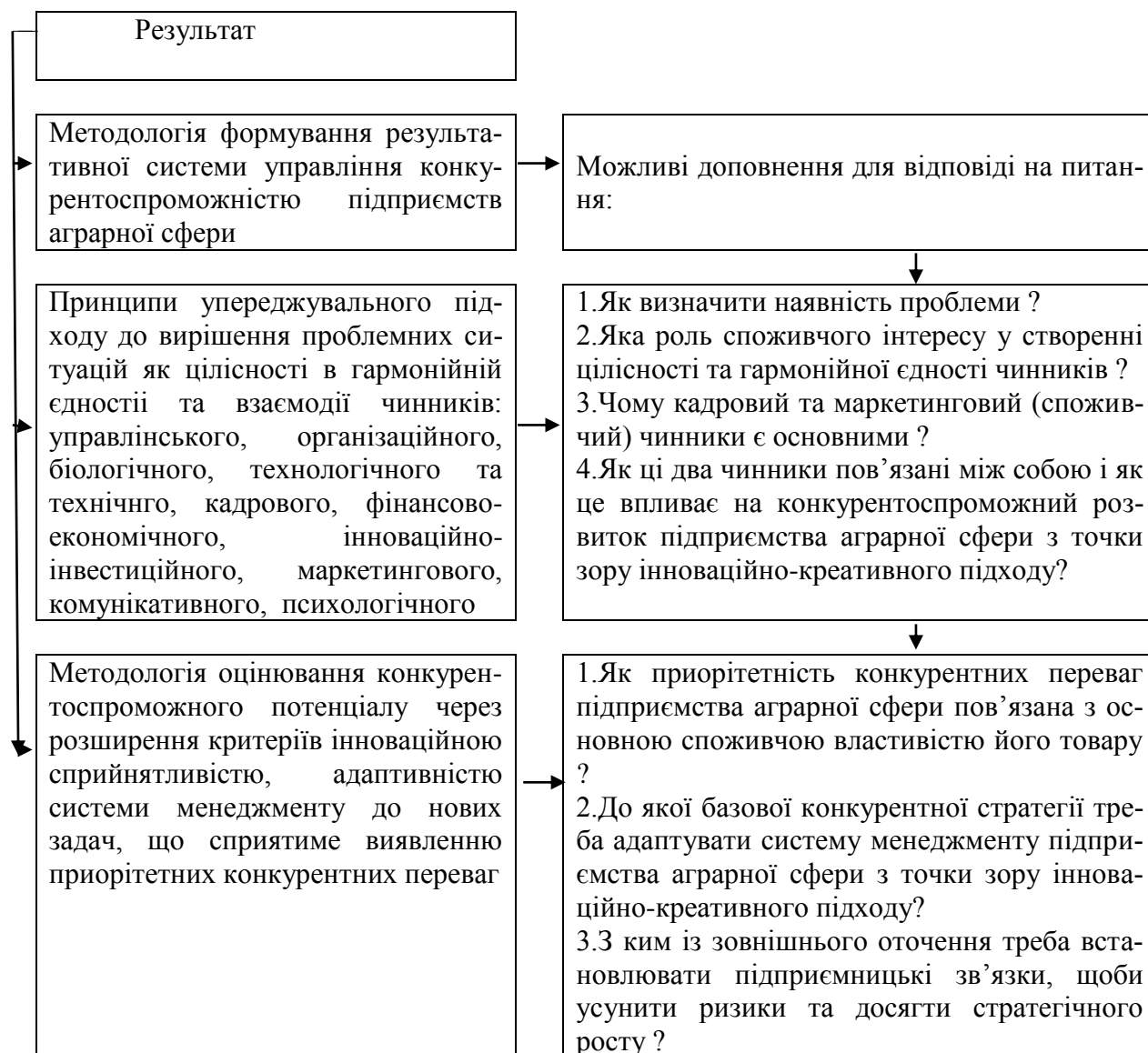


Рис. 2.2. Напрямки доповнення наукового підходу до системної конкурентоспроможності підприємства з урахуванням інноваційно-креативного підходу до управління

На рис. 2.2 розглянуті результати дослідження в сфері системної конкурентоспроможності аграрного підприємства та вказані напрямки їхнього вдосконалення з урахуванням використання інноваційно-креативного підходу.

Аналіз даних рис. 2.1 та 2.2 вказує на необхідність розділення конкурентоспроможності на внутрішню системну та загальну. Поняття внутрішньої системної конкурентоспроможності з урахуванням використання інноваційно-креативного підходу пов'язане з факторами, на яке підприємство може

впливати: система і методи управління підприємством, рівень технологій та організації процесу виробництва, система планування, інноваційний характер виробництва, управління персоналом, витратами, інвестиціями та фінансами.

Головним фактором у забезпеченні внутрішньої системної конкурентоспроможності з урахуванням використання інноваційно-креативного підходу є мотивований персонал, який розвиваючись самостійно використовує інноваційні технології для випуску конкурентоспроможного продукту.

Система внутрішньої конкурентоспроможності має структуру:

1. Організація виробництва: або масового, або серійного, або індивідуального;

2. Добір персоналу, який за психофізіологічними характеристиками вмотивований щодо випуску: або економного, або якісного, або інноваційно-креативного диференційованого товару: розрахунок потреби; закріплення за робочими місцями; адаптація; мотивація; оцінка; звільнення;

3. Формування підсистеми управління витратами:

- премії за виконання напружених норм виробітку під час виробництва високостандартизованого товару масового випуску;

- премії за серійний випуск якісного товару;

- премії за індивідуалізований випуск інноваційно-креативного диференційованого товару за спеціальним замовленням;

4. Інвестування у нову техніку та технологію:

- високопродуктивну для випуску високо стандартизованого товару;

- ту, що забезпечує високу якість товару;

- сприяючу виробництву індивідуалізованого товару за спеціальним замовленням;

5. Фінансове забезпечення виробництва:

- високо стандартизованого товару (кредитні ресурси);

- якісного товару (власні кошти підприємства);

- інноваційно-креативного диференційованого товару (власні кошти підприємства).

Загальна системна конкурентоспроможність з урахуванням інноваційно-креативного підходу формується, коли система внутрішніх факторів доповнюється зовнішніми факторами: політична обстановка в державі, економічні зв'язки, наявність конкурентів, розміщення виробничих сил, наявність сировинних ресурсів, загальний рівень техніки та технології, система управління галуззю, концентрація виробництва, законодавча база, основні та допоміжні потреби споживачів.

Головним з перелічених факторів є врахування основних та допоміжних потреб споживачів. Саме цей фактор первинно повинен враховувати основний інтерес споживача до товару підприємства аграрної сфери. Структура загальної системи конкурентоспроможності підприємства з урахуванням використання інноваційно-креативного підходу така:

1. Встановлення основного споживчого інтересу (вектора переваги споживача) до товару підприємства аграрної сфери (економічність, якість, інноваційно-креативна диференціація);
2. Вибір споживчо-орієнтованого методу формування товару, ціноутворення, рекламування та збуту;
3. Організація виробництва товару, який відповідає інтересу споживача (виробничі методи або масового, або серійного, або індивідуального виробництва);
4. Добір персоналу, який за психо-фізіологічними характеристиками вмотивований щодо випуску: або економного, або якісного, або інноваційно-креативного диференційованого товару (методи управління персоналом);
5. Формування системи управління витратами (методи управління витратами);
6. Інвестування у нову техніку та технологію (методи управління інвестуванням у високопродуктивну, ту, що забезпечує якість або індивідуалізовану диференціацію, технологію);
7. Фінансове забезпечення виробництва (методи управління фінансуванням).

2.2. Основи інноваційно-креативного формування системи управління розвитком конкурентоспроможності підприємств аграрної сфери

Проблему визначення сутності інноваційно-креативного формування системи управління розвитком конкурентоспроможності підприємств вирішували як вітчизняні, так і закордонні вчені. Фатхутдінов Р. вважає, що ця система формується за рахунок апарату інноваційного, стратегічного, виробничого і тактичного менеджменту підприємства [202]. Більш розширений погляд на системність забезпечення розвитку конкурентоспроможності представлений в працях Кравченко С.А. Автор пов'язує цей процес з адаптацією економічного механізму функціонування сільськогосподарського підприємства до конкуренції [113]. Кротков О.М. і Еленева Ю.А. пропонують доповнити економічний механізм процесами забезпечення розвитку конкурентоспроможності в ринковій (конкурентоспроможність продукції) та інвестиційній (збільшення вартості капіталу) сферах діяльності [114]. Драган О.І. виділяє наступні підсистеми системи управління розвитком конкурентоспроможності підприємства: інформаційна, наукова, правова, нормативна, ресурсна, соціально-трудова, техніко-технологічна, організаційно-економічна та фінансово-інвестиційна [35]. Лук'янченко Д.С. вказує на необхідність імплементації парадигми економіки знань (креативна економіка) у стратегію національного економічного розвитку [124, с.5].

Напрямок розширення результатів досліджень перерахованих авторів є встановлення зв'язку процесу інноваційно-креативного формування системи управління розвитком конкурентоспроможності з базовою конкурентною

стратегією підприємства. Портер М. рекомендує сформувати систему управління розвитком конкурентоспроможності сконцентрувавши всі види діяльності підприємства на базовій конкурентній стратегії: або лідерство у витратах, або диференціація, або фокусування (ринок, сегмент) [159, 160]. Напрямок вдосконалення його підходу є охоплення усього спектру конкурентних відносин між підприємствами в умовах економіки знань (креативна економіка) і прив'язка їх до певних галузей застосування.

Разом з тим, в науковій літературі відсутній узагальнюючий підхід до опису теоретичних і методологічних основ інноваційно-креативного формування системи управління розвитком конкурентоспроможності підприємства. Структура результатів проведеного дослідження з цього питання наведена на рис. 2.3.



Рис. 2.3. Теоретичні та методологічні основи інноваційно-креативного формування системи управління розвитком конкурентоспроможності підприємств аграрної сфери

Суть нестандартного інноваційно-креативного формування системи управління розвитком конкурентоспроможності підприємства у XXI сторіччі

полягає у наступному. На протязі ХХ століть люди намагалися вдосконалити природу та тільки у теперішній час (Конференція РІО+20, “Майбутнє, якого ми бажаємо”, 2012) зрозуміли, що треба у неї вчитися. У роботі встановлений логічний зв’язок між досягненнями сучасної управлінської науки та досконалими властивостями природи (самодостатність, синергія, естетика, дисипація). Ці властивості рекомендується перенести у площину бізнесу для інноваційно-креативного формування системи управління розвитком конкурентоспроможності підприємств аграрної сфери.

Самодостатність розглядається як вертикальна інтеграція структурних підрозділів підприємства (сировина, енергія, виробництво, збут, фінанси).

Синергія проявляється у зростанні за мультиплікативним ефектом результату дії базової конкурентної стратегії в процесі розвитку “споживача”, ”виробника”, ”конкурентоспроможного виробництва”, “державних нормативів”. Головним у синергетиці підприємства вважається відповідність психофізіологічних особливостей робітника головному інтересу споживача до товару. Якщо робітники будуть самовиражатися у виробництві, а споживачі – у споживанні виготовленого ними продукту, то таке підприємство через синергетичний ефект буде конкурентоспроможним. Нестандартним у завоюванні конкурентоспроможності є врахування прагнення людини інформаційного суспільства до самовираження (задоволення вищих потреб). На вагомість цієї тенденції у розбудованому інформаційному суспільстві вказували результати ще Хоторнських експериментів.

Така властивість товару як естетика може бути проявленою, наприклад, через природну привабливість агропродуктів, умов праці та життя.

Властивість дисипації формується у створенні підприємств з властивостями дисипативних структур. Через таку структуру постійно проходять значні матеріальні, інформаційні та енергетичні потоки, але вона здатна утримувати при цьому стійку просторову та організаційну форму. Аналогом дисипативної структури є структура системи управління розвитком конкурентоспроможності підприємства аграрної сфери. Дисипація підприємств може проявитися лише тоді, коли в певній територіальній сільськогосподарській громаді присутня її самодостатність, синергія та естетика.

Модель інноваційно-креативного формування системи управління розвитком конкурентоспроможності підприємства в загальному вигляді включає етапи: 1) вихідний неконкурентоспроможний стан підприємства (аналіз); 2) інноваційно-креативне формування системи управління розвитком конкурентоспроможності (методи); 3) кінцевий конкурентоспроможний (самодостатність, синергія, естетика, дисипація) стан підприємства (оцінка).

На вихідний, проміжний та кінцевий стан підприємства впливають економічні кризи і процес інформатизації суспільства.

До сфери аграрних відносин належать не тільки виробничі відносини суспільства із сільськогосподарськими підприємствами, а й відносини у вузькому і широкому розумінні: перші обмежені галуззю сільського господарства, другі поширюються на всю систему економічних відносин в аграрній

сфері: соціально-економічні відносини — як система зв'язків "людина - людина". До них належать закономірності розвитку відносин власності (передусім на засоби виробництва, землю) та тісно пов'язані з ними розподіл і відтворення суспільного виробництва в цілому як економічного кругообігу, який відбувається через виробництво, розподіл, обмін і споживання продуктів і послуг; організаційно-виробничі відносини — виражають систему відносин "людина - виробництво" та безпосередньо пов'язані з продуктивними силами. Вони виникають з приводу трудової діяльності, кооперації праці, обміну засобами виробництва тощо. В цілому ці відносини втілені в господарській системі організації та в управлінні економікою на різних рівнях.

Особливістю відносин власності в епоху інформаційної революції є те, що їхнім об'єктом вважається інформація. Сільський працівник все більше стає людиною інформаційного типу, що суттєво підвищує його інтелектуальний і культурний рівень.

Враховуючи зміни життєвих пріоритетів мешканців сучасного села, отримали, що за місцем проживання людям треба створити сприятливі умови для життєдіяльності, самовираження та розвитку власних здібностей. Для цього треба об'єкт дослідження розширити з рівня сукупності сільськогосподарських підприємств до підприємств-складових всієї аграрної сфери.

Для вирішення проблеми формування системи управління розвитком конкурентоспроможності підприємств аграрної сфери України проведемо їхній розподіл за видом базової конкурентної стратегії на три групи. Для цього буде використовуватися інноваційно-креативний підхід, який є задіяний у XXI сторіччі для побудови креативного сільського господарства (країни ЄС, Корея, Китай т. ін.).

2.3. Дизайн-проект інноваційно-креативного формування системи управління розвитком конкурентоспроможності підприємства: "образи" розвитку споживача, виробника, виробництва, стандартів

Вирішуючи проблему інноваційно-креативного формування системи управління розвитком конкурентоспроможності підприємства аграрної сфери будемо оперувати категоріями дизайну: образ (ідеальне уявлення про об'єкт), функції (виконуюча об'єктом робота), морфологія (побудова і структура об'єкта, що втілює задум дизайнера), естетична цінність (особливе значення об'єкту, що виявляється людиною в процесі естетичного сприйняття). Дизайнерів для забезпечення розвитку конкурентоспроможності залучають усі розвинені країни (ЄС, Корея т. ін.). Дизайн-проект формування системи управління розвитком конкурентоспроможності підприємства аграрної сфери може бути представлений у спосіб, зображений на рис. 2.4.

Для реалізації дизайн-проекту використовувалися результати дослідження "образів" споживача, виробника та конкурентоспроможного виробництва та державних нормативів на підприємстві аграрної сфери.

Вплив на конкурентоспроможність підприємства синергетично взаємопов'язаних і орієнтованих на базову конкурентну стратегію видів діяльності впливає з праць М. Портера і представників синергетичного напрямку в науці [159, с. 107]. Портер встановив, що перевага в конкуренції досягається за рахунок орієнтованого на базову стратегію комплексу видів діяльності, а "синергетики" дали можливість описати характеристики конкурентоспроможного підприємства, як дисипативної структури (більш висока організація, яка зберігається в умовах криз).



Рис. 2.4. Дизайн-проект інноваційно-креативного формування системи управління розвитком конкурентоспроможності підприємства аграрної сфери

Скоригована концепція М. Портера про комплекс базових конкурентних стратегій (економічність, диференціація, фокусування) є теоретичним фундаментом дослідження. У ході її коректування вивчалася думка експертів про головні споживчі властивості, що впливають на вид базової конкурентної стратегії, таких груп товарів, як: 1) виробництво та відновлення засобів виробництва для аграрної сфери (агромашини, механізми, інструмент та їхнє обслуговування і ремонт, агроіндустріальне будівництво, аграрно-технічні осві-

тні, страхові та медичні послуги); 2) власно сільськогосподарське виробництво (вирощування, транспортування, зберігання, продаж продовольства та забезпечення цих процесів енергетичними, матеріальними, фінансовими та інформаційними ресурсами); 3) інфраструктура села (послуги перукарень, салонів краси та пошиття одягу, агромузеїв, ресторанів, агродизайнерських студій, агровиставок, кінотеатрів тощо). Було опитано 1541 осіб (директори, працівники підприємств, студенти та викладачі ДНТУ, КНУКіМ – дизайнерські й PR спеціальності, ДІТБ, ВП НУБіП Ніжинський агротехнічний інститут, КІБІТ, Європейський університет, ДІРСП, ДЕГІ, ДКТД ДонНУЕТ).

Отримано, що до головних властивостей товарів за групами відносяться: 1) якість; 2) економічність; 3) інноваційно-креативна диференціація. На перераховані властивості за групами вказали 93 % , 88 % і 99 % опитуваних. Результати дослідження дозволили скорегувати концепцію вибору базових конкурентних стратегій ("висока якість", "економія на витратах", "інноваційно-креативна диференціація") і визначити області їхнього використання (підприємства, що випускають якісні, економічні та інноваційно-креативні диференційовані товари, відповідно). Похідним від даного результату є вектор конкурентної переваги (фактор лояльності) споживача до товару підприємства, а також рейтингова модель прийняття рішення споживачем про купівлю. Наступним важливим теоретичним результатом дослідження є те, що виробляти конкурентоспроможні економічні, якісні та інноваційно-креативні диференційовані товари можуть працівники "динаміки-сенсорики", "статики-сенсорики", "інтуїтивні-творчі особистості", відповідно. Для отримання цього результату тестували протягом 1996-2016 років 2449 осіб (директори та робітники підприємств, студенти очної та заочної форми навчання ДІРСП, ДЕГІ, Європейський університет, ДІТБ, ДНТУ, ДонНУ, ВП НУБіП Ніжинський агротехнічний інститут, КІБІТ). Отриманий результат вказує на те, що причиною стійкості структури управління конкурентоспроможним підприємством є вроджене прагнення його працівників до розвитку або вдосконалення своїх здібностей у певній сфері діяльності.

На основі результатів проведеного дослідження був сформований "образ споживача" і "образ виробника" конкурентоспроможного товару в аграрній сфері [83, с. 33].

"Образ споживача" може бути представлений у вигляді особистості, яка свідомо і несвідомо прагне до інноваційно-креативного самовираження і хоче постійно споживати товари, що задовольняють вищі потреби у спілкуванні, повазі, самовираженні і самоактуалізації. Це продукція і послуги так званих "галузей креативної індустрії" (аграрні газети, журнали, музеї, агротуризм, ресторани, салони краси та пошиття одягу, кондитерські компанії, реклама, агродизайн, культура на селі та ін.). Їхньою загальною споживчою властивістю можна вважати інноваційно-креативну диференціацію. На товарах, що задовольняють нижчі потреби споживач хоче економити. Тому головною споживчою властивістю "фізіологічних" товарів (продукти харчування, товари широкого вжитку, транспорт і ін.) він вважає їхню економічність (час,

гроші), а товарів, що задовольняють потребу в безпеці, – якість, оскільки якісні товари більш економічні в експлуатації (агромашинобудування, ремонт сільськогосподарської техніки, агротехнічна освіта, медицина, агрострахування).

"Образ виробника" товару – це особистість, яка прагне до інноваційно-креативного самовираження (розширення рівня свідомості, реалізація внутрішнього потенціалу) через трудову діяльність. До основних сфер трудової діяльності відноситься створення товарів: інноваційно-креативних диференційованих, економічних, якісних. Вони підходять для інноваційно-креативного самовираження інтуїтивів-творчих особистостей, динамічних працівників, статиків-раціоналізаторів у сфері якості, відповідно.

Після формування "образу споживача" і "образу виробника" товару формували "образ конкурентоспроможного виробництва на підприємстві аграрної сфери" (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Образ конкурентоспроможного виробництва на підприємстві аграрної сфери, виражений через систему методів

Методи у сферах управління:	Ідеальне уявлення про методи інноваційно-креативного забезпечення розвитку конкурентоспроможності при варіантах конкурентної стратегії підприємства аграрної сфери		
	Інноваційно-креативна диференціація	Економія на витратах (економічність)	Висока якість
1	2	3	4
Формуванням продукту	Інноваційно-креативний диференційований товар	Високостандартизований економічний товар	Якісний та надійний товар
Ціноутворенням	Ціна, що пропорційна властивостям товару	Конкурентоспроможна ціна	Ціна, що пропорційна рівню якості
Рекламуванням	Реклама інноваційно-креативних товарів	Реклама низьких цін та продуктивності	Реклама високого рівня якості
Збутом	Збут з акцентом на креативних властивостях в обстановці розмаїтості товару	Збут з акцентом на низьких цінах в обстановці демонстрації продуктивності	Збут з акцентом на рівні якості в обстановці демонстрації якості та комфорту
Виробництвом	Індивідуальне виробництво за спеціальним замовленням	Масове виробництво стандартизованого товару	Серійне виробництво якісного товару
Персоналом	Підбір інтуїтивів-творчих працівників та створення творчих умов праці	Підбір динамічних працівників та створення умов високопродуктивної праці	Підбір статиків-раціоналізаторів та створення кружків якості
Витратами	Економія на непродуктивних витратах та здійснення тих, що націлені на креативне диференціювання товару	Економія на непродуктивних витратах та здійснення тих, що націлені на підвищення продуктивності виробництва	Економія на непродуктивних витратах та здійснення тих, що націлені на підвищення рівня якості товару

Продовження табл. 2.1

1	2	3	4
Інвестуванням	Придбання техніки та технології для інновацій	Придбання високопродуктивної техніки та технології	Придбання технології, що забезпечує якість
Фінансами	Імідж підприємства, що прагне до лідерства у сфері креативної диференціації товару	Імідж фінансово-стійкого підприємства, що прагне до лідерства у сфері економії часу та коштів споживача	Імідж фінансово-стійкого підприємства, що прагне до лідерства у сфері якості товару

У дизайн-проекті кожен метод націлений на забезпечення розвитку конкурентоспроможності підприємства та є об'єктом дизайну, тобто йому відповідає: образ, функція, морфологія, естетична цінність.

Образи (ідеальне уявлення про кожний з методів системи управління) представлені в табл. 2.1. Функцію кожного методу визначає вид діяльності: формування продукту, рекламування, ціноутворення та ін. Морфологія методу може розглядатися як його структура в рамках функціональної сфери застосування, наприклад, формування продукту (вид, розмір, форма, основні функції, додаткові функції, переміщення, регулювання, сервіс, упаковка, маркування, відповідність всього перерахованого базовій конкурентній стратегії і позиції товару на ринку).

Естетична цінність будь-якого методу пов'язана з красою інноваційно-креативного самовираження споживача і працівника підприємства. Проблема неконкурентоспроможності українських товарів в аграрній сфері пов'язана з тим, що втрачена естетична цінність процесу їхнього випуску. Іншими словами, втрачена престижність професій у базових галузях аграрної сфери України [83].

Наведемо більш детальний опис отриманих результатів проведених за структурою, що наведена на рис. 2.5.

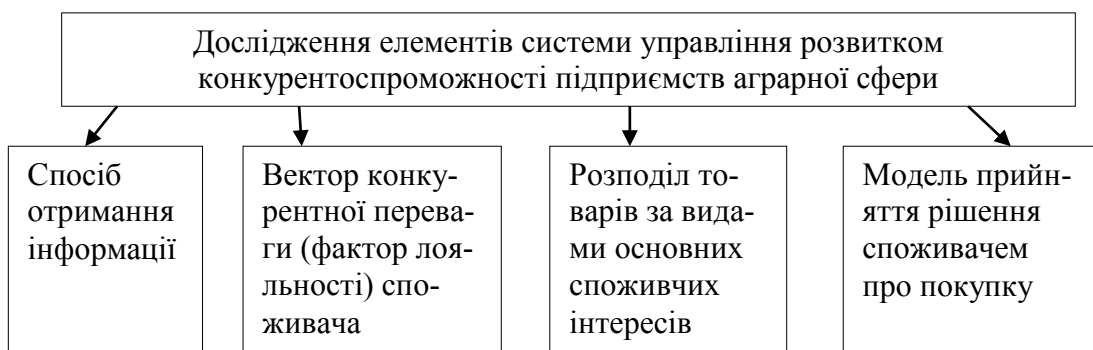


Рис. 2.5. Дослідження елементів системи управління розвитком конкурентоспроможності підприємств аграрної сфери

Спосіб отримання інформації або інформаційне інноваційно-креативне забезпечення системи управління розвитком конкурентоспроможності підприємств був описаний раніше (див. п. 1.2).

Проблема визначення **вектора переваги** (фактора лояльності) споживача до товару підприємства аграрної сфери полягає у виявленні основної споживчої властивості товару. Встановили, що такою властивістю може бути: або "економічність", або "якість", або "інноваційно-креативна диференціація". Наведемо результати дослідження з теоретичного обґрунтування даного результату.

2.4. Перевага (лояльність) споживача як фактор розвитку конкурентоспроможності підприємства

Еволюція свідомості споживачів йде від нижчих форм самоусвідомлення (фізіологія, безпека) до вищих (спілкування, повага, інноваційно-креативне самовираження – самоактуалізація). Цю тенденцію описав у вигляді ієрархії задоволення потреб людей у середині минулого століття А. Маслоу [130, с.77]. Якщо у часи А. Маслоу самоактуалізованих людей були одиниці (Ейнштейн, Тетчер, Швейцер і ін.), то в XXI-му сторіччі інформації (за рахунок підвищення рівня задоволення нижчих потреб) кожний індивід усвідомлено або не усвідомлено прагне до інноваційно-креативної самоактуалізації. Розібратися в розвиваючому свідомість інтересі споживача до товару (характеристика сигналу) і у діяльності людей на підприємстві (атрактор розвитку, за яким повинна розвиватися дисипативна структура його діяльності) можна, якщо розглянути ці процеси на тлі загального прагнення людей інформаційного суспільства до інноваційно-креативного самовираження.

Розглянемо характер споживчого впливу на підприємство та обґрунтуємо споживчий інтерес (вектор переваги) споживача до товару. Особливістю економіки XXI століття є надвиробництво товарів і запекла боротьба за споживача. Аналіз досліджень і публікацій, у яких започатковано вирішення даної проблеми, свідчить про наступне.

Дослідженням споживчої мотивації займається галузь науки, яка називається "Поведінка споживача". Даний напрямок відокремився від маркетингу в 60-і роки минулого сторіччя. Причиною такого виділення є необхідність визначення основного фактора, що впливає на споживчий вибір. Більшість науковців і практиків розуміють цей фактор як певну властивість товару, що задовольняє імпульсивний або раціональний інтерес споживача до виробу (послуги) [228, с.45]. Велика увага приділяється ціні, що характеризує властивість "економічності" товару. Іноді вибір майже цілком залежить від неї. Проте, для різних споживачів і товарів значення ціни різне. Наприклад, щодо товарів масового попиту спостерігається ощадливість і тому на першому місці при їхньому виборі стоїть ціна. Вона ж є головним критерієм при покупці високостандартизованих (малодиференційованих) товарів [228, с.58]. Споживачі віддають перевагу тому ресторану швидкого харчування, що розта-

шований більш зручно, завдяки чому вони можуть заощадити свій час. Інакше кажучи, до поняття "економічність" товару належить не тільки економія коштів, але й часу клієнта [228, с.181].

У випадку покупки комбайна, автомобіля або агротехнічної освіти цінуються вже інші властивості: безпека й надійність. Ніхто не хоче ризикувати життям і комфортом, займатися постійними ремонтами [174, с.178].

При покупці аксесуарів із рослин та косметики споживача цікавить не ціна, а нові технології, які забезпечуватимуть ліпший догляд за тілом. Отже, ощадлива (дешева) косметика не користуватиметься попитом з тієї причини, що не пов'язана з новими технологіями забезпечення краси й здоров'я людини [254, с.91]. Від технологій і нових функцій залежить також вибір при покупці агротуристичних послуг, мобільного телефону, ПК тощо.

Цю проблему досліджував Котлер Ф. [111, с. 541]. Дослідник розділив товари на класи за часом їхнього використання (коротко- і довгострокове) і типом споживання (широке й виробниче). Це дало можливість (наприклад, для товарів широкого вжитку) планувати ціни, рекламу й способи розподілу залежно від споживчої переваги (поверхневий або пасивний попит, попередній або особливий вибір). Напрямоком можливого вдосконалення наукового результату Ф. Котлера є те, що треба торкнутися аспектів глибинної мотивації споживача. З його рекомендацій не зрозуміло, наприклад, чим відрізняються мотивації придбання вечірньої сукні й холодильника (за Котлером це товари однаково тривалого споживання). Насправді, у цьому випадку споживачем рухають зовсім різні мотиви. Саме вони впливають на конкурентоспроможність товару й повинні бути визначені.

Спроби знайти елементи глибинної мотивації споживача були здійснені Енджелом Д. Ф., Блекуеллом Р. Д., Мінардом П. У. [228, с. 191], Соломоном М. Р. [186, с. 375], Ліпич Л. Г., Загоруйком В. Л. [124, с. 5] та ін. Наприклад, у колективній монографії за редакцією Гальперина В.Н. [193] дослідники вказують на раціональний аспект глибинної мотивації, а психологи на чолі з Фрейдом З. [206] – на її ірраціональний характер.

Разом з тим, у наукових публікаціях немає загального (системного) уявлення щодо основної споживчої властивості товару (фактора переваги), що визначає споживчий вибір. Чітко сформувалася потреба у виявленні основної властивості товару, що визначає споживчий вибір, і розробці вимог до методів її формування. М. Портер у своїх дослідженнях обґрунтував, що споживачі позитивно реагують на: диференціацію товару (за функціями, брендом, престижем тощо); конкурентоспроможні ціни, які забезпечуються за рахунок лідерства підприємства у витратах [159, с.72]. Р. Шулер дійшов висновку, що крім інноваційних перетворень і економічності, споживачі добре реагують на високу якість товару [103, с. 1032]. Погляди вчених дозволили сформулювати припущення, що може бути визначений комплекс інтересів споживача до товару.

Комплексність інтересів передбачає, що в кожному товарі споживача цікавить його: і креативна диференційованість, і економічність, і якість. Од-

нак, у кожному товарі одну з властивостей споживач виділяє як основну, визначальну (за інших однакових умов) для його вибору. Інакше кажучи, на рішення споживача про покупку впливає рівень: або креативної диференціації, або економічності, або якості товару.

Дотримуючись цього припущення, увесь масив товарної пропозиції можна розбити на 3 групи. Як джерело інформації про усю сукупність виробів і послуг була прийнята "Міжнародна (Nice) класифікація товарів і послуг. (МКТП 9)". Відповідно до неї вся продуктова пропозиція може бути представлена у вигляді 45 класів (1-34 клас товари й 34-45 послуги) [136].

Наведемо спосіб розподілу всієї сукупності продуктів за видами основних споживчих інтересів (табл.2.2).

Відповідно до основного споживчого інтересу (креативна диференційованість, економічність, якість) усі товари і послуги також можна розбити на три групи, за принципом складності: складні диференційовані; прості; складні якісні.

Зокрема це: складні, постійно обновлювані товари (послуги); прості вироби (послуги); складні якісні товари (рис. 2.6).

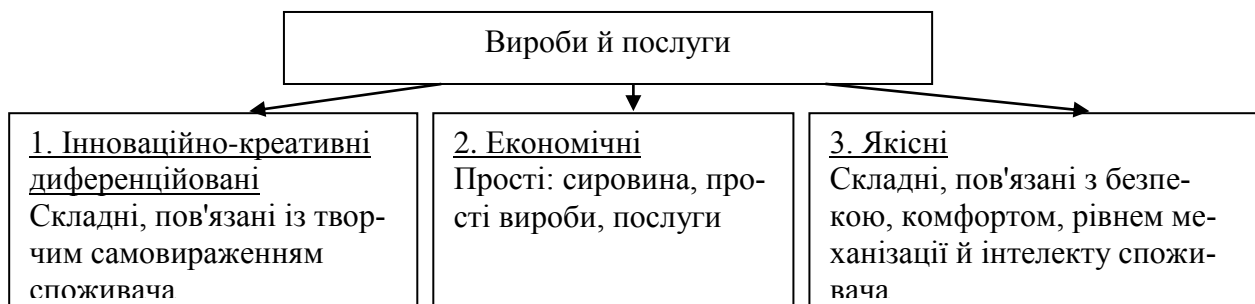


Рис. 2.6. Групи виробів (послуг) за складністю [80, с. 37]

Якщо групи виробів, сформовані за класами МКТП 9, практично не перетинаються, то послуги можуть належати до різних груп одночасно. Це пояснюється різними принципами класифікації виробів і послуг [136]. Призначення виробів з різних груп різні.

Наведемо приклади для першої групи: самовираження споживача через ексклюзивність ювелірних виробів із благородних металів, парфумів і агрокосметики (кл.3, 14); можливість підкреслити індивідуальний стиль за допомогою конструкції, кольору, матеріалу (кл.18); нетрадиційне доповнення домашнього інтер'єру за рахунок сувенірів, посуду, акваріуму тощо (кл.21); формування привабливого зовнішнього вигляду за допомогою одягу, взуття й головних уборів (кл.25); організація дозвілля за рахунок ігор, іграшок і ялинкових прикрас (кл.28); винагорода себе за працю у вигляді солодощів і прянощів (кл.30).

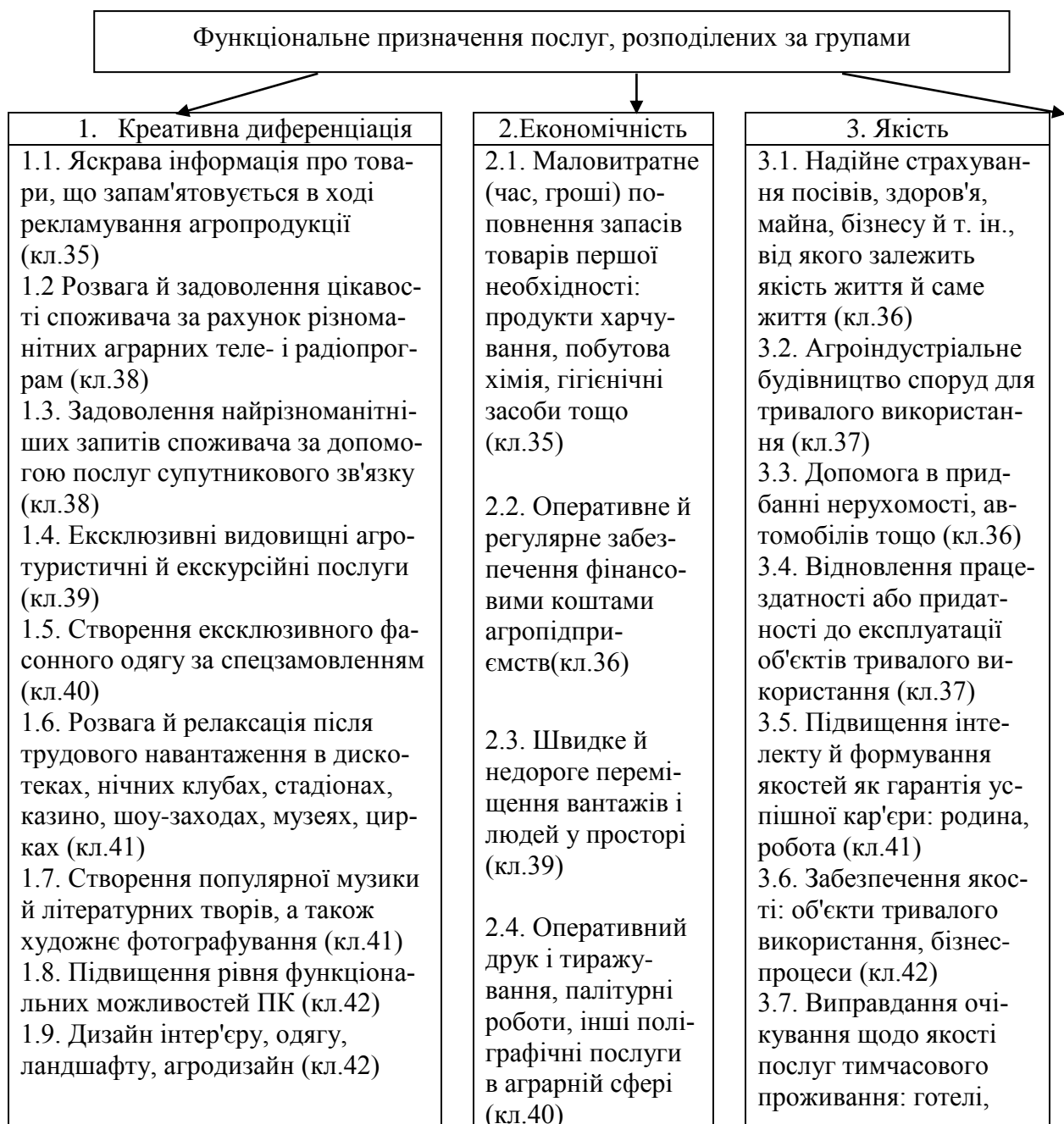
Таблиця 2.2

Розподіл виробів (послуг) за видами основних споживчих інтересів [80,с.36]

Інтерес	Характеристика товарів	Вироби (послуги)	Клас МКТ П
1.Інноваційно-креативний диференційований товар	Постійно оновлювані вироби (послуги), виробництво яких здійснюється за індивідуальною (дрібно-серійною) технологією	1.Агрокосметика, ювелірні вироби, біжутерія, парфуми 2.Сумки жіночі, парасолі, ремені 3.Сувеніри з порцеляни, посуд, акваріуми 4.Одяг, взуття, головні убори 5.Ігри, іграшки, ялинкові прикраси 6.Кондитерські вироби, морозиво, чай, кава, прянощі 7. Реклама, виставки, оформлення вітрин, продаж одягу 8.Телебачення, радіо, послуги супутникового зв'язку 8.Туристичні й екскурсійні послуги 9.Послуги індивідуального пошиття одягу 10.Дискотеки, нічні клуби, конкурси краси, 12.Розробка ПЗ для комп'ютерів, дизайн, моделювання одягу 13.Послуги ресторанів, барів 14.Послуги салонів краси, шлюбних агентств	3, 14 18 21 25 28 30 35 38 39 40 41 42 43 44, 45
2.Економічний товар	Високостандартизовані вироби (послуги) масового випуску	1.Азот, калій, бром та ін. сировина для сільського господарства, фарби, лаки, олифи 2.Бензин, газ, нафта, вугілля, моторні масла, медикаменти 3.Листовий метал, гвинти, шурупи, гайки 4.Папір, канцелярське приладдя 5.Каучук, азбест, гума, слюда, шланги, шифер 6.Граніт, гравій, пісок, асфальт, шпали бетонні 7.Брезент, вата 8.Нитки, пряжа, тканини 9.Галантерейні вироби, покриття для підлоги, стін 10.Консерви, жири, м'ясо, молоко, овочі, фрукти, борошно 11.Напої, тютюн, сірники 12.Продаж продуктів харчування 13.Фінансові послуги, банківські послуги 14.Транспортування людей або товарів, поліграфічні послуги	1, 2 4, 5 6 16 17 19 22 23, 24 26, 27 29-31 32-34 135 36 39, 40
2.Якісний товар (послуга)	Відрізняються надійністю, працездатністю виправдовують очікування щодо якості	1.Комбайни, трактори, преси, верстати, прилади, інструменти 2.Холодильники, кондиціонери, автомобілі, літаки, локомотиви, зброя 3.Годинники, музичні інструменти 4.Меблі 5.Страховання, продаж нерухомості 6.Будівництво, ремонт, мийка автомобілів 7.Послуги хімчистки, освіта, виховання 9.Послуги контролю якості, інжиніринг 10.Послуги готелів, дитячих ясел, шкіл-інтернатів 11.Медичне обслуговування, гігієна й санітарія 12.Юридичні послуги й забезпечення безпеки	7-10 11-13 14, 15 20 36 37 40, 41 42 43 44 45

Функціональним призначенням другої групи виробів є сировинна (ресурсна) база й пропозиція продуктів простої переробки. Основна увага тут приділяється кількості продукції й конкурентним цінам. Призначенням виробів третьої групи є: забезпечення механізації виробничої діяльності споживача за рахунок надійної техніки, устаткування, приладів і інструментів (кл.7-10); створення умов комфорту за допомогою побутової техніки, меблів, засобів пересування й оборони (кл.11-13, 20); точний хронометраж часу (кл.14); якісне звучання музичних інструментів (кл.15).

Послуги класифікуються, в основному, відповідно до напрямку діяльності. Склад заголовків класів послуг формувався без урахування основних базових споживчих інтересів. Це й обумовило необхідність розподілу послуг одного класу за різними групами (рис. 2.7).



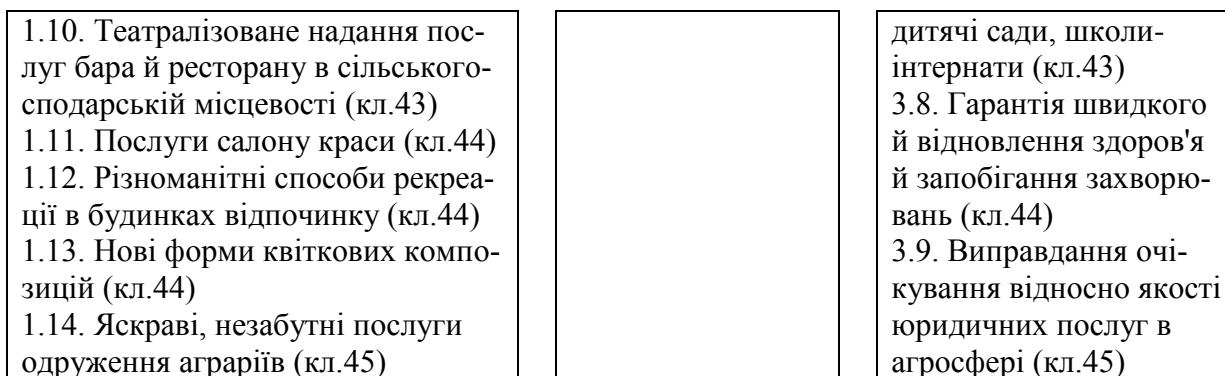


Рис. 2.7. Функціональне призначення послуг, розподілених за групами [80]

Аналіз розподілу виробів (послуг) за трьома групами, що відповідають видам основних споживчих інтересів (диференціація, економічність, якість), показав, що в його основі лежить послідовність задоволення (ієрархія) потреб людей за А. Маслоу [130, с. 77]: економічні вироби (послуги) задовольняють, в основному, "фізіологічні" потреби людей, промисловості й сільськогосподарства: продукти харчування, товари першої необхідності, сировина, матеріали, напівфабрикати, транспорт, енергія, будматеріали, фінансові ресурси; якісні вироби (послуги) націлені на задоволення потреби в безпеці й комфорті: безпека фізичних і юридичних осіб, здоров'є, робота, житло, побутова техніка на селі, меблі, засоби транспортування; інноваційно-креативно диференційовані вироби (послуги) покликані задовольнити потреби вищого порядку, наприклад: а) спілкування (моб. зв'язок, TV, радіо, дискотеки, нічні клуби, агротуристичні подорожі, казино, спортивні заходи тощо); б) повага (обслуговування в ресторані й барі, підкреслено урочиста церемонія одруження тощо); в) самовираження (художній агродизайн, квіткові композиції, створення літературних творів т ін.).

Послуга відрізняється від товару: неможливістю побачити до надання; якістю, яка змінюється; у тому, що її неможливо зберігати; неможливістю володіти; невід'ємністю від того, хто її надає й ін. [111].

На підставі розподілу виробів (послуг) за групами (інноваційно-креативні диференційовані, економічні, якісні), можна сформулювати **модель ухвалення рішення споживачем про покупку** (рис.2.8).

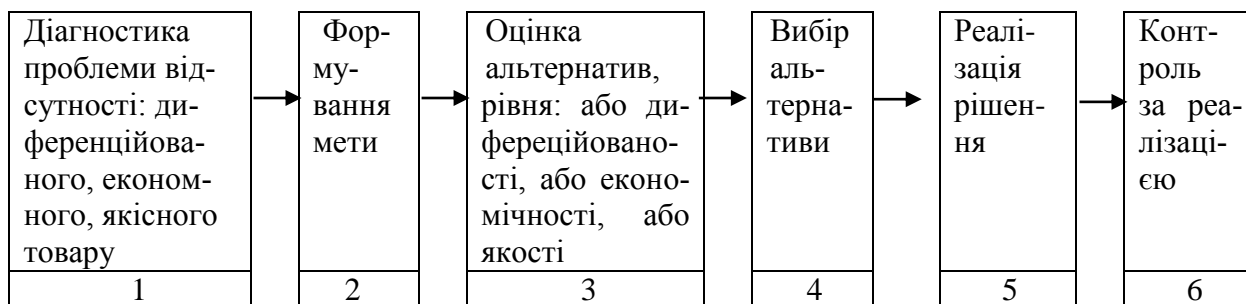


Рис. 2.8. Рейтингова модель ухвалення рішення споживачем про покупку [80, с. 39]

На першому етапі споживач усвідомлює проблему відсутності: креативно-диференційованого товару; економічного товару; якісного товару.

Далі ставиться мета його придбання (другий етап) і проводиться оцінка рівня:

або креативної диференційованості (інноваційність, ексклюзивність, багатофункціональність тощо);

або економічності (час, кошти);

або якості (надійність, довговічність, відсутність проблем використання, пов'язаних з якістю).

На підставі проведеної оцінки альтернатив (третьої етап) здійснюється вибір альтернативи та проводиться аналіз наслідків придбання товару (четвертий етап), що підкріплюється покупкою (п'ятий етап) і наступним аналізом її доцільності (шостий етап).

Вирішальною в даній моделі є четвертий етап вибору альтернативи. Для завоювання переваги споживача на даному етапі рекомендується використовувати методи управління, що реалізують рейтингову систему задоволення його інтересів (основних і допоміжних). Наведемо опис системи.

А. Покупка інноваційно-креативного диференційованого товару:

1) інноваційно-креативне диференціювання забезпечується за рахунок: індивідуального або дрібносерійного виробництва ексклюзивного виробу або послуги (методи забезпечення конкурентоспроможності у сфері управління виробництвом); підбору основного виробничого персоналу із числа "інтуїтивів-творчих осіб", створення й стимулювання творчих умов праці (методи забезпечення конкурентоспроможності у сфері управління персоналом) [78, с.12]; озброєння працівників інноваційною технікою й технологією, що сприяє диференціації (методи у сфері інвестуванням прибутку); здійснення витрат, які сприяють диференціації (методи управління витратами); формування й рекламування постійно обновлюваного товару (методи забезпечення конкурентоспроможності у сфері управління формуванням товару і рекламуванням); установлення цін, пропорційних новим функціям, бренду, престижу товару (методи забезпечення конкурентоспроможності у сфері управління ціноутворенням); збуту з акцентом на нових функціях товару в обстановці демонстрації його можливої розмаїтості (методи забезпечення конкурентоспроможності у сфері управління збутом);

2) достатній рівень якості досягається за допомогою: підбору допоміжних працівників ("статиків-сенсориків"), схильних до якісної праці (наприклад, у видавництвах це редактори, на концертах – звукооператори) [78, с.12]; організації контролю якості на підприємстві; 3) достатньо конкурентні (серед лідерів у випуску диференційованого товару) ціни забезпечуються: усуненням всіх непродуктивних витрат, не пов'язаних з диференціацією; синергетичним взаємозв'язком основних видів діяльності підприємства, орієнтованих на диференціювання товару; тим, що дохід від праці працівників, які самовиражаються, перевищує рівень витрат на оплату їхньої праці й фондоозброєність, що й дозволяє встановлювати конкурентоздатні ціни.

Б. Купівля економічного товару:

1) економічність досягається за рахунок: організації масового випуску високостандартизованого товару; підбору основного виробничого персоналу із числа "динаміків-сенсориків", схильних до високопродуктивної праці, і стимулювання їхнього прагнення до виконання напружених норм виробітку [78, с.12]; озброєння працівників високопродуктивною технікою й технологією; усунення непродуктивних витрат, що стримують масове виробництво (склади, й інші "вузькі місця" технологічного ланцюжка); формування й рекламування високостандартизованих недорогих виробів або послуг; забезпечення конкурентоздатних цін; збуту з акцентом на економії коштів і часу клієнта в обстановці демонстрації високої продуктивності підприємства; синергетичного ефекту від орієнтації всіх видів основної діяльності підприємства на економію коштів і часу споживача;

2) достатній рівень диференціації товару реалізується за допомогою: підбору допоміжних працівників ("інтуїтивів"), схильних до творчої праці (проектувальники, рекламні бренд-менеджери та ін.); внесення ними незначних змін у конструкцію, зовнішній вигляд, упакування, рекламу товару, сервіс та усього іншого, що веде до його виділення серед товарів-аналогів;

3) достатній рівень якості товару забезпечується при організації контролю в ході масового виробництва (ВТК – відділ технічного контролю на виробництві, стандарт на обслуговування в сфері послуг).

В. Купівля якісного товару:

1) висока якість забезпечується за рахунок: серійного випуску високоякісного товару; підбору основного виробничого персоналу із числа "статиків-сенсориків", схильних до постійного удосконалення якості певної серії товару [78, с.12]; мотивації працівників участю в "гуртках якості" або ін. організаційних формах раціоналізації в області якості; оснащення працівників передовою технікою й технологією, що сприяють випуску якісного товару; рекламування високоякісного товару; установлення ціни на товар, пропорційної рівню якості; фінансування витрат, які підвищують якість; збуту з акцентом на високому рівні якості в обстановці демонстрації якості й комфорту; синергетичного ефекту від орієнтації всіх видів основної діяльності підприємства на випуск товарів високої якості;

2) достатній рівень економічності товару досягається за допомогою: підбору допоміжних працівників ("динаміків-сенсориків"), які динамічні й найбільш корисні у маловитратному матеріально-технічному, енергетичному, фінансовому та ін. забезпеченні виробництва; усунення всіх непродуктивних витрат (склади, витрати на "виштовхувальну" технологію), не пов'язаних з підвищенням рівня якості;

3) достатнє диференціювання (виділення) серед товарів-конкурентів забезпечується тим, що якісні вироби (послуги) виробляються не масово, а серіями. Над кожною серією товару працює група унікальних фахівців, що й створює враження привабливої продуктової розмаїтості.

Методи, що рекомендуються для забезпечення розвитку конкурентоспроможності, й оцінка їх ефективності докладно описані в монографії "Ефективність методів управління підприємством у ринковій економіці" [68].

Прикладом адекватного опису поведінки споживача за допомогою наведеної моделі служить досвід роботи успішних підприємств [32, 157]. Наведемо **приклад**.

Інноваційно-креативні диференційовані товари. Агромузеї й агро-виставки постійно оновлюють свій асортимент. Салони краси використовують працю творчих майстрів, які за допомогою інноваційних технологій стрижки й фарбування формують привабливий зовнішній вигляд клієнта. Телебачення, радіо й засоби масової інформації (агрогазети, агрожурнали, агроканали ТБ) постійно оновлюють передачі, сюжети, рубрики й програми. Послуги стадіонів перетворилися на шоу-заходи. Постійно змінюється конструкція, колір, фасон, загальний дизайн одягу. Те ж саме можна сказати й про функціональні можливості ПК і мобільних телефонів [178, с.91].

В епоху надвиробництва товарів (послуг) необхідний пошук фактору, який визначає споживчий вибір. Розраховувати на випадкові імпульсні бажання людей (пропонує Ф. Котлер) не можна, тому що ймовірність їхнього стійкого прояву незначна. Необхідний пошук глибинних стійких споживчих мотивів до товару, на задоволенні яких повинні бути сконцентровані всі види діяльності підприємства. Актуальним є вирішення проблеми виявлення й задоволення глибинного інтересу споживача до товару.

Відносно товарів, що задовольняють "нижчі" потреби споживача, проблема вирішена. На всьому, що пов'язане із задоволенням "фізіологічних" потреб, він хоче **економити** (час, гроші), а все, що забезпечує безпеку й комфорт повинне бути **високої якості**. Недостатньо дослідженою є проблема мотивації споживача до товарів, що задовольняють "вищі" потреби споживача й особливо потреби – в інноваційно-креативній самоактуалізації.

Отже, в результаті дослідження визначено сутність системи управління розвитком конкурентоспроможності підприємств за допомогою інноваційно-креативного підходу. Вона полягає у наступному: 1. Внутрішня системна конкурентоспроможність досягається за рахунок орієнтації підсистем "виробництво", "персонал", "управління витратами", "інвестування", "фінанси" на базову конкурентну стратегію: або "економія на витратах", або "висока якість", або "інноваційно-креативна диференціація"; 2. Загальна системна конкурентоспроможність досягається з врахуванням задоволення основної та базових потреб споживача у споживанні: або економних, або якісних, або інноваційно-креативних диференційованих товарів; 3. Розроблено модель ухвалення рішення споживачем про покупку в умовах інформатизації суспільства; 4. Уся продуктова пропозиція за видом основної споживчої властивості розбита на класи: економні, якісні та інноваційно-креативно диференційовані товари.

Глава 3. Формування парадигми стратегічного конкурентоспроможного розвитку підприємств в умовах глобалізації

3.1. Відмінність парадигми стратегічного конкурентоспроможного розвитку підприємств аграрної сфери в умовах глобалізації у XXI столітті

Парадигма у загальному розумінні (словник) – це система уявлень, характерна для визначення етапу розвитку науки, культури, суспільного життя. В більш вузькому значенні (парадигма гармонійного розвитку аграрної сфери економіки в умовах глобалізації) – це розроблення стратегій і програм з урахуванням єдності екологічних, економічних і соціальних цілей [154].

На рівні підприємства традиційний менеджмент як механізм впливу на свідомість людей у різних його моделях, формах, системах вичерпав себе, оскільки не сприяє розв'язанню проблем поступального розвитку цивілізації. Саме тому й виникла об'єктивна необхідність сформулювати нову парадигму менеджменту — *менеджменту творчості в аграрній сфері*, сутність якого полягає в наступному:

1) протистояння процесам саморуйнації людської особистості і руйнівним тенденціям зовнішнього середовища (аграрна сфера);

2) створення умов для гармонізації відкритих саморегульованих систем: людини, самодостатнього, синергетичного, естетичного та дисипативного підприємства аграрної сфери тощо;

3) створення умов для реалізації творчого потенціалу кожної людини (споживач, виробник в аграрній сфері) заради виявлення вектора його відбиття у творчій вільній праці або споживанні на ринку;

4) формування і впровадження механізму управління творчістю на всіх рівнях для будь-якої відкритої системи.

Такий менеджмент повинен задовольняти систему інтересів (особистості, суспільні, колективні, сімейні, власників, сільської громади, територіально-регіональні) [154].

Наведемо особливості парадигми стратегічного конкурентоспроможного розвитку підприємств аграрної сфери в умовах глобалізації (табл. 3.1).

Особливості пов'язані з інформатизацією суспільства:

глобальна інформація;

глобальна світова культура;

глобальна економіка;

глобальні засоби масової інформації;

єдині цінності у споживанні та технології виробництва.

Відмінність парадигми стратегічного конкурентоспроможного розвитку підприємств аграрної сфери в умовах глобалізації у XXI столітті

Традиційний підхід (Тейлор, Файоль, Мейо)	Ситуаційний підхід — Друкер, Ансофф, Сіренко Н.М., Євчук Л.Н., Тарнавська Н., Кирилов Ю.Є т. ін.	Інноваційно-креативний підхід в умовах глобалізації
<p>1. Сільськогосподарське підприємство розглядається як замкнута система. Цілі, задачі та умови його діяльності досить стабільні</p> <p>2.Ріст масштабів виробництва продукції та послуг як головний фактор росту продуктивності та конкурентоспроможності</p> <p>3.Рациональна організація виробництва, ефективне використання всіх видів ресурсів і підвищення продуктивності праці як головна задача менеджменту</p> <p>4. Головне джерело доданої вартості: продуктивний працівник та продуктивність його праці</p> <p>5. Система управління побудована на контролі всіх видів діяльності, функціональному розподілі робіт, нормах, стандартах, правилах виконання</p>	<p>1.Сільськогосподарське підприємство — це відкрита система, яка розглядається в єдності факторів внутрішнього та зовнішнього середовища</p> <p>2.Характерна орієнтація не на обсяг, а на якість, рефлексивне задоволення потреб споживача, вертикальну інтеграцію т. ін.</p> <p>3. Ситуаційний підхід до управління, що забезпечує адаптацію до умов існування підприємства, при яких раціоналізація виробництва стає другорядною</p> <p>4.Головне джерелом доданої вартості — люди, які володіють знаннями і умови для реалізації їх потенціалу</p> <p>5. Система управління орієнтована на підвищення ролі організаційної культури та нововведень, на мотив праці та стиль керівництва</p>	<p>1.Підприємство аграрної сфери — це відкрита, самодостатня, синергетично та естетично організована система з дисипативною структурою, яка постійно розвивається</p> <p>2.Характерна орієнтація на спільні вищі потреби споживача та виробника у самовираженні за рахунок споживання (виробництва): або економного, або якісного, або інноваційно-креативного диференційованого товару</p> <p>3.Інноваційно-креативний підхід до управління, що забезпечує самодостатність, синергію, естетику підприємства аграрної сфери з саморозвинутою дисипативною структурою</p> <p>4.Головне джерело доданої вартості — внутрішня мотивація споживача і виробника до самовираження</p> <p>5.Система управління стратегічним конкурентоспроможним розвитком підприємства аграрної сфери в умовах глобалізації, орієнтована на реалізацію вищого призначення людини у самовираженні</p>

Джерело: Розробка автора

В науковій літературі ситуаційно-інноваційний підхід розвивають наступні вчені.

Тарнавська Н. вважає, що нова парадигма конкурентоспроможного розвитку полягає в конкуренції за майбутнє. Забезпечується стратегічне ситуаційне випередження, яке може реалізуватися у кілька способів: випередження споживчих очікувань і формування нових потреб і ринків; утримування споживачів шляхом їх залучення до створення продукту; встановлення тимчасової монополії у конкретному сегменті ринку; захоплення ринкової влади у сегменті ринку (у ланцюгах створення цінності, ланцюгах поставок); реалізація нових ініціатив співробітництва; створення позитивного іміджу та привертання на його основі нових споживачів [154, с. 1].

Кирилов Ю. Є. запропонував систематизацію напрямів глобалізаційного впливу на розвиток національного аграрного сектору, які враховують потенційні можливості зростання світового попиту на сільськогосподарську та продовольчу продукцію, наявність відповідного ресурсного потенціалу, збільшення можливостей обміну та впровадження інноваційних технологій виробництва і зберігання сільськогосподарської продукції, удосконалення стандартизації продукції та уніфікації виробничих операцій, що у сукупності сприяє зростанню конкурентних переваг, нарощуванню потенціалу та підвищенню конкурентоспроможності [154, с. 2].

Ларина Я.С. вказує на необхідність переходу від наукової парадигми, орієнтованої на економічні потреби, до принцип-центричної парадигми, орієнтованої на принципи справедливості, доброти та використанні повною мірою талантів людей [154, с. 3].

Автори парадигми стратегічного управління роблять акцент на видах концепцій: конкурентних сил — пояснює вплив конкурентних сил на прибутковість підприємств в певній галузі та необхідність позиціонування підприємства відносно них; стратегічного конфлікту — ґрунтується на теорії ігор та пояснює як підприємство може впливати на поведінку та дії суперників шляхом створення для них не вигідних умов діяльності; стратегічних ресурсів — пояснює важливість для підприємства мати специфічні (унікальні) ресурси; динамічних здатностей — ґрунтується на управлінні знаннями та "ноу – хау", набуття навичок) та концентрують увагу на останній стратегії, яка інтегрує такі елементи (джерела конкурентних переваг) як: НДДКР, розробка продуктів і виробничих процесів, трансфер технологій, інтелектуальна власність, організування виробництва, людські ресурси та організаційне навчання т. ін. [156].

Гудзинський О.Д. під інноваційним розвитком розуміє суттєві зміни у структурі та функціях підсистем системи управління підприємством. Він наводить перелік теорій, яким повинна відповідати парадигма такого розвитку (теорія загального, адаптивного, революційного розвитку, теорія систем, теорія раціональної випадковості т. ін.) [155].

У словниках та енциклопедіях наводяться наступні трактування розвитку. Розвиток — незворотня, спрямована, закономірна зміна матеріальних і ідеальних об'єктів. Тільки одночасна наявність всіх трьох зазначених властивостей виділяє процеси розвитку серед інших змін: оборотність змін характе-

ризує процеси функціонування (циклічне відтворення постійної системи функцій); відсутність закономірності характерно для випадкових процесів катастрофічного типу; при відсутності спрямованості зміни не можуть накопичуватися, і тому процес втрачає характерної для розвитку єдиної, внутрішньо взаємозалежної лінії. У результаті розвитку виникає новий якісний стан об'єкта, що виступає як зміна його складу або структури (тобто виникнення, трансформація або зникнення його елементів або зв'язків). Розвиток — дія; процес, унаслідок якого відбувається зміна якості основи, перехід від одного якісного стану до іншого, вищого. Розвиток — ступінь освіченості, культурності, розумової, духовної зрілості. Розвиток людини — це розгорнутий у часі процес кількісних та якісних змін в організмі та психіці людини, її мисленні, почуттях і поведінці, що є результатом біологічних процесів в організмі та впливів навколишнього середовища.

Напрямок доповнення наукових досягнень перелічених авторів є використання інноваційно-креативного підходу та розгляд стратегічного конкурентоспроможного розвитку підприємства аграрної сфери через синергію у розвитку його: споживача; виробника; конкурентоспроможного виробництва.

Приймаючи до уваги, що управлінська парадигма — це система поглядів на управління, яка виходить із ґрунтовних ідей і наукових результатів провідних вчених і сприйнята дослідниками і практиками управлінцями, сформуємо карту розуму нової парадигми, яка оснований на інноваційно-креативному підході до управління (рис. 3.1).

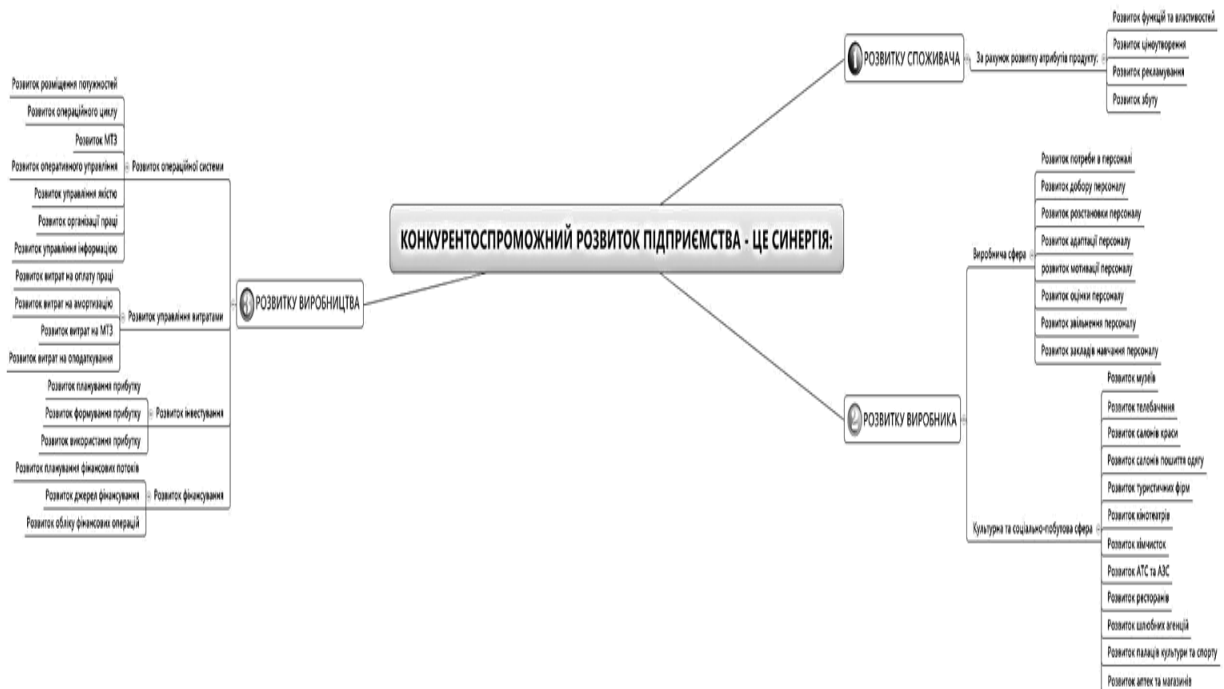


Рис. 3.1. Формування парадигми стратегічного конкурентоспроможного розвитку підприємств в умовах глобалізації

Синергія розвитку споживача, виробника, виробництва та державних стандартів досягається за допомогою інноваційно-креативного підходу за рахунок використання їхніх “образів”, які не суперечать, доповнюють та підсилюють один одного.

Об’єднуючим фактором виступає потреба людини інформаційної (глобальної) епохи до самовираження (самоактуалізації).

Розглянемо синергетично пов’язані види розвитку по черзі.

3.2. Синергія розвитку споживача, виробника, підприємця як джерело внутрішньої мотивації та конкурентоспроможності діяльності

Першим розглянемо **розвиток споживача**, як людини глобального світу.

Взаємозв’язок між основними споживчими властивостями товарів і задоволенням потреб споживачів наведений на рис. 3.2.

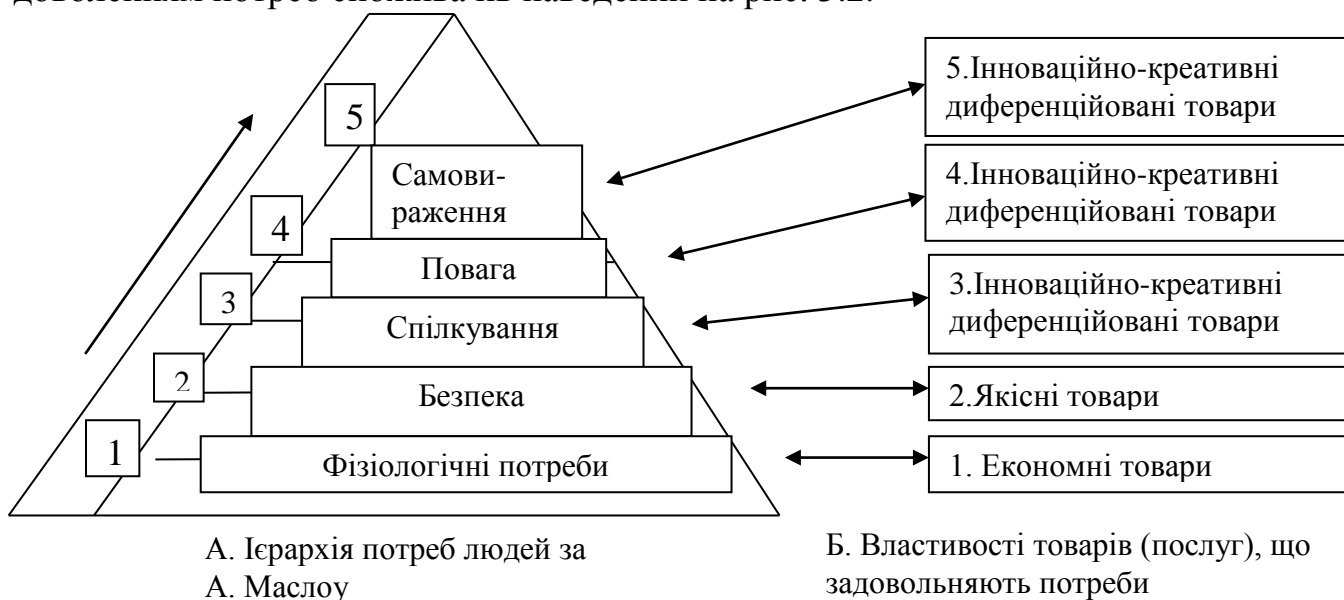


Рис. 3.2. Взаємозв’язок основних споживчих властивостей товарів і потреб споживачів [80, с. 39]

Аналіз досліджень дозволив сформулювати нове уявлення про поведінку споживача. Якщо за часів А. Маслоу людей, що самовизначилися (самоактуалізованих), було менше 1 % [130, с. 77], то в ХХІ сторіччі інформаційній ситуація суттєво змінилася.

Кожний індивід усвідомлено й не усвідомлено прагне до інноваційно-креативного самовираження й самоактуалізації. Цьому сприяє підвищення загальносвітового рівня задоволення фізіологічних потреб, а також потреб в безпеці й комфорті життя. Глибину мотивацію споживача товару можна зрозуміти, визначивши місце останнього в загальному процесі прагнення покупця до задоволення власних вищих потреб у самоактуалізації

Наведемо докази того, що кожна людина прагне до інноваційно-креативної самоактуалізації й охарактеризуємо найвищий стан її інноваційно-креативного самовираження.

Людина прагне до самоактуалізації усвідомлено й неусвідомлено. Неусвідомлений аспект даного процесу проявляється в економії на робочому часі та часі зайнятості з метою збільшення тривалості особистого часу для чогось більш важливого, необхідного й бажаного; у зміцненні здоров'я й фізичного стану для того, щоб дожити до настання якогось світлого й головного періоду життя; у спілкуванні з людьми, які поділяють її інтереси; у пошуку відповіді на те: "Як жити?" і "Чи правильно я живу?" у книгах, теле- і радіопередачах, фільмах, театральних і концертних виставах, туристичних подорожах; відвідуванні ресторанів, барів, кафе тощо для того, щоб відволіктися від повсякденних проблем задоволення нижчих потреб і подумати, а також обговорити з друзями більш бажану вищу сферу інтересів; у формуванні й підтримці краси для очікування чогось важливого, що з нею пов'язане.

Усвідомлений аспект прагнення до інноваційно-креативної самоактуалізації реалізується у формуванні трансцендентних якостей, що забезпечують прогрес особистості; виборі засобів, місця й часу відволікання від злободенних проблем (транквілізатори замінюються на стан трансцендентної медитації й сприйняття творів мистецтва, гучні й задушливі ресторани – на екологічно чисті куточки природи, вечір і ніч – на ранковий час інтелектуальної активності); здійснення мантра-медитації, що очищає свідомість і відкриває таємниці бажаного самоактуалізованого стану; у читанні й вивченні древніх манускриптів, які через тисячоліття несуть інформацію про мету й зміст людського життя й діяльності [76, с.28].

Проілюструємо викладене на прикладах. Зменшення тривалості робочого часу є головною перемогою профспілок розвинених країн у боротьбі за поліпшення соціальних стандартів життя. Час зайнятості заощаджує різноманітний асортимент побутових послуг (пральні, хімчистки, прибирання квартир, доставка їжі додому й т. ін.), побутова техніка, швидкісні засоби транспортування, поєднання процесу виконання зобов'язань зі сприйняттям музики, радіопередач й іншої інформації за допомогою аудіоплеєрів, мобільних телефонів тощо.

Громадяни з високим рівнем доходу прагнуть зберегти здоров'я на період життя після виходу на пенсію. Неусвідомлено вони сподіваються знайти відповіді на головні життєві питання подорожуючи світом, беручи участь у діяльності екологічних, благодійних й інших громадських організацій.

Сьогодні широко розвивається мережа клубів за інтересами. Люди неусвідомлено прагнуть у вільний від роботи час розвинути різноманітні навички: праця на дачі, полювання, готування делікатесів тощо. Головним стимулом відвідування клубів є спілкування з людьми, що прагнуть до загальної й бажаної для всіх сфери діяльності.

Поява багатоканального телебачення й радіо, багатосерійних фільмів і публікацій, різноманітних пізнавальних сайтів у мережі Інтернет свідчить

про неусвідомлене прагнення людей до самопізнання через засоби масової інформації. Популярність засобів надання глобальної, вичерпної інформації постійно зростає.

Не менш активно розвивається мережа ресторанів, барів, кафе, піцерій, будинків чайних традицій. На тлі росту темпів інтенсифікації праці люди бажать споживати послуги, що допомагають їм відволіктися від злободенних проблем і налаштуватися на сприйняття чогось високого, гарного й бажаного.

Загальновідоме прагнення жінки (незалежно від її віку) полягає у формуванні неповторного, привабливого, гарного вигляду. Це стосується також багатодітних матерів із благополучних родин, що дозволяє передбачати наявність певної вищої мети в цьому прагненні. У цьому закладене щось більше, ніж просто вдало вийти заміж.

Розглянемо усвідомлений аспект самоактуалізації. А. Маслоу виділив загальні характерні якості інноваційно-креативних самоактуалізованих людей: більш ефективне сприйняття реальності й більш комфортабельні відносини з нею; прийняття (себе, інших, природи); спонтанність, простота, природність; зосередження на завданні (на відміну від зосередженні на собі); деяка відокремленість і потреба в самоті; автономія, незалежність від культури й середовища; постійна свіжість оцінки; містичність і досвід вищих станів; почуття причетності, єднання з іншими; більш глибокі міжособистісні відносини; демократична структура характеру; розрізнення засобів і цілей, добра й зла; філософське, невороже почуття гумору; самоактуалізована творчість; опір акультурації, трансцендентування; самоповага й повага до інших; доброзичливість і терпимість; інтерес до навколишнього світу; прагнення розібратися в собі [130, с.77]. Східні філософи-трансценденталісти доповнюють перелік такими якостями: сміливість, очищення свого існування, розвиток знання, добродійність, самовладання, аскетизм, простота, незастосування сили, правдивість, свобода від гніву, самозречення, спокій, небажання шукати недосконалість в інших, жаль до всіх живих істот, свобода від жадібності, доброта, скромність, стійка рішучість, енергійність, всепрощення, сила духу, чистота й воля від заздрості й від прагнення до слави. [161, с.700]. А. Маслоу в роботі “Далекі досягнення людської природи” визначає вісім шляхів, за допомогою яких особистість може самоактуалізуватися, вісім типів поведінки, які призводять до самоактуалізації. Це не можна назвати прикладом логічно зрозумілого мислення, але це – кульмінація міркування А. Маслоу про самоактуалізацію: 1) “Насамперед, самоактуалізація означає переживання повне, живе, щире, з повною концентрацією й повним всотуванням”. Звичайно ми порівняно мало усвідомлюємо, що відбувається в нас і навколо нас (наприклад, при необхідності отримати інформацію свідків про певну подію більшість версій різниться). Однак у нас бувають моменти підвищеного пізнання й інтенсивного інтересу, і ці моменти А. Маслоу називає самоактуалізованими; 2) якщо розуміти життя як процес виборів, то самоактуалізація означає: у кожному виборі вирішувати на користь зростання (розвитку). Нам часто до-

водиться обирати між розвитком і безпекою, між прогресом і регресом. Кожний вибір має свої позитивні й негативні аспекти. Обирати безпечно – означає залишатися на старих позиціях. Обирати зростання (розвиток) – означає відкрити себе новому, несподіваному досвіду, але ризикувати – виявитися в несвідомому; 3) актуалізуватися – ставати реальним, існувати фактично, а не тільки в потенційності. Під самістю А. Маслоу розуміє серцевину, або есенційну природу особистості, включаючи темперамент, унікальні смаки й цінності. Таким чином, самоактуалізація – це вміння самоналаштуватися на свою власну внутрішню природу. Це означає, наприклад, вирішувати для себе, чи подобається тобі певна їжа або фільм, незалежно від думок і точок зору інших. “Не можна мудро обирати життя, якщо ти не смієш прислухатися до себе, до власної самості, у кожний момент життя ”; 4) чесність і прийняття відповідальності за свої дії – значні моменти самоактуалізації. А. Маслоу рекомендує шукати відповіді всередині, а не позувати, не намагатися добре виглядати або задовольняти своїми відповідями інших. Щораз, коли ми шукаємо відповіді всередині, ми стикаємося зі своєю внутрішньою самістю; 5) перші п’ять кроків допомагають розвинути здатність “кращого життєвого вибору ”. Ми вчимося вірити власним судженням й інстинктам і діяти відповідно до них. На думку А. Маслоу, це призводить до кращого вибору того, що конституційно правильно для кожної особистості – вибору в мистецтві, музиці, їжі, у серйозних аспектах життя, таких як шлюб або професія; 6) самоактуалізація – це також постійний процес розвитку власних потенційностей і розуму й “робота заради того, щоб робити добре те, що ти хочеш робити”. Великий талант або розумність – не те саме, що й самоактуалізація. Багато обдарованих людей не змогли повністю використати власні здібності, інші ж, можливо, із середнім талантом зробили досить багато. Самоактуалізація – це не “річ”, яку можна мати або не мати. Це процес, що не має кінця, подібний буддійському Шляху просвітління. Це спосіб проживання, роботи й відносин зі світом, а не одиначне досягнення; 7) “пік-переживання” – перехідні моменти самоактуалізації. Ми більш цілісні, більш інтегровані, більшою мірою усвідомлюємо себе й світ у моменти “піку”. У такі моменти ми думаємо, діємо й відчуваємо найбільш зрозуміло й точно. Ми більше любимо й більшою мірою приймаємо інших, вільні від внутрішнього конфлікту й тривожності, здатні конструктивно використати нашу енергію; 8) подальший крок самоактуалізації – це виявлення своїх “захистів” і робота над відмовою від них. Нам потрібно краще усвідомлювати, як ми спотворюємо власний образ й образи зовнішнього світу за допомогою репресій, проєкцій та інших механізмів захисту [130, с.77].

В древніх індійських філософських трактатах під інноваційно-креативною самоактуалізацією особистості розуміється відновлення нею образу свого внутрішнього “я”. Кожна людина відігравала колись свою специфічну роль у трансцендентному світі великих можливостей. У реальному світі можливості втрачені, але кожний прагне до їхнього відновлення [38, с.120; 161]. Це підтверджується великим потенціалом мозку, який людина викорис-

товує лише на 5-6 %. Підтвердженням слугує також традиційно висока популярність релігійних послуг у країнах колишнього капіталістичного табору і її відновлення в колишніх соціалістичних державах. Приклади такого повороту свідомості людей демонструють президенти країн та інші вищі посадові особи. Релігія є засобом, який допомагає відволіктися від злободенного й подумати про вічний і бажаний самоактуалізований стан.

Результати дослідження процесу прагнення людини до самоактуалізації дозволили виявити інструменти його організації: тестування за методикою ТАРТ для встановлення коду типу особистості; розподіл людей на чотири класи за професією (представники ручної праці, підприємці, адміністратори, науковці-інтелігенція) та віком. Оскільки в стратегічному розвитку аграрного регіону обов'язково присутня його туристична привабливість, то дане питання досліджували на прикладі агротуризму. В монографії розроблена пам'ятка організатору сакрального (такого, який не тільки сприяє рекреації фізичного стану туриста, але й націленого на його внутрішній саморозвиток) аграрного туризму. Метою організації такого туру є самоідентифікація та розвиток внутрішнього "я" туриста для вирішення проблем його здоров'я, кар'єри та місії за рахунок залучення до цінностей сакральної сільської культури.

Індивідуалізація послуг повинна проводитися за віком, родом трудової діяльності та типом особистості туристів. Дітям та підліткам рекомендується спілкування з однолітками для придбання сакрального досвіду поведінки в соціумі. Перебуваючи на етапі життя "учнівство", вони повинні "втихомирювати" свою гординю. Тоді потрібні знання увійдуть і закріпляться в їхній свідомості без проблем. Ще для їхнього віку показано суспільно-корисну працю, творчість і спорт. Прикладом організації сакрального туру може служити поїздка в Артек, де підлітків з різних країн вчать прибирати територію і допомагати ветеранам (Тімуровщина), ходити в шлюпці на веслах і регулярно виступати на сцені. Молодим людям віком 18-28 років доцільно займатися активними видами туризму. У даному віці людина прагне до самоствердження в обраній сфері діяльності. Активний туризм по важкодоступним сакральним об'єктам (гори, острови, ліс) допомагає їм перевірити сили, твердість характеру, волю, цілеспрямованість. Дорослі туристи вже склалися як особистості. Виявлення їх індивідуального внутрішнього "я" (з подальшою індивідуалізацією сакральної туристичної пропозиції) може здійснюватися за двома напрямками: 1) рівень розвитку особистості (робочий, підприємець, адміністратор, інтелігент), 2) психофізіологічні особливості. Для людей фізичної праці актуально просте відновлення здоров'я в енергетично "заряджених" сакральних місцях. Наприклад, можна організувати поїздки в Храм усіх енергій, Храм Вселенського світла, Купіль Св. Пантелеймона, Долину сили та ін. Сакральний туризм для людей підприємницького типу відрізняється, по-перше, їх прагненням до отримання конкурентоспроможних ексклюзивних послуг, а по-друге, бажанням розібратися в тому, як домогтися успіху в бізнесі. Результатом їхньої подорожі має бути розуміння сакральної істини про необхідність благодійності, як основи успішного бізнесу. Сакральними

об'єктами можуть бути побудовані на гроші меценатів храми, церкви, дитячі притулки, лікарні, школи, стадіони та ін. Адміністратори на відпочинку прагнуть розвинути свої здібності впливати на інших людей. Сакральним є розуміння ними того, що для цього необхідно розвинути почуття відповідальності за людей, що проживають на керованій ними території. Сакральні об'єкти повинні "вчити" адміністраторів нормам етики, екології, рівноправності і порядку. Врожденно їм дана спритність і атлетизм для підтримки порядку та захисту суспільства від ворогів (у програму туру можна включити змагання на спритність). Інтелігентам (духовенство, науковці, представники мистецтва) показані тури по сакральним об'єктам у рамках їхньої релігії (наприклад, місця народження, становлення, навчання народу, уходу, воскресіння Христа), наукової течії, виду мистецтва. Люди за типом особистості діляться на інтуїтивів, статиків і динаміків сенсориків. Для них бажано розвинути здібності в сфері: творчості, раціоналізації і динамізації, відповідно. Інструментом розвитку здібностей виступають природні та культурно-історичні сакральні об'єкти, також знайомство із зразками сакрального мистецтва (ікони, скульптури, орнаменти, поеми, епос, скульптури та ін.). Статикам показано акцентувати увагу на сакральній раціональності живого і неживого в природі і соціумі: пристосування до виживання представників флори і фауни, племен і народів, раціональне співіснування хижаків і їхніх жертв, аріїв, мусульман, католиків та ін. Динамікам цікавий показ сакральної динамічності природи і суспільства: чайки-альбатроси, які пірнають зі швидкістю 120 км / год, щоб дістати рибу з глибини, цунамі, торнадо і їх "очищаюча" місія, сила та швидкість штормового вітру, стихійні пожежі і місія вогню, космічні швидкості, сакральна динаміка заселення материків і світового океану та ін.

Отримані під час дослідження результати можна представити таким чином:

1. У кожному товарі усвідомлено й неусвідомлено споживача, крім його властивостей (якість, характеристики, зовнішнє оформлення), цікавить те, наскільки він сприяє задоволенню вищої потреби індивіда в інноваційно-креативній самоактуалізації:

а) споживач бажає заощаджувати час і кошти на придбання товарів, що задовольняють його "фізіологічні" потреби, оскільки людина живе не заради того, щоб їсти, спати, ходити по магазинах, добиратися з роботи й на роботу. Їх основною споживчою властивістю є економічність (час, гроші);

б) у товарах, що забезпечують безпеку й комфорт життя, споживача цікавить їхня якість (надійність, довговічність, працездатність при високих навантаженнях і т. ін.). Покупці не бажають витратити особистий час на ремонт автомобіля, побутової техніки, відновлення здоров'я, а також ризикувати власним життям, тому купуються найбільш якісні вироби й послуги за цінами, які пропорційні їхньому рівню якості й забезпечуються споживчим бюджетом;

в) характерною рисою товарів, які задовольняють вищі потреби людей, є їхнє індивідуалізоване виробництво, розмаїтість і постійне відновлення. Саме

на їхнє споживання люди витрачають особистий час. Споживчою властивістю таких товарів є високий рівень інноваційно-креативної диференціації, а купуються вони за цінами, пропорційними новим функціям, бренду, престижу й т. ін. Розмаїтість таких товарів пов'язана з унікальними смаками й цінностями людей, а необхідність відновлення – з різким зниженням рівня сукупної корисності при придбанні наступної одиниці товару. Різке зниження сукупної корисності однотипних товарів пояснюється тим, що вони, як правило, повторно не використовуються (одні й ті самі екскурсії, фільми, романи, концерти повторно не купуються й не споживаються); сукупна корисність економних товарів підтримується практично на постійному рівні (хліб, картопля, соки, сніданки, транспортування постійно купуються й споживаються з незмінно високим задоволенням), а якісні товари займають проміжне положення;

2. Класифікувати товари за глибинними мотивами споживачів доцільно таким чином: а) економні. Це високостандартизовані вироби й послуги масового випуску, що задовольняють в основному "фізіологічні" потреби індивідуального й промислового споживача в їжі, сировині, матеріалах, енергії, транспортуванні тощо. Головною споживчою властивістю таких товарів є економія часу й коштів на їхнє придбання й споживання. Для виробництва товарів найбільше підходять "динаміки-сенсорики": комбайнери, льотчики, трактористи, банкіри й ін.; б) якісні. Це високоякісні вироби й послуги, що випускають серіями. Вони задовольняють потреби індивідуального й промислового споживача в надійних засобах і способах забезпечення безпеки й комфорту життя. Випускати їх можуть "стативи-сенсорики": верстат- і машинобудівники в аграрній сфері, збирачі електроніки, нейрохірурги й ін.; в) інноваційно-креативні диференційовані. Це постійно оновлювані вироби й послуги індивідуального або дрібносерійного випуску, що задовольняють "вищі" потреби споживача в спілкуванні, повазі й самовираженні (самоактуалізації). Кожна людина й підприємство прагне досягти індивідуального неповторного і привабливого образу. У цьому йому можуть допомогти "інтуїтивні-творчі працівники": агродизайнери, дизайнери одягу, зачіски, ландшафту й інтер'єра, письменники, поети, скульптори, художники, працівники агротуризму, режисери, творці агореклами, програмного забезпечення ПК, мобільних телефонів й ін. [76, с. 28];

3. Конкурентоспроможність товару в сучасній економіці залежить від того, наскільки він сприяє досягненню успіху споживача в інноваційно-креативній самоактуалізації: або заощаджує час і засоби на "фізіологічно" важливі, але не головні товари; або гарантує безпеку й комфорт життя; або безпосередньо сприяє самовираженню індивіда [72; 78; 80, с. 35].

Дані з напрямків **розвитку споживача** через розвиток конкурентоспроможності атрибутів товару представлені в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Напрямки розвитку конкурентоспроможності атрибутів товару для розвитку споживача

Атрибути товару	Напрямки розвитку конкурентоспроможності атрибутів товару у залежності від його виду			Синергія розвитку споживача, виробника, виробництва, нормативів
	Економний товар	Якісний товар	Диференційований товар	
Розвиток функцій товару	Висока стандартизація	Підвищення рівня якості	Збільшення рівня диференціації	Економія часу (коштів) споживача на економічні та якісні товари для його використання у споживанні інноваційно-креативних диференційованих товарів, які сприяють саморозвитку особистості Виробник розвивається як динамік або статик раціоналізатор з якості, або інтуїтив-творець Виробництво розвивається як масове або серійне якісне, або індивідуальне
Розвиток ціноутворення	Конкурентоспроможна ціна	Ціна, яка пропорційна рівню якості	Ціна, яка пропорційна рівню креативної диференціації	
Розвиток рекламування	Реклама низьких цін та високої продуктивності	Реклама рівня якості	Реклама креативних властивостей товару	
Розвиток збуту	Збут з акцентом на малих цінах в обстановці демонстрації високої продуктивності	Збут з акцентом на рівні якості в обстановці демонстрації якості і комфорту	Збут з акцентом на креативних властивостях в обстановці можливої розмаїтості	

Розглянемо такий елемент парадигми стратегічного конкурентоспроможного розвитку підприємств аграрної сфери як **розвиток виробника**.

Кожен споживач сам є товаром на ринку праці й зацікавлений у тому, щоб продати свої послуги підприємству, що сприяє реалізації його самоактуалізації. Неусвідомлений аспект власного "я" пов'язаний не з підсвідомою роботою мозку, а з особливістю індивідуальності особистості, що прагне до певної діяльності через ряд перетворень [161, с. 207]. Дослідження дозволили виділити три основні типи людей [78, с. 12].

Завдання власника полягає в тому, щоб за допомогою атрибутів товару сприяти досягненню життєвого успіху споживача в інноваційно-креативній самоактуалізації, одночасно розвиваючи внутрішнє "я" виробника. Процес **розвитку виробника** треба розглядати в двох сферах: виробнича та культурно-соціально-побутова. Напрямки розвитку виробника в виробничій сфері наведені в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Напрямки розвитку виробника в виробничій сфері

Розвиток складових системи управління персоналом	Напрямки розвитку виробника через розвиток складових системи управління персоналом в процесі випуску товарів:			Синергія та загальні напрямки розвитку виробника, виробництва, споживача, державних нормативів
	Економних	Якісних	Інноваційно-креативних диференційованих	
Розвиток кількості персоналу	Кількість високопродуктивних працівників	Кількість раціоналізаторів з якості, праця яких розділена за серіями	Кількість творчих працівників, праця яких розділена за творчими операціями	<p>Саморозвиток виробника (динамік, статик, інтуїтив-творець) через високопродуктивну, якісну, творчу працю</p> <p>Розвиток масового, серійного, індивідуального виробництва</p> <p>Розвиток споживача економного, якісного інноваційно-креативного диференційованого товару за рахунок упредметненної в ньому праці</p> <p>Розвиток державних нормативів у напрямку забезпечення усіх видів розвитку</p>
Розвиток добору персоналу	Добір динаміків	Добір статиків-раціоналізаторів	Добір інтуїтивів-творців	
Розвиток розстановки персоналу	Створення умов для високопродуктивної праці	Створення умов для раціоналізації з якості	Створення умов для творчої праці	
Розвиток адаптації персоналу	Зближення персоналу під час змагань	Зближення персоналу в гуртках якості	Зближення персоналу на творчих конкурсах	
Розвиток мотивації персоналу	Премії за продуктивність	Премії за раціоналізацію з якості	Премії за творчі досягнення	
Розвиток оцінки персоналу	Атестація на продуктивність	Атестація на раціоналізацію з якості	Атестація на здатність до творчості	
Розвиток звільнення персоналу	Звільнення за малу продуктивність та проф. переорієнтація	Звільнення за неспроможність до раціоналізації та проф. переорієнтація	Звільнення нетворчих працівників та проф. переорієнтація	

Дані табл. 3.3 свідчать про синергію напрямів розвитку споживача, виробництва та виробника в виробничій сфері діяльності. Особливістю виробника в інформаційному (глобальному) суспільстві є те, що людина потребує ще культурного та соціально-побутового розвитку. Без такої складової розвитку його загальна синергія не відбувається. Підтвердженням цієї тези є досвід країн з розвиненою економікою, де у рамках регіональних територіальних громад забезпечується культурний та соціально-побутовий розвиток працівника, як особистості.

Верховна Рада та Кібінет міністрів України впроваджують реформу з децентралізації влади, яка націлена на забезпечення культурного та соціально-побутового розвитку громадян-членів селищної, міської, районної та регіональної територіальної громади. В роботі розроблені напрямки розвитку (базові конкурентні стратегії) підприємств такої громади в аграрній сфері України (рис. 3.3).



Рис. 3.3. Напрямки розвитку (базові конкурентні стратегії) підприємств територіальної громади в сільськогосподарській місцевості

Активна реалізація перелічених напрямків розвитку підприємств аграрної сфери можлива після впровадження фінансового механізму розбудови їх соціально-побудової та культурної інфраструктури.

Важливим заходом щодо розвитку виробника в соціально-побутовій та культурній сфері діяльності є його якісна професійна орієнтація. В колишньому СРСР не використовувався інноваційно-креативний підхід до стратегічного конкурентоспроможного розвитку підприємств базових галузей економіки країни, але в культурно-побутовому напрямку формувалися привабливі “образи”:

передовиків - О. Стаханова, П. Ангеліної, М. Мазая (підприємства вугільної, аграрної, металургійної галузей, які орієнтовані на стратегію “економія на витратах”);

науковців аграріїв, машинобудівників (Мічурін, Брацлавський), які націлені на стратегію “висока якість”;

діячів мистецтва (Л. Орлова, Е. Рязанов, М. Шолохов), які орієнтовані на стратегію “інноваційно-креативна диференціація”.

Ці образи приваблювали на підприємства базових галузей економіки талановиту молодь, що вкрай необхідно для їхнього розвитку. Зараз через канали ТБ у молоді формуються “образи” працівників країн ЄС, США, Японії (“банкір”, “фінансист”, “юрист”, “слідчий”), які не користуються попитом на ринку праці України.

Ситуацію рекомендується змінити, якщо відкрити на провідних спеціальностях учбових закладів України спеціалізацію “дизайн”:

агроінженерія (дизайн ландшафту, лісу, агродизайн);

вугільна промисловість (гірничий дизайн);

металургія (художнє лиття);

машинобудування (тюнінг-дизайн);

текстильна промисловість (дизайн одягу);

перукарська справа (дизайн зачіски) т. ін.

Залучення до підготовки фахівців базових галузей економіки України дизайнерів дасть змогу реалізувати у їх продуктах такої креативної властивості природи, як естетика. Це буде сприяти залученню до навчання талановитої молоді.

Рекомендації пройшли апробацію на прикладі підготовки фахівців у КНУКіМ, Коледжі технологій та дизайну ДонНУЕТ, Інституті лісу НУБіП і дали позитивний результат.

Розглянемо синергію **розвитку виробництва**, споживача та виробника за складовими:

розвиток операційної системи;

розвиток управління витратами;

розвиток інвестування;

розвиток фінансування.

Синергія розвитку складових операційної системи, споживача та виробника наведена в табл. 3.4.

Напрямки синергетичного розвитку конкурентоспроможності складових операційної системи

Розвиток складових операційної системи	Напрямки розвитку конкурентоспроможності виробництва через розвиток складових операційної системи в процесі випуску товарів:			Синергія та загальні напрямки розвитку виробництва, виробника, споживача та нормативів
	Економних	Якісних	Інноваційно-креативних диференційованих	
Розвиток розміщення виробничих потужностей	Розміщення виробу	Розміщення виробничого процесу	Фіксоване розміщення виробничих потужностей	Розвиток масового, серійного, індивідуального виробництва за стандартами канбан в режимі он-лайн
Розвиток операційного циклу	Масове виробництво	Серійне виробництво	Індивідуальне виробництво	Саморозвиток виробника (динамік, статик, інтуїтив-творець) в умовах високопродуктивної, якісної, творчої праці
Розвиток матеріально-технічного забезпечення (МТЗ)	МТЗ масового виробництва стандартизованого товару	МТЗ серійного виробництва якісного товару	МТЗ індивідуального виробництва за спеціальним замовленням	Розвиток споживача економного, якісного інноваційно-креативного диференційованого товару за рахунок упредметненої в ньому праці та виробництва канбан в режимі он-лайн
Розвиток оперативного управління	Диспетчерування у масовому виробництві	Диспетчерування у серійному виробництві	Диспетчерування в індивідуальному виробництві	Розвиток державних виробничих нормативів у напрямку світових стандартів
Розвиток управління якістю	Відділ контролю якості у масовому виробництві	Система тотальної якості	Відділ контролю якості в індивідуальному виробництві	
Розвиток організації праці	Суміщення професій та напружені норми виробітку	Розділення праці за серіями якісного товару, гуртки якості	Розділення праці за творчими операціями, інноваційні проекти	
Розвиток управління інформаційними потоками	Кан-бан в режимі он-лайн у масовому виробництві	Кан-бан в режимі он-лайн у серійному виробництві	Кан-бан в режимі он-лайн в індивідуальному виробництві	

Джерело: Розробка автора

Наведемо напрямки розвитку конкурентоспроможності виробництва за складовою “управління витратами” (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Напрямки розвитку конкурентоспроможності виробництва за складовою “управління витратами”

Розвиток складових системи управління витратами	Напрямки розвитку конкурентоспроможності виробництва через розвиток складових системи управління витратами в процесі випуску товарів:			Синергія та загальні напрями розвитку виробництва, виробника, споживача, стандартів
	Економних	Якісних	Інноваційно-креативних диференційованих	
Розвиток управління оплатою праці	Премії за виконання напружених норм виробітку	Премії за раціоналізацію у сфері якості	Премії за інноваційно-креативну диференціацію товару	Синергія розвитку у витратах простежується за ланцюгом: виплачуються премії та накопичуються кошти для нового обладнання (розвиток виробника), це дає змогу підвищити продуктивність (розвиток виробництва), підвищується рівень економічності, якості, диференціації товару (розвиток споживача) і все це підкріплюється розвитком стандартів
Розвиток управління амортизацією	Накопичення коштів з метою відновлення устаткування для виробництва високо стандартизованого товару	Накопичення коштів з метою відновлення устаткування для виробництва серійного якісного товару	Накопичення коштів з метою відновлення устаткування для виробництва інноваційно-креативного диференційованого товару	
Розвиток управління матеріально-технічним забезпеченням (МТЗ)	Управління запасами й постачанням під час організації масового виробництва	Управління запасами й постачанням під час організації серійного виробництва	Управління запасами й постачанням під час організації індивідуального виробництва	
Розвиток управління оподаткуванням	Пільгове оподаткування (вільні економічні зони, зони пріоритетного розвитку, пільги малому бізнесу)	Загальне оподаткування	Загальне або пільгове оподаткування	

Джерело: Розробка автора

Дані табл. 3.5 вказують на новий підхід до управління витратами. Традиційно на витратах тільки економлять, що унеможливує синергетичний розвиток підприємства. Економити треба на непродуктивних витратах та витрачати кошти на те, що підсилює реалізацію базової конкурентної стратегії підприємства. Наприклад, не можна економити на преміюванні виробника. Така економія буде бар'єром для завоюванні конкурентних переваг на ринку товарів.

Перейдемо до розгляду синергетичного розвитку конкурентоспроможності інвестування прибутку (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Напрямки синергетичного розвитку конкурентоспроможності інвестування прибутку

Розвиток складових системи інвестування	Напрямки розвитку конкурентоспроможності виробництва через розвиток складових системи інвестування в процесі випуску товарів:			Синергія та загальні напрямки розвитку виробництва, виробника та споживача
	Економних	Якісних	Інноваційно-креативних диференційованих	
Розвиток планування прибутку	Прогноз прибутку підприємства, яке використовує передову високопродуктивну технологію	Прогноз прибутку підприємства, яке використовує передову технологію в області якості	Прогноз прибутку підприємства, що постійно удосконалює свою продукцію	Синергія розвитку в інвестуванні простежується за ланцюгом: купується нова техніка та технологія
Розвиток формування прибутку	Управління операційними доходами (реклама, товар, ціна, збут) і витратами (забезпечення обов'язкових витрат й усунення непродуктивних витрат)	Управління операційними доходами (реклама, товар, ціна, збут) і витратами (забезпечення обов'язкових витрат й усунення непродуктивних витрат)	Управління операційними доходами (реклама, товар, ціна, збут) і витратами (забезпечення обов'язкових витрат й усунення непродуктивних витрат)	(розвиток виробника), це дає змогу підвищити продуктивність (розвиток виробництва), підвищується рівень економічності, якості, диференціації товару
Розвиток використання (інвестування) прибутку	Купівля нової високопродуктивної техніки й технології	Купівля нової техніки й технології, які сприяють високій якості виробів (послуг)	Купівля нової техніки й технологій, які сприяють інноваційно-креативній диференціації товару	(розвиток споживача) і все це підкріплюється розвитком стандартів

Джерело: Розробка автора

З даних табл. 3.6 простежується особливість конкурентоспроможного розвитку підприємства аграрної сфери в умовах глобалізації. Цією особливістю є обов'язкове придбання нової інформаційної техніки та технології. Без такого інвестування прибутку не можливо реалізувати технологію кан-бан в режимі он-лайн. Якими б талановитими не були працівники, але без використання світового досвіду завоювання конкурентних переваг та без засобів оперативного формування конкурентоспроможного продукту їм не обійтись.

Розглянемо напрямки синергетичного розвитку конкурентоспроможності системи фінансування підприємства (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

Напрями синергетичного розвитку конкурентоспроможності системи фінансування підприємства

Розвиток складових системи фінансування	Напрямки розвитку конкурентоспроможності виробництва через розвиток складових системи фінансування в процесі випуску товарів:			Синергія та загальні напрями розвитку виробництва, виробника та споживача
	Економних	Якісних	Інноваційно-креативних диференційованих	
Розвиток планування фінансових потоків	Складання балансу руху грошових потоків з урахуванням кредитних вкладень в сировину, енергію, нові високопродуктивні технології	Складання балансу руху грошових потоків з урахуванням вкладень власних коштів в сировину, енергію, нові технології з підвищення якості	Складання балансу руху грошових потоків з урахуванням вкладень в сировину, енергію, нові технології з підвищення рівня креативної диференціації	Синергія розвитку в фінансуванні простежується за ланцюгом: купується нова технологія та виплачуються премії (розвиток виробника), це дає змогу підвищити продуктивність підприємства (розвиток виробництва), підвищується рівень економічності, якості, диференціації товару (розвиток споживача) і все це підкріплюється розвитком стандартів
Розвиток джерела фінансування	Кредит (зокрема і товарний), лізинг т. ін.	Власні кошти підприємства	Використання власних коштів підприємства	
Розвиток обліку фінансових операцій	Організація бухгалтерського обліку на підприємстві, яке прагне до лідерства в економії на витратах	Організація бухгалтерського обліку на підприємстві, яке прагне до лідерства в сфері якості	Організація бухгалтерського обліку на підприємстві, яке постійно оновлює свій товар	

Фінанси є важливим атрибутом забезпечення синергетичного розвитку конкурентоспроможності підприємства аграрної сфери. Традиційно використовувалась стратегія тільки кредитування сільськогосподарського підприємства під залог майбутнього врожаю. В роботі проведено розширення та уточнення процесу управління фінансуванням в залежності від виду базової конкурентної стратегії підприємства.

Після розгляду суті та складових парадигми стратегічного конкурентоспроможного розвитку підприємств аграрної сфери перейдемо до визначення її стратегічної спрямованості.

3.3. Стратегічне управління інноваційно-креативним формуванням системи управління розвитком конкурентоспроможності підприємств аграрної сфери

Розглянемо **стратегічне управління** інноваційно-креативним формуванням системи управління розвитком конкурентоспроможності підприємств аграрної сфери.

Аналіз праць класиків стратегічного порівняльного менеджменту показав, що ефективним інструментом ідентифікації (виділення в порівнянні з іншими) того або іншого підприємства аграрної сфери є інноваційно-креативна орієнтація його на певну основну **базову конкурентну стратегію**. Така орієнтація сприяє:

інноваційно-креативному самовизначенню підприємства аграрної сфери (цілі, завдання);

вибору необхідних варіантів управлінських рішень.

Із класиків менеджменту найбільший інтерес являють праці М. Портера й Р. Шулера [103, 159, 160], у яких автори запропонували типи базових конкурентних стратегій підприємств.

Відмінність підходів учених мінімальна, оскільки Р. Шулер у своїх дослідженнях посилається на основні праці М. Портера. Наприклад, диференціація й інновація – це по суті та сама стратегія.

Проведемо критичний аналіз конкурентних стратегій [80, с.37]. У попередніх підрозділах були отримані варіанти конкурентних переваг споживача до товару підприємства, які повинні стати основою базової конкурентної стратегії підприємства. В даному підрозділі формування останньої будемо розглядати більш докладно.

Ідеї М. Портера щодо п'яти конкурентних сил й трьох базових конкурентних стратегій знайомі економістам всього світу. Однак будь-яка теорія згодом удосконалюється, корегується й уточнюється. Нові економічні умови ХХІ століття обумовили потребу у перегляді й концепції М. Потера. Проблема полягає в тому, що набір базових конкурентних стратегій не задовольняє сьогодні вимозі конкурентоздатності підприємств.

Проблему вибору базових конкурентних стратегій окрім М. Портера [159, 160] вирішували Р. Шулер [103, с.238], М. Хаммер [209, с.7], К. Омає й ін. М. Портер у роботі “Конкурентна стратегія” виділяє три потенційно успішні базові конкурентні стратегії, які покликані захистити підприємство від п'яти сил конкуренції (влади постачальників і споживачів, продуктів субститутів, виходу на ринок нових й агресивної політики існуючих конкурентів): 1) абсолютне лідерство у витратах. Забезпечується воно за рахунок створення виробничих потужностей економічно ефективного масштабу, зменшення ви-

трат на основі накопиченого досвіду, відмови від дрібних операцій із клієнтами, мінімізації витрат на дослідження, розробки, обслуговування, збут, рекламу й т. ін. Наприклад, виробництво двигунів, устаткування для електрозварювання й ін.; 2) диференціація. Це стратегія створення унікального продукту або послуги. За формою диференціюватися (відрізнитися) можна за умови престижу, дизайну, бренду (Mercedes в автомобілебудуванні), технологією (Macintosh у створенні стереоапаратури), функціями товару (Jenn-Air у виробництві електроплит), рівнем обслуговування споживачів (Crown Cork and Seal у виробництві тари), розміром дилерської мережі (Caterpillar Tractor у будівельній техніці); 3) фокусування. Це зосередження діяльності всіх функціональних сфер підприємства на більш вузькій меті, що забезпечує конкурентоздатну продуктивність. У результаті реалізації даної стратегії фірма досягає або диференціації, або зниження витрат, або того й іншого. Наприклад, виробництво спеціальних кріпильних матеріалів.

Р. Шулер, уточнюючи науковий результат М. Портера, у роботі “Управління людськими ресурсами: позиціонування ХХІ століття” звернув увагу наукової громадськості на те, що існує логічний зв'язок між обраним типом конкурентної стратегії й необхідними рольовими типами поведінки працівників: 1) для стратегії “інновації” підходять висококласні професіонали, що вимагають значної автономії й свободи дій; 2) у рамках стратегії “високої якості” ефективні співробітники, схильні до повторюваних операцій і здатності впливати на загальний процес; 3) для стратегії “зниження витрат” потрібні люди, що піклуються про кількість виробленої продукції при твердому контролі й строгих правилах поведінки на робочому місці. М. Хаммер у праці “Бізнес у ХХІ столітті” запропонував конкурентну стратегію “вирішення проблем споживача за допомогою ланцюжка дій, що одержав назву бізнес-процесу”. Японський аналітик К. Омає висунув свою класифікацію бізнес-стратегій: ключові фактори успіху, відносна перевага, агресивні ініціативи, стратегічні ступені свободи. Вона спрямована на пошук нових можливостей, що є принциповою відмінністю від “портерівської” класифікації (боротьба за частку прибутку на ринку). К. Омає приділяє значно менше уваги прибутковості компанії, спрямовуючи стратегію на досягнення стійких конкурентних переваг. Головною ціллю стратегій є не захист від конкурентів з метою збереження високого прибутку, а постійний розвиток конкурентоспроможності з метою атаки їх позицій та досягнення стратегічної переваги.

Разом з тим, серед авторів наукових публікацій немає загальної думки про те, які ж основні базові конкурентні стратегії, з яким змістовним наповненням і на підприємствах яких галузей необхідно використовувати в нових економічних умовах (глобальна економіка та динамічна конкурентоспроможність). Це було покладено у основу проведення спеціального дослідження з розробки рекомендацій щодо формування набору й визначенню області застосування основних базових конкурентних стратегій підприємства в нових економічних умовах.

Рекомендується узагальнений, скоректований з урахуванням зміни економічних умов і наповнений новим змістом, варіант базових конкурентних стратегій підприємства, які відповідають динамічній конкурентній перевазі споживача до товару (рис. 3.8).

Рекомендований набір базових конкурентних стратегій підприємства покликаний задовольнити увесь спектр основних інтересів споживача в диференційованому, економічному й якісному товарі, які формують його вектор конкурентної переваги.



Рис. 3.8. Рекомендації з формування базових конкурентних стратегій підприємства [68, с. 126]

Розглянемо області використання базових конкурентних стратегій: інноваційно-креативна диференціація; економія на витратах; висока якість.

Стратегія “інноваційно-креативна диференціація” може бути застосованою в галузях “креативної економіки”, що постійно оновлюють (диференціюють) свій товар. До таких галузей належать: агротуризм, мобільний зв'язок; шоу-бізнес; агротелевізійні канали; радіо; виробництво сувенірів й ювелірних виробів; друк; квітковий бізнес; агродизайн; салони краси; цирк; театр; пошиття (продаж) одягу й взуття; виробництво персональних комп'ютерів; рекламний агробізнес; кондитерська галузь т. ін. Основний виробничий персонал тут становлять “інтуїтиви-творці”.

Самовиражаючись, вони удосконалюють товар, використовуючи нові інноваційні технології. Психологічний аспект мотивації праці персоналу полягає у створенні унікальних новинок, а економічний – в одержанні премій за інновації, які є складовою частиною стратегії управління витратами на підприємстві. У рамках стратегії “інноваційно-креативна диференціація” рекламуються нові: функції, бренд, престиж, зовнішній вигляд товару.

Ціну на нього підвищують рівно настільки, наскільки більше споживач готовий платити за перераховані вище інновації.

Збут товару здійснюється в обстановці демонстрації його можливої розмаїтості з акцентом на нових функціях, бренд і т. ін.

Стратегія “економія на витратах” охоплює всю сферу виробництва високостандартизованих виробів (послуг): вирощування, збирання, зберігання, переробка та продаж продуктів харчування; транспорт; товари масового споживання; поліграфічні та банківські послуги в аграрній сфері; бібліотеки на селі тощо. Основний виробничий персонал на підприємствах даної сфери – це “динаміки-сенсоріки”, які схильні до високопродуктивної праці. Ідея їхнього інноваційно-креативного самовираження полягає не в диференціації, а у швидкому, точному й спритному виконанні великого обсягу стандартизованих трудових операцій. Мотивує їх рекордно великий обсяг виконаної роботи й премії за перевиконання норм виробітку й (або) об'єднання професій. Виробництво має явно виражений масовий характер, що сприяє економії коштів і часу. Рекламується здатність підприємства надати такі товари (послуги), які заощадять кошти й час споживача. Рівень цін на товари повинен бути конкурентоздатним, а продаються вони в обстановці демонстрації високопродуктивних технологій.

Стратегію “висока якість” доцільно застосовувати в наступних галузях: агроіндустріальне будівництво; агро медицина; агроавтомобілебудування; ремонт сільськогосподарської техніки; виробництво товарів промислового призначення (верстати, устаткування, інструмент і т. ін.); побутова техніка; агрострахування та агротехнічна освіта т. ін. Основний виробничий персонал, який здатний забезпечити високу якість, – це “статики-раціоналізатори” в області якості. Дані люди схильні до постійного інноваційно-креативного вдосконалювання технологічного процесу з метою підвищення рівня якості кінцевої продукції (послуг). Мотивує їх не кількість і розмаїтість, а якість

праці. Економічна мотивація досягається за рахунок премій, виплачуваних за раціоналізаторство в сфері якості. Виробництво організоване у вигляді серійного випуску якісних виробів (послуг). Рекламується високий рівень якості, а збут здійснюється в обстановці демонстрації якості й комфорту. Ціна на товар повинна бути пропорційною його рівню якості. Інвестиційна політика підприємства орієнтована на придбання техніки й технології, що сприяють підвищенню рівня якості виробів (послуг).

Проведемо критичний аналіз відмінності наборів базових конкурентних стратегій: того, що рекомендується і того, що запропонував М. Портер (рис. 3.9).



Рис. 3.9. Порівняльна характеристика традиційного й рекомендованого набору базових конкурентних стратегій підприємства [68, с. 128]

Напрямок вдосконалення концепції базових конкурентних стратегій за М. Портером є те, що вона не дає відповіді на життєво важливі для підприємства питання: персонал з якими психофізіологічними особливостями необхідно використовувати і в рамках яких стратегій; на чому можна заощаджу-

вати, а на чому не треба; які люди можуть виробляти високоякісні товари й чим вони кардинально відрізняються від тих, хто схильний до диференціації або випуску великої кількості виробів; на які три групи (за основним інтересом до товару) можна розбити всіх споживачів; чим відрізняється прагнення “просто на чомусь заощадити” від потужних високоекономних галузей; у чому відмінність стратегії “просто чимось виділити свій товар у порівнянні з конкурентами” від галузей, що постійно оновлюють винятково ексклюзивну продукцію.

Вибір конкретного варіанта основної базової конкурентної стратегії рекомендується здійснювати за допомогою алгоритму (рис. 3.10).

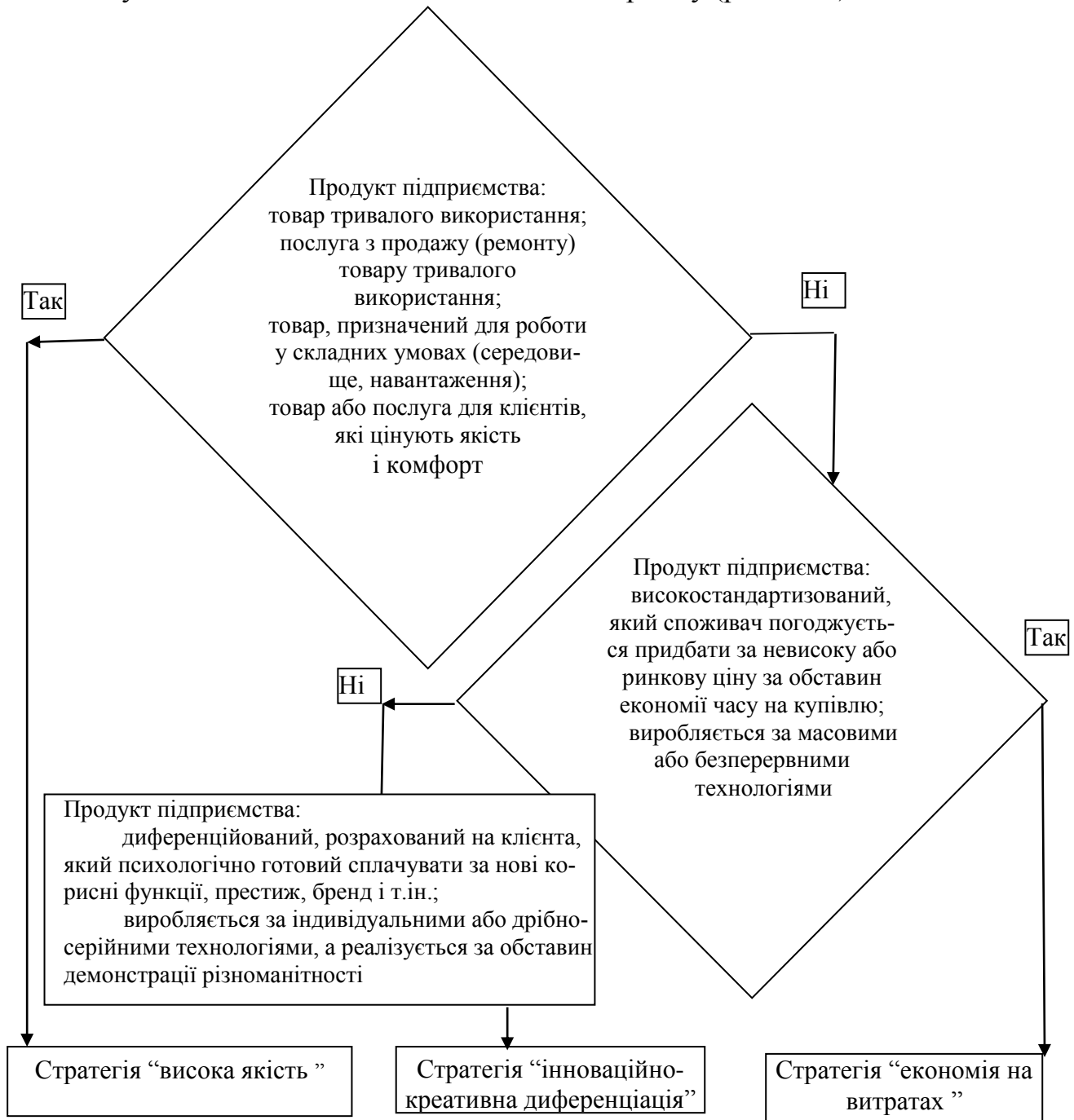


Рис. 3.10. Алгоритм ідентифікації основної базової конкурентної стратегії підприємства аграрної сфери [68, с. 129]

На першому етапі робиться аналіз продукту, на другому – встановлюється тип базової конкурентної стратегії для підприємства.

Доцільна стратегія ”висока якість”, якщо продукт підприємства:

товар тривалого використання;

послуга з продажу (ремонт) товару тривалого використання;

товар, призначений для роботи у складних умовах (середовище, навантаження);

товар або послуга для клієнтів, які цінують якість і комфорт.

Це такі товари, як продукти агроіндустріального будівництва, агромашинобудування, освіти, охорони здоров’я, страхування посівів, агромедичного обслуговування та ін.

Стратегія ”економія на витратах” використовується у випадку, коли продукт підприємства:

високостандартизований, який споживач погоджується придбати за невисоку або ринкову ціну за обставин економії часу на купівлю;

виробляється за масовими або безперервними технологіями.

На долю цих товарів приходить значна частка ВВП України. Це такі галузі аграрної сфери: сільське та рибне господарство, харчова та переробна промисловість, енергетика та водопостачання сільськогосподарських регіонів, продаж продуктів харчування, громадське господарство та ін.

Якщо продукту підприємства не притаманні перші дві властивості, то доцільно використовувати основну базову конкурентну стратегію “інноваційно-креативна диференціація”. У даному випадку підприємство виробляє вироби або надає послуги, які постійно відновлюються (креативно диференціюються), та розраховані на клієнта, який психологічно готовий сплачувати за нові корисні функції, престиж, бренд т. ін.

Виробляються такі продукти за індивідуальними або дрібносерійними технологіями, а реалізуються з акцентом на нових функціях, бренді, престижі у обстановці демонстрації можливої різноманітності товарної пропозиції.

Слід зазначити, що для вибору основної базової конкурентної стратегії необхідний творчий підхід.

Наприклад, якщо салон краси на селі вирішує обмежитися стандартним набором зачісок, то найкращою для нього буде стратегія “економії на витратах”. За таких обставин він повинен перейти у категорію “перукарні”. Те ж саме можна сказати й про агротуристичну компанію, яка замість великого різноманіття послуг пропонує, в основному, тільки стандартизовані послуги. До такої компанії краще підходить статус “транспортного підприємства”.

Інноваційно-креативний підхід до управління можна визначити через відмінність креативного менеджменту від інноваційного (табл. 3.8):

створення тимчасових творчих колективів для формування банку ідей, а не реалізація найбільш слухних пропозицій та їх комерціалізація;

спирається на креативістику, а не на інноватику (галузь, що вивчає формування нововведень та їх поширення);

розглядає інтелектуальний продукт поелементно як складне утворення, а не оперує з інтелектуальним продуктом як з цілим;

вивчає об'єкт з внутрішнього боку як процес створення у динаміці, а не з зовнішнього боку як статичний завершальний;

суб'єктами менеджменту є працівники, які пропонують нові ідеї, а не працівники, які залучені до розробки та реалізації ідей.

З порівняння випливає, що в інноваційно-креативному підході більш задіяна креативістика ніж інноватика.

Таблиця 3.8

Особливість інноваційно-креативного менеджменту

Відмінність інноваційного менеджменту від креативного (за Прігожиним А.)		Характеристика креативного менеджменту
Креативний менеджмент	Інноваційний менеджмент	
Створення тимчасових творчих колективів для формування банку ідей	Реалізація найбільш слушних пропозицій та їх комерціалізація	Кірсанов К. – це управління творчим колективом і творчими процесами з нестандартного прийняття рішень (Креативний и эвристический менеджмент: http://www.cvsem.com)
Спирається на креативістику (знання про продуктивне колективне вирішення творчих завдань)	Спирається на інноватику (галузь, що вивчає формування нововведень та їх поширення)	Журавльов В. – це управління розкриттям та використанням творчих здібностей людей (Креативна економіка, № 4, 2008)
Розглядає інтелектуальний продукт поелементно як складне утворення	Оперує з інтелектуальним продуктом як з цілим	Кузьмін О. – це підсистема інноваційного менеджменту (Наук. Вісник НЛТУ України, вип.. 19.10, 2009)
Вивчає об'єкт з внутрішнього боку як процес створення у динаміці	Вивчає об'єкт з зовнішнього боку як статичний завершальний	Свидрук І. – це управлінський механізм створення умов і можливостей творчого розвитку організації (Креативний менеджмент. – навч. пос. К.: ЦУЛ, 2012. – 224 с.
Суб'єктами менеджменту є працівники, які пропонують нові ідеї	Суб'єктами менеджменту є працівники, які залучені до розробки та реалізації ідей	Литвин І. – це генерування творчих ідей для інноваційного розвитку (Вісник НЛТУ України, вип.. 21.7, 2011)
		Божидарник Т. – це активізація творчої діяльності працівників щодо генерування креативних ідей (Економіст, № 3, 2015)

Отже, запропоновано класифікацію основних базових конкурентних стратегій підприємства аграрної сфери й розроблено алгоритм вибору конкретної стратегії для певного підприємства [54, с.71].

Висновки до розділу 1

1. Модель інноваційно-креативного формування системи управління розвитком конкурентоспроможності підприємства аграрної сфери включає етапні блоки: вихідний неконкурентоспроможний стан підприємства (аналіз); забезпечення конкурентоспроможності (методи); кінцевий конкурентоспроможний стан підприємства (оцінка).

2. Дестабілізуючий вплив на процес інноваційно-креативного формування системи управління розвитком конкурентоспроможності підприємства аграрної сфери надають економічні кризи та інформатизація суспільства.

3. Економічні кризи епізодично впливають на економіку як конкурентоспроможних, так і неконкурентоспроможних підприємств аграрної сфери.

4. Періодичність впливу криз можна описати економетричною моделлю динаміки ВВП України ($Y_t = -19089,54 + 0,78Y_{t-1} - 2,59Y_{t-2} + 3,96Y_{t-3}$), яка свідчить, що період кризових явищ складає 3-4 роки.

5. Інноваційно-креативне формування системи управління розвитком конкурентоспроможності підприємств аграрної сфери зводиться до концентрації їх діяльності на базовій конкурентній стратегії (або “інноваційно-креативна диференціація”, або “економія на витратах”, або “висока якість”) і проявляється у вигляді позитивного або нульового тренду динаміки економічних показників.

6. Конкурентоспроможний дисипативний інноваційно-креативний саморозвиток підприємства аграрної сфери настає, коли сигнал, що несе інформацію щодо інтересу (вектора конкурентної переваги) споживача до товару, переводить підприємство у відповідний йому атрактор розвитку: сигнал “економічність” – в атрактор розвитку “економічне виробництво”; сигнал “якість” – в атрактор розвитку “якісне виробництво”; сигнал “інноваційно-креативна диференціація” – в атрактор розвитку “виробництво інноваційно-креативного диференційованого товару”.

7. У результаті проведеного дослідження розроблений спосіб надання інформації для формування методів інноваційно-креативного формування системи управління розвитком конкурентоспроможності підприємств аграрної сфери на основі використання позитивного управлінського досвіду, описаного в науковій літературі, та банку світової патентної інформації. Критерієм оцінки та вибору альтернатив конкурентоспроможних заходів є відповідність (невідповідність) їх інтересу (вектору конкурентної переваги) клієнтів підприємства.

8. Сформовано комплекс основних споживчих властивостей товару (економічність, якість, креативна диференційованість). Тільки одна з властивостей є визначальною для споживчого вибору. Вироби (послуги) за основними споживчими властивостями можна розбити на групи: економічні, якісні, інноваційно-креативно диференційовані.

9. Сформовано модель ухвалення рішення споживачем про покупку з обліком головного інтересу до товару, що включає реалізацію рейтингової

системи задоволення його інтересів (основних і допоміжних). У кожному товарі споживача цікавить: і економічність, і якість, і креативна диференціація, однак, одну із властивостей він виділяє як основну, що й визначає споживчий вибір. Модель дозволяє сформувавши систему методів інноваційно-креативного забезпечення розвитку конкурентоспроможності підприємства, орієнтованих на задоволення потреб споживачів і цим підвищити ефективність управління в цілому.

10. Розроблено методологічний підхід до формування виробничого персоналу підприємства з урахуванням інтересу споживача до товару. Для виробництва “економного” товару підходять “динаміки-сенсорики” – динамічні працівники, схильні до виконання великого обсягу роботи в стислий термін; для виробництва “якісного” товару – “статисти-сенсорики”, що віддають перевагу не кількості, а якості праці; створення “креативно диференційованого” товару під силу “інтуїтивним-творчим” працівникам, здатним різноманітно задовольняти не нижчі, а вищі потреби людей. Даний підхід дозволяє підвищити ефективність використання персоналу, а також сприяє інноваційно-креативній самореалізації людського потенціалу робітників.

11. Проблема оцінки рівня розвитку конкурентоспроможності підприємств може бути вирішеною за допомогою "Збалансованої Системи Показників" (ЗСП).

12. Визначено сутність інноваційно-креативного підходу до розвитку підприємств аграрної сфери України шляхом переведення інноваційно-креативної властивості природи (синергія, самодостатність, естетика, дисипація) у площину бізнесу за допомогою системи управління розвитком конкурентоспроможності підприємств через нестандартне використання масиву методів; самодостатність формується через вертикальну інтеграцію структурних підрозділів, синергія – у зростанні за мультиплікативним ефектом результату дії базової конкурентної стратегії та розвитку “споживача”, “виробника”, “виробництва”, естетика – через природну привабливість агропродуктів, дисипація – у створенні підприємств з властивостями дисипативних структур.

13. Визначено поняття методів інноваційно-креативного формування системи управління розвитком конкурентоспроможності підприємства аграрної сфери.

14. Розроблено парадигму стратегічного конкурентоспроможного розвитку підприємств в умовах глобалізації, яка охоплює синергетично пов’язані види розвитку: споживача, виробника, конкурентоспроможного виробництва, державних стандартів. Для їхнього забезпечення використовується інноваційно-креативний підхід. Доведено, що на розвиток виробника впливає розвиток соціально-побутової та культурної інфраструктури територіальної громади в сільськогосподарській місцевості.

15. Отримані дані про сутність інноваційно-креативного формування системи управління розвитком конкурентоспроможності підприємств аграрної сфери лягли в основу подальших досліджень.

РОЗДІЛ 2. МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ДИНАМІЧНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ АГРАРНОЇ СФЕРИ: ІННОВАЦІЙНО-КРЕАТИВНИЙ ПІДХІД

Глава 4. Наукові засади інноваційно-креативного формування системи управління розвитком конкурентоспроможності підприємств

4.1. Методологія інноваційно-креативного формування системи управління розвитком конкурентоспроможності підприємств аграрної сфери

Програма розвитку України до 2010 року була орієнтована на реалізацію “Стратегії економічного росту” за рахунок відповідного механізму. Відмінною рисою розвитку в період з 2013 по 2020 роки є не ріст, а конкурентоспроможність національної економіки. Програмний документ “Україна 2020: Стратегія національної модернізації” націлений на реалізацію стратегії конкурентоспроможності національної економіки на рівні держави, регіону й підприємства. Дана трансформація торкнулася методології та методів перетворення підприємства.

Трансформувалося поняття методів інноваційно-креативного формування системи управління розвитком конкурентоспроможності підприємства аграрної сфери. Це методи системного забезпечення розвитку конкурентоспроможності у сфері управління формуванням продукту, ціноутворенням, рекламуванням, збутом, виробництвом, витратами, інвестуванням та фінансуванням, які формують у підприємства аналоги стійких інноваційно-креативних властивостей природи (синергія, самодостатність, естетика, дисипація).

Методологія інноваційно-креативного формування системи управління розвитком конкурентоспроможності підприємства аграрної сфери має структуру:

основа (філософія цільової логічної орієнтації системи методів інноваційно-креативного формування системи управління розвитком конкурентоспроможності підприємства аграрної сфери на створення умов для саморозвитку споживача і працівника за рахунок задоволення їхнього інтересу до споживання та виробництва товару, відповідно);

характеристика (особливість управління підприємством аграрної сфери у період надвиробництва товарів і жорсткої боротьби за споживача, використання таких принципів і підходів до управління, як системний, процесний, ситуаційний, бізнес-процесний підходи, умови підвищеної невизначеності впливу факторів зовнішнього середовища – політичні та економічні кризи, техногенні та екологічні катастрофи);

логічна структура діяльності (логіка бізнес-проекту: мета – етапи розвитку підприємства аграрної сфери – SWOT аналіз – дослідження ринку –

місткість ринку – частка підприємства на ринку – динаміка споживчого попиту – обсяг продажів за місяцями року – витрати на маркетинг – методи інноваційно-креативного формування системи управління розвитком конкурентоспроможності у сфері управління маркетингом – виробництво за місяцями року – методи інноваційно-креативного формування системи управління розвитком конкурентоспроможності у сфері управління виробництвом – розміщення потужностей, тип виробництва, матеріально-технічне забезпечення, диспетчеризація, управління якістю, працею працівників та інформаційними потоками – методи інноваційно-креативного формування системи управління розвитком конкурентоспроможності у сфері управління персоналом – підбір, розміщення, адаптація, мотивація, оцінка, звільнення персоналу – методи інноваційно-креативного формування системи управління розвитком конкурентоспроможності у сфері управління персоналом – структура витрат – методи інноваційно-креативного формування системи управління розвитком конкурентоспроможності в сфері управління витратами – прибутки або збитки за місяцями року – податок на прибуток – чистий прибуток – рівень рентабельності – планування, формування й використання прибутку – методи інноваційно-креативного формування системи управління розвитком конкурентоспроможності у сфері управління прибутком – баланс руху грошових потоків – методи формування системи управління розвитком конкурентоспроможності у сфері управління фінансами; логіка методології полягає в ролі, яку відіграють види реалізації процесів формування системи управління розвитком конкурентоспроможності підприємства (процеси забезпечення рентабельності та відповідності нормативам грають роль граничних умов, а основним вважається процес забезпечення відповідності діяльності підприємства базовій конкурентній стратегії, в якому дисипативно-структуруючий ринковий аспект "інтерес споживача" поєднується з самоорганізуючою і саморозвиваючою внутрішньою характеристикою підприємства "інтересом працівника");

часова структура діяльності (оцінка ефективності методів формування системи управління розвитком конкурентоспроможності підприємства аграрної сфери в короткостроковій і довгостроковій перспективі);

технологія управління (методика інноваційно-креативного формування системи управління розвитком конкурентоспроможності підприємства аграрної сфери в короткостроковій перспективі; методики інноваційно-креативного формування системи управління розвитком конкурентоспроможності підприємства аграрної сфери в довгостроковій перспективі через приведення його діяльності (за допомогою методів) до вимог базової конкурентної стратегії і норм державного регулювання, механізм реалізації процесів інноваційно-креативного формування системи управління розвитком конкурентоспроможності підприємства аграрної сфери в короткостроковій і довгостроковій перспективі, який, на відміну від існуючого, включає опис методів та послідовну перевірку їх впливу на збереження або розширення ринкової частки, відповідність базовій конкурентній стратегії і нормам державного регулювання; висновок про успішну реалізацію процесів інноваційно-

креативного формування системи управління розвитком конкурентоспроможності роблять у разі позитивного результату всіх трьох видів перевірки.

Методи інноваційно-креативного формування системи управління розвитком конкурентоспроможності підприємства аграрної сфери пройшли в своєму розвитку наступні стадії: 1) методи управління, орієнтовані на отримання інформації про зовнішнє і внутрішнє середовище підприємства; 2) методи управління підприємством (це методи управління персоналом: економічні, соціально-психологічні, адміністративно-розпорядчі); 3) методи управління діяльністю підприємства (продуктова, цінова, рекламна, збутова, виробнича, кадрова, бюджетно-економічна, інвестиційна та фінансова діяльність); 4) методи за сферами діяльності (продуктова, цінова, рекламна, збутова, виробнича, кадрова, бюджетно-економічна, інвестиційна та фінансова діяльність); 5) методи інноваційно-креативного формування системи управління розвитком конкурентоспроможності підприємств аграрної сфери (це методи системного інноваційно-креативного забезпечення розвитку конкурентоспроможності у сфері управління формуванням продукту, ціноутворенням, рекламуванням, збутом, виробництвом, витратами, інвестуванням та фінансуванням, які формують у підприємства аналоги стійких інноваційно-креативних властивостей природи – розвиток, синергія, самодостатність, естетика, дисипація та засновані на апробованих на практиці бізнес-рішеннях і синергетично взаємопов'язані в рамках базової конкурентної стратегії підприємства).

Опишемо перераховані етапи більш докладно. Приведемо результати дослідження поняття "метод управління". Це поняття неодноразово розглядалося вітчизняними вченими [3, 10, 103, 115, 165, 201, 296, 208, 216]. Більшість з них пов'язують його з етимологією слова "метод". Останній має грецьке походження (method) і означає: 1) спосіб пізнання, дослідження явищ природи й громадського життя; 2) прийом або спосіб дії [15]. Перше значення відносить поняття "метод управління" до категорії гносеологічних понять. З його допомогою передбачається можливість одержання нових знань про управлінські відносини. Друге значення означає спосіб здійснення діяльності щодо управління. Із гносеологічної точки зору відомі наступні підходи до визначення поняття "метод управління" [13, 133, 194]: системні, комплексні, історичні, моделювання, експерименту, соціологічних досліджень. Отже, гносеологічна сторона поняття "метод управління" достатньо досліджена й не вимагає глибокого вивчення. Сторона ж цього поняття, що передбачає вибір з безлічі прийомів або способів дії їхньої конкретної комбінації, яка б задовольняла цілям конкурентоспроможного управління, вивчена недостатньо. Надалі будемо розглядати, в основному, остатню сторону поняття "метод управління" та робити акцент на практичній меті щодо системного забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Критичний аналіз літератури дає можливість виявити основну тенденцію розвитку поняття "метод управління" й одержати системне значення його суті (табл. 4.1).

Таблиця 4.1

Тенденція розвитку поняття “метод управління”

Основний висновок	Етапи	Роки	Головні проблеми підприємства	Школа менеджменту	Методи вирішення проблем
Від фрагментарного (виробництво, персонал, структура, плани й т. ін.) до найбільш загального (системного) розгляду поняття “метод управління підприємством”, представленого суб'єктом глобального економічного й інформаційного середовища, на яке впливають загальнолюдські норми етики	1	1890-1935	Ефективне функціонування великого підприємства	Класична	1. Методи раціоналізації праці й виробництва 2. Методи формування ієрархічних структур
	2	1936-1955	Максимізація випуску товарів й ефекта від виробництва	Людських відносин	1. Методи вдосконалення праці 2. Методи вдосконалення системи управління
	3	1956-1970	Створення системи управлінського контролінгу	Кількісний і системний підходи	1. Методи кількісних досліджень, 2. Моделювання, 3. Економіко-математичні методи, 4. Системний аналіз
	4	1971-1980	Посилення конкурентного статусу	Ситуаційний підхід	Методи стратегічного планування
	5	1981-1985	Ефективна реалізація планів	Ситуаційний підхід	Методи формування культури організації
	6	1986-1989	Адаптація до прискорюваних змін	Ситуаційний підхід	1. Управління інноваціями 2. Методи організаційних змін
	7	1990-1999	Максимальне використання всіх можливостей управлінської науки	Нові підходи	1. Методи, за яких використовують якості лідера
	8	2000-по теперішній час	Управління на основі глобальної інформації про передові досягнення управлінської науки, соціально-адекватний та етичний підходи до управління	Школи глобалізації й адекватного опису дійсності в процесі управління	1. Методи системного розгляду проблем підприємства з погляду глобального економічного середовища й загальнолюдських норм етики 2. Методи управління підсистемами системи управління підприємством, які орієнтовані на задоволення потреб споживача та забезпечення конкурентоспроможності підприємства

Аналіз показників табл. 4.1 свідчить про те, що з ускладненням даних про об'єкт управління (підприємство) ускладнювалися й методи управління, за допомогою яких вирішувалися його проблеми. Спочатку це були хрономе-

тражні спостереження, на основі яких формувалися оптимальні трудові рухи. Потім почали вдосконалюватися структури управління підприємствами. Помітною віхою в розвитку управлінської науки є створення системи управлінського контролінгу. Цього періоду (1956-1970 рр.) ще не торкнулися кардинальні зміни, пов'язані з інформаційною революцією. Основною проблемою сучасного етапу є необхідність використання глобальної інформації про передові досягнення управлінської науки. За складних, постійно змінюваних обставин на ринку, виникає необхідність звертатися до соціально-адекватного й етичного підходів до управління.

Отже, використовуючи історичний підхід до аналізу змін у методах управління, помітили, що вони змінювалися від простого (фрагментарного) до складного з ускладненням даних про діяльність підприємства, як об'єкта управління. З початку XXI століття управлінські проблеми підприємства вирішуються за допомогою методів системного аналізу глобального економічного середовища й загальнолюдських норм етики, а також методів управління підсистемами системи управління підприємством, які орієнтовані на забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Загальні положення у формулюваннях поняття “метод управління” полягають у наступному (табл. 4.2).

Таблиця 4.2

Загальне у формулюваннях поняття “метод управління”

Формулювання визначення “метод управління”	Сутність поняття “метод управління”	Джерела
1	2	3
Це спосіб впливу на трудові колективи й окремих працівників для досягнення поставлених цілей	Спосіб впливу на колективи для досягнення поставлених цілей	[9, 84, 96, 101]
Міра, засіб впливу суб'єкта управління на колективи, а також окремих працівників з метою досягнення поставленої мети	Міра, засіб впливу суб'єкта управління на колективи працівників з певною метою	[13]
Спосіб здійснення управлінської діяльності, у результаті якої досягаються цілі управління виробництвом	Спосіб здійснення діяльності для досягнення мети	[158, 201]
Сукупність прийомів цілеспрямованого впливу суб'єктів на керований об'єкт	Сукупність прийомів впливу на керований об'єкт	[157, 185]
Сукупність конкретних способів, прийомів здійснення управлінських функцій для виконання поставлених завдань	Сукупність способів і прийомів здійснення управлінських функцій для виконання завдань	[18, 147, 152]
Спосіб здійснення управлінської діяльності, у результаті якої досягаються цілі управління виробництвом	Спосіб здійснення діяльності для досягнення мети	[158, 199]

Продовження табл. 4.2

1	2	3
Сукупність прийомів цілеспрямованого впливу суб'єктів управління на керований об'єкт	Сукупність прийомів впливу на керований об'єкт	[157, 185]
Сукупність конкретних способів, прийомів здійснення управлінських функцій для виконання поставлених завдань	Сукупність способів і прийомів здійснення управлінських функцій для виконання завдань	[18, 147, 152]
Способи впливу на працю з метою досягнення заданих результатів	Способи впливу на працю з метою досягнення результату	[100]
Методи управління визначаються як ті, що відповідають вимогам об'єктивних законів, способам впливу суб'єкта управління на інтереси й потреби працівників для забезпечення відповідності їхньої поведінки цілям і завданням виробництва	Способи впливу на інтереси й потреби працівників для досягнення певних цілей	[22]
Прийоми впливу на учасників виробничого процесу й через них – на саме виробництво	Прийоми впливу на учасників виробництва й через них – на саме виробництво	[194]
Способи впливу, спрямовані на реалізацію цілей виробництва й управління, засновані на вимогах об'єктивних законів суспільного виробництва, закономірностях і принципах управління	Способи впливу	[107]
Сукупність способів і прийомів цілеспрямованого впливу органів управління на економічні відносини	Сукупність способів і прийомів цілеспрямованого впливу	[201]
Порядок, послідовність, технологія виконання об'єктивно необхідних функцій керування	Алгоритм реалізації функцій керування	[203]
Методи управління являють собою способи або прийоми цілеспрямованого впливу керуючої системи на керовану систему з метою встановлення найбільш ефективного порядку використання трудових, матеріально-фінансових й інших ресурсів для досягнення поставлених завдань	Способи й прийоми впливу на керовану систему	[144]
Свідомо формовані суб'єктом управління варіанти управлінської діяльності з метою впливу на колективи трудящих	Варіанти управлінської діяльності з метою впливу на трудові колективи	[194]
Організація прийомів і способів, що забезпечує досягнення мети	Організація прийомів і способів для досягнення мети	[10]

Складено автором за допомогою робіт вітчизняних учених [68, с. 166]

Отже, у процесі дослідження сформувавши поняття “методу в сфері управління”, як “методу інноваційно-креативного формування системи управління розвитком конкурентоспроможності підприємства”, наповнене новим змістом (рис. 4.1)



Рис. 4.1. Визначення поняття “метод інноваційно-креативного формування системи управління розвитком конкурентоспроможності підприємства аграрної сфери” [59, с. 43]

Порівняльна характеристика традиційного й нового визначення поняття “метод формування системи управління розвитком конкурентоспроможності підприємства” наведена в табл. 4.3.

Традиційно вважалось, що методи інноваційно-креативного формування системи управління розвитком конкурентоспроможності (методи забезпечення розвитку конкурентоспроможності) підприємства – це методи управління персоналом.

Таке занадто вузьке розуміння не давало змоги у повному обсязі використовувати світовий управлінський досвід відносно інших підсистем системи управління підприємством.

Аналіз даних табл. 4.2 і 4.3 показує, що перспективним є подання методу інноваційно-креативного формування системи управління розвитком конкурентоспроможності підприємства аграрної сфери як сукупності певним чином і з метою системного забезпечення розвитку конкурентоспроможності організованих способів і прийомів нестандартного впливу керуючої підсистеми системи управління підприємством на керовану, яка формує у підприємства аналогії стійких інноваційно-креативних властивостей природи (синергія, самодостатність, естетика, дисипація).

Таблиця 4.3

Порівняльна характеристика традиційного й нового визначення поняття методу в сфері управління розвитком конкурентоспроможності підприємства [68, с. 12; 82]

Порівнювані характеристики	Варіанти порівняння	
	Традиційний	Новий
1. Визначення поняття “метод формування системи управління конкурентоспроможністю підприємства”	Способи впливу суб'єкта управління на колективи, а також на окремих працівників з метою досягнення поставленої мети	Сукупність певним чином і з метою системного забезпечення розвитку конкурентоспроможності організованих способів і прийомів нестандартного впливу керуючої підсистеми системи управління підприємством на керовану, яка формує у підприємства аналоги стійких інноваційно-креативних властивостей природи (синергія, самодостатність, естетика, дисипація)
2. Сфера розповсюдження керуючого впливу	Підсистема “персонал “	Комплекс підсистем (маркетинг, виробництво, персонал, управління витратами, інвестування і фінанси) системи управління підприємством
3. Об'єкт управління	Кадрова діяльність	Маркетингова, виробнича, кадрова, економічна, інвестиційна, фінансова діяльність
4. Суб'єкт управління	Особа, що приймає рішення (ОПР)	ОПР щодо кожного з вузькоспеціалізованих видів діяльності підприємства
5. Демонстрація цільового призначення	Прихований неявний характер цільового призначення. Наприклад, метод прямої економічної мотивації персоналу	Цільове призначення присутнє в назві й змісті методу. Наприклад, метод преміювання працівників: за інноваційно-креативну диференціацію; або за виконання й перевиконання норм виробітку, або за раціоналізаторство в області якості
6. Ступінь інформативності назви	Низька	Висока
7. Види методів	1. Організаційно розпорядчі. 2. Економічні. 3. Соціально-психологічні	Маркетингові, виробничі, кадрові, бюджетно-економічні, інвестиційні та фінансові
8. Інформаційне забезпечення	Способи й прийоми мотивації й організації роботи персоналу	Світовий банк способів і прийомів конкурентоспроможного здійснення маркетингової, виробничої, кадрової, бюджетно-економічної, інвестиційної, фінансової діяльності (літературні джерела й патентний фонд)
9. Проблема, що вирішується	Мотивація й організація роботи персоналу	Конкурентоспроможність підприємства за рахунок конкурентоспроможних його видів діяльності

Складено автором та опубліковано у працях [68, с. 166; 67, с. 384]

Відмінністю “методу” від “прийому управління” є те, що, по-перше, метод – це сукупність прийомів, а по-друге, ця сукупність організується з певною метою.

Отже, у процесі еволюції поняття “метод інноваційно-креативного формування системи управління розвитком конкурентоспроможності підприємства”

тва аграрної сфери” змінювалося від простого (часткового) до загального й цілого (яке зображує систему). Ці зміни пов'язані із процесом ускладнення уявлень людей про підприємство, як об'єкт управління в складному, постійно змінюваному середовищі [68, с.165].

4.2. Класифікація та зміст методів інноваційно-креативного формування системи управління розвитком конкурентоспроможності підприємств аграрної сфери

Розглянемо класифікацію та зміст методів інноваційно-креативного формування системи управління розвитком конкурентоспроможності підприємства аграрної сфери.

Актуальність класифікації методів обумовлена їхнім великим різноманіттям у період надлишку інформації. У класифікаціях різного виду відбиті погляди різних учених на фактор, який є основним у сфері управління підприємством. Наведемо результати критичного аналізу класифікації цих методів за критеріями: функції управління; функціональні підсистеми; етапи процесу ухвалення управлінського рішення; об'єкти управління [2]. Дана класифікація враховує передовий досвід у сфері наукових результатів з цього питання як вітчизняних, так і закордонних учених (рис.2.2).

Зміст більшості наведених у класифікації методів подано в роботах науковців [2, 4, 13, 200, 241]. Приведемо результати дослідження ефективності класифікації методів формування системи управління розвитком конкурентоспроможності підприємства за групами: функції управління; функціональні підсистеми; етапи процесу ухвалення управлінського рішення; об'єкти управління.

Основою такої класифікації є функціональний підхід до управління, який був ефективним за часи ринку виробника та вимагає коригування в умовах домінуючого сьогодні ринку споживача. Існуючий ринок вимагає від виробника зусиль на задоволення потреб споживача. Концентрація усіх видів діяльності підприємства на задоволенні потреб його клієнтів повинна бути не вибірковою, а повною. Це формує певні вимоги до класифікації методів управління діяльністю підприємства.

Критеріями класифікації обираються не обезлічені функції управління (функціональні підсистеми, етапи процесу ухвалення управлінського рішення та об'єкти управління), а етапи процесу додавання споживчої цінності продукту.

Критерії класифікації методів	
Критерії	Групи методів
Функції управління	Планування
	Організація
	Мотивація
	Координування
	Контроль
Функціональні підсистеми	Виробництво
	Маркетинг
	Персонал
	Інновації
	Фінанси
Етапи процесу ухвалення управлінського рішення	Діагностика проблеми
	Формування критеріїв
	Оцінка альтернатив
	Вибір альтернативи
	Реалізація рішення. Зворотний зв'язок
Об'єкти управління	Діяльність. Люди
	Зв'язки поза організацією
	Удосконалювання процесу управління

Рис. 4.2. Критерії класифікації методів інноваційно-креативного формування системи управління розвитком конкурентоспроможності підприємства [68, с.19]

Розширений опис груп методів представимо у табл. 4.4-4.6.

Таблиця 4.4

Класифікація методів інноваційно-креативного формування системи управління розвитком конкурентоспроможності підприємства за функціями управління [68, с. 20]

Група методів	Методи за функціями управління
Планування	Дослідження операцій; прогнозування; програмно-цільовий; моделювання; мережний метод; Ганта; метод використання дерева рішень; евристичні методи.
Організація	Метод синтезу елементів оргструктури управління, раціоналізації технології, структуризації цілей, системного конструювання організаційних моделей, математичного моделювання
Мотивація	Методи матеріальної винагороди; поліпшення умов праці й відпочинку; гарантії зайнятості й розвитку кар'єри; надання пільг і соціальних виплат; мотивації участю в прийнятті управлінських рішень
Координування	Методи адміністративних і функціональних нарад
Контроль	Методи аналізу, метод елімінування, діагностичний метод, методи письмової й усної звітності, Дельфі й ін.

Складено автором з використанням праць Алієвої З. [2]

Напрямки вдосконалення класифікації методів за функціями управління представлені на рис.2.3.

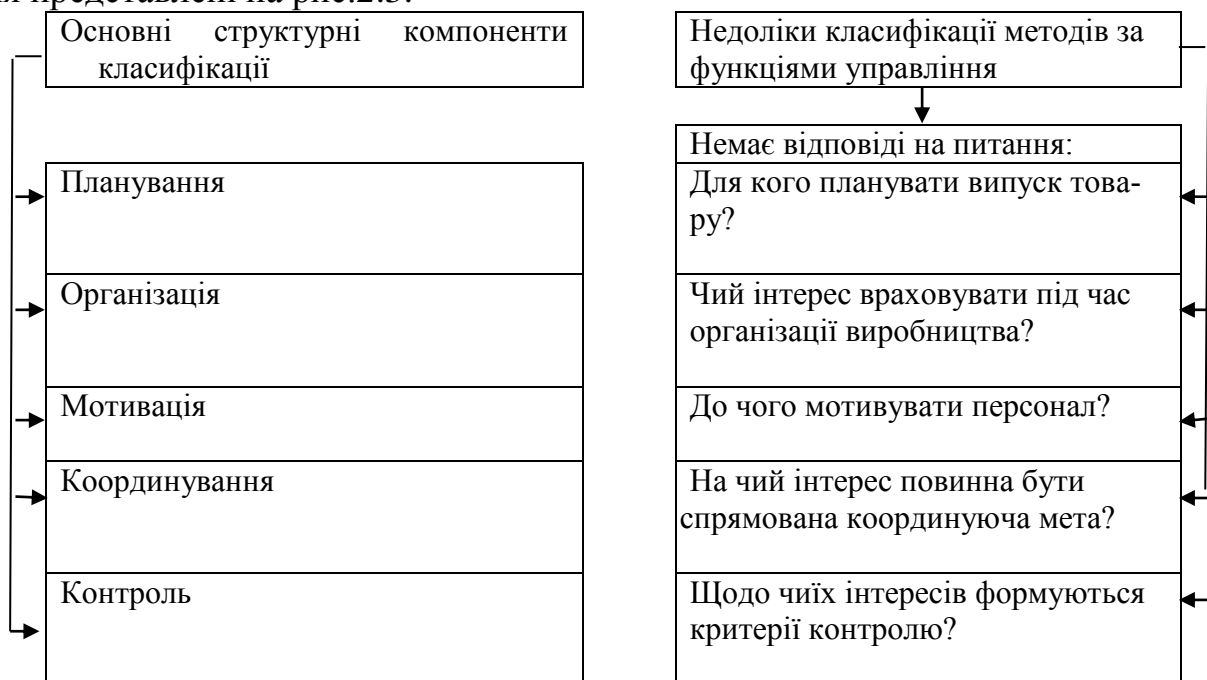


Рис. 4.3. Напрямки вдосконалення класифікації методів інноваційно-креативного формування системи управління розвитком конкурентоспроможності підприємства за функціями управління [68, с. 21]

Класифікація методів інноваційно-креативного формування системи управління розвитком конкурентоспроможності підприємства за функціями управління була ефективною за часів товарного дефіциту. Тоді споживалося усе, що вироблялося і не було гострої потреби враховувати специфічні особ-

ливості споживчих інтересів. Надвиробництво товарів кардинально змінило ставлення до класифікації методів управління у ХХІ столітті. Знеособлений функціональний підхід до управління сьогодні не здатний вирішувати актуальні управлінські проблеми. Така його перевага як динамічність у нових економічних умовах роботи підприємств вносить лише непорозуміння серед менеджерів. Коли управлінський персонал не знає: на чому треба зосереджувати увагу, але повинен приймати управлінські рішення швидко й безперервно, то робітники втрачають контроль над ситуацією й повинні розраховувати лише на везіння. Опишемо докладно методи інноваційно-креативного формування системи управління конкурентоспроможністю підприємства, які відповідають класифікаційній ознаці “функціональні підсистеми” (табл.4.5).

Таблиця 4.5

Класифікація методів інноваційно-креативного формування системи управління розвитком конкурентоспроможності підприємства за функціональними підсистемами [68, с. 22]

Група методів	Методи формування системи управління розвитком конкурентоспроможності підприємства
Виробництво	Методи раціоналізації робіт; розробки стратегічних й оперативних виробничих планів; контролю за роботою виробничих ділянок; диспетчеризації, контролю виробництва; складання графіка завантаження цехів; використовувани в прийнятті рішень щодо заміни устаткування й ін.
Маркетинг	Методи маркетингових досліджень (облік, аналіз, моделювання, прогнозування, корегування); проведення цінової політики; поширення й просування товарів; виходу на ринок; промислове шпигунство; аналізу часових рядів; аналізу валового прибутку; сценарний метод
Персонал	Методи оцінки ділових якостей персоналу; професійного відбору й навчання робітників; гуманізації праці; активного навчання; соціологічні методи. До описових методів належать методи: що базуються на бібліографічних відомостях; виробничих характеристик; оцінки діяльності; групової дискусії; цілей; еталона; матричний метод
Інновації	Методи формування бюджету науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт НДДКР; методи творчого рішення проблем. До аналітичних методів належать: аналіз характеристик, морфологічний аналіз, вивчення потреб, оцінка розвитку науки й техніки). Неаналітичні методи – це методи “мозкової” атаки, синектики, нетрадиційного мислення
Фінанси	Методи планування фінансів, оцінки фінансових ресурсів і кредитоспроможності підприємства, поліпшення фінансового стану підприємства, управління кредитом. Методи поліпшення фінансового стану підприємства – це методи: реалізації наднормативних запасів товарно-матеріальних цінностей

Напрямки вдосконалення класифікації методів за підсистемами управління наведені на рис.4.4.

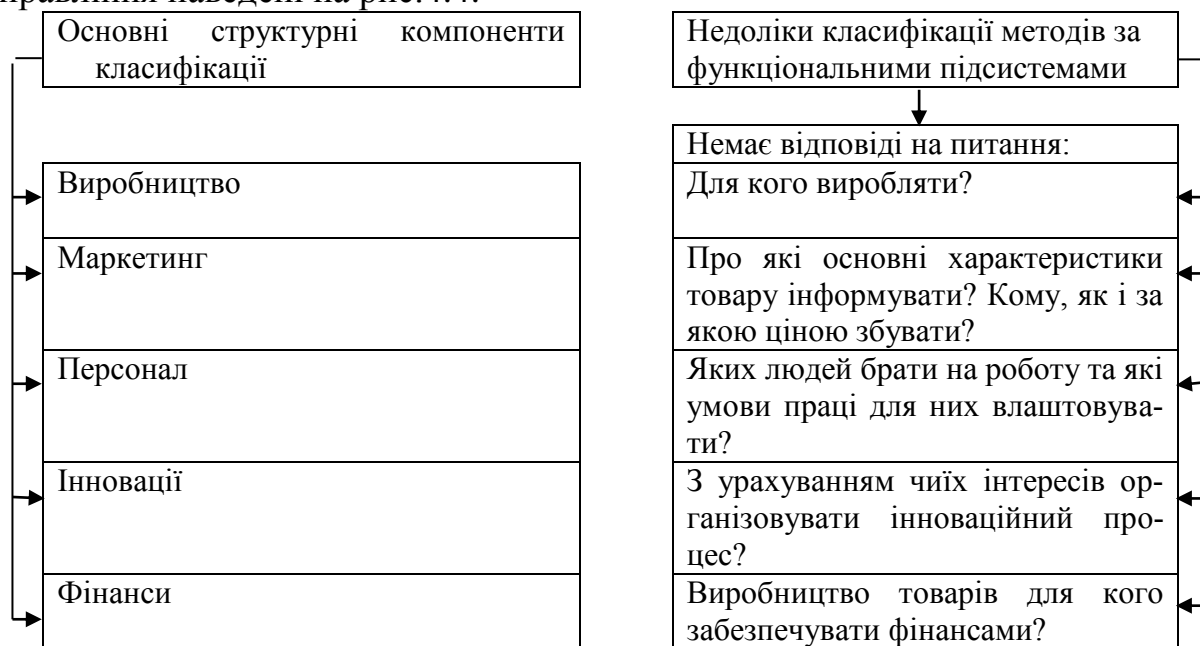


Рис. 4.4. Напрямки вдосконалення класифікації методів інноваційно-креативного формування системи управління розвитком конкурентоспроможності за підсистемами системи управління підприємством

Безособовий безадресний характер цієї класифікації здатний привести до того, що використання на практиці її певних структурних компонентів стає проблематичним. Проведемо дослідження методів, які належать до класифікаційної ознаки "етапи процесу ухвалення управлінського рішення" (табл. 4.6).

Таблиця 4.6

Класифікація методів за функціями управління [68]

Група методів	Методи формування системи управління конкурентоспроможністю підприємства
Діагностика проблеми	Дослідження операцій; "дерево цілей"; моделювання; статистична обробка даних (послідовний аналіз, статистичні випробування); експеримент
Формування критеріїв	Евристичні методи; оптимізація критеріїв; бальна оцінка; методи експертних оцінок (простого ранжирування, завдання вагових коефіцієнтів й ін.)
Оцінка альтернатив	Прогнозування; експертні оцінки; дослідження операцій; імовірнісні оцінки; мережний метод; машинне моделювання; логічні методи
Вибір	Метод платіжної матриці; "дерево рішень"; експертні оцінки; логічні методи
Реалізація рішення	Прогнозування; організації виконання рішення; економічного впливу й ін.
Зворот. зв'язок	Методи контролю за ходом реалізації рішення

Напрямки вдосконалення класифікації наведені на рис.4.5.

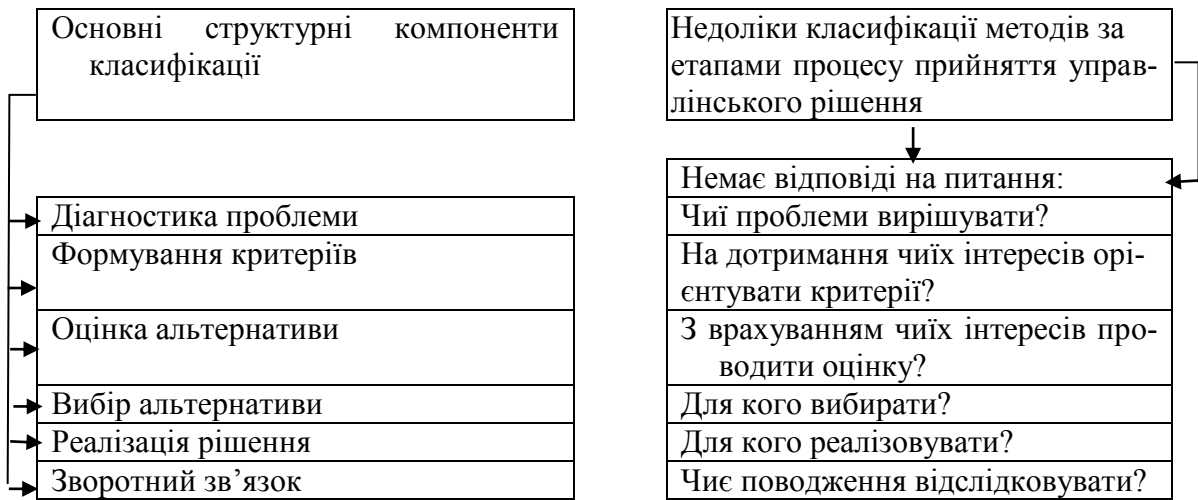


Рис. 4.5. Напрямки вдосконалення класифікації методів за етапами процесу прийняття управлінського рішення [68, с. 24]

Ефективне управлінське рішення має бути спрямоване на дотримання інтересу споживача певного підприємства. Ця орієнтація відсутня у традиційній класифікації методів, що є підставою для віднесення її до розряду не-ефективних.

Класифікаційній ознаці “об’єкти управління” відповідають чотири групи методів (табл. 4.7).

Таблиця 4.7

Класифікація методів за об’єктами управління [68, с. 24]

Група методів	Методи інноваційно-креативного формування системи управління конкурентоспроможністю підприємства
Діяльність	Акціонування; аналіз валового прибутку, часових рядів, мікрорухів, надійності; балансовий метод; бальна оцінка; “дерево цілей”; діагностичний аналіз
Люди	Інструктування, комплектування малих груп, “гуртки якості”, методи активного навчання, методи оцінки ділових якостей персоналу, рольових змін
Зовнішні зв’язки	Інвестування, кредитування, маркетингових досліджень
Вдосконалювання процесу управління	Метод “Дельфі”; метод “мозкової атаки”; метод організаційного розвитку; метод організаційних змін системи управління; метод раціоналізації технології організаційних процесів; системна стратегія втручання

Напрямки вдосконалення класифікації методів за об'єктами управління наведені на рис.4.7 за такими напрямками: діяльність; люди; зв'язки поза організацією; вдосконалювання процесу управління.

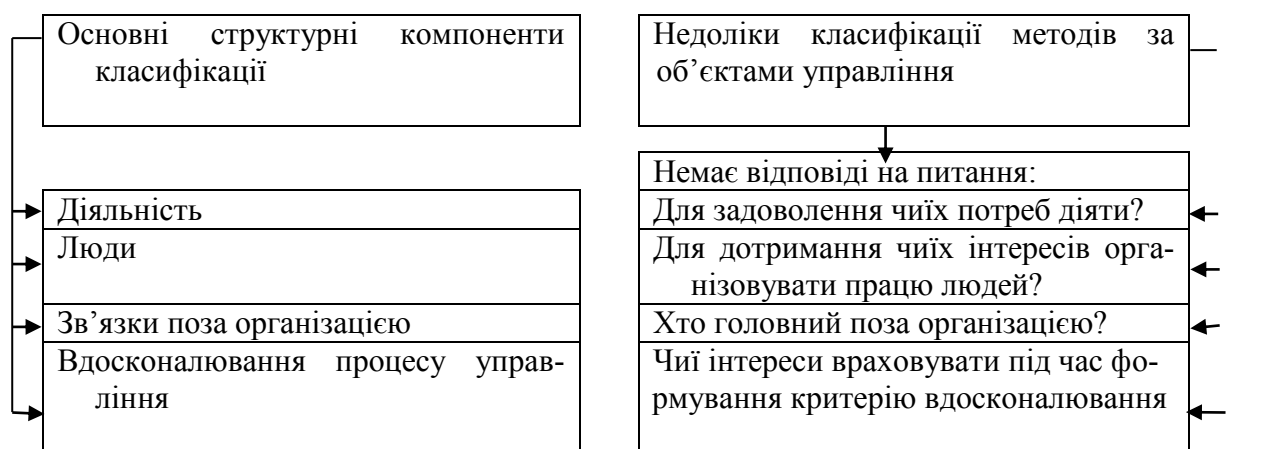


Рис.4.7. Напрямки вдосконалення класифікації методів інноваційно-креативного формування системи управління розвитком конкурентоспроможності за об'єктами управління [68, с. 25]

Напрямки вдосконалення класифікації складаються у тому, що відсутня відповідь на запитання: для задоволення чийх потреб треба діяти; на дотримання чийх інтересів організувати виробництво та ін.

Головним напрямком вдосконалення даного та інших видів класифікації є те, що вони не дозволяють орієнтувати цілі управління, які реалізуються через систему методів, на задоволення потреб певного споживача. Вони не відображають складові забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Цей недолік у століття запеклої боротьби за споживача є нездоланою перешкодою на шляху до їх ефективного використання. Для формування класифікації методів управління, яка вирішує проблему клієнтської орієнтації управління, та відображає складові забезпечення розвитку конкурентоспроможності підприємства були проведені наступні дослідження [77, с.30].

Конкурентоспроможність розвитку підприємства складається з конкурентоспроможності його видів діяльності. У формулі спеціальності ВАК "Економіка і управління підприємствами", а також в Методичних рекомендаціях Міністерства економіки України щодо складання типових бізнес-планів – це такі види діяльності, як маркетингова, виробнича, кадрова, бюджетно-економічна, інвестиційна й фінансова [139, с. 1].

Отже, **складовими розвитку конкурентоспроможності підприємства** у монографічному дослідженні будемо вважати маркетингову, виробничу, кадрову, бюджетно-економічну, інвестиційну й фінансову складові.

На першому етапі дослідження було розроблено групування методів формування системи управління розвитком конкурентоспроможності підприємства за її складовими (рис. 4.8), а на другому – формувалася система цілей, яка дає можливість оцінити їх ефективність.

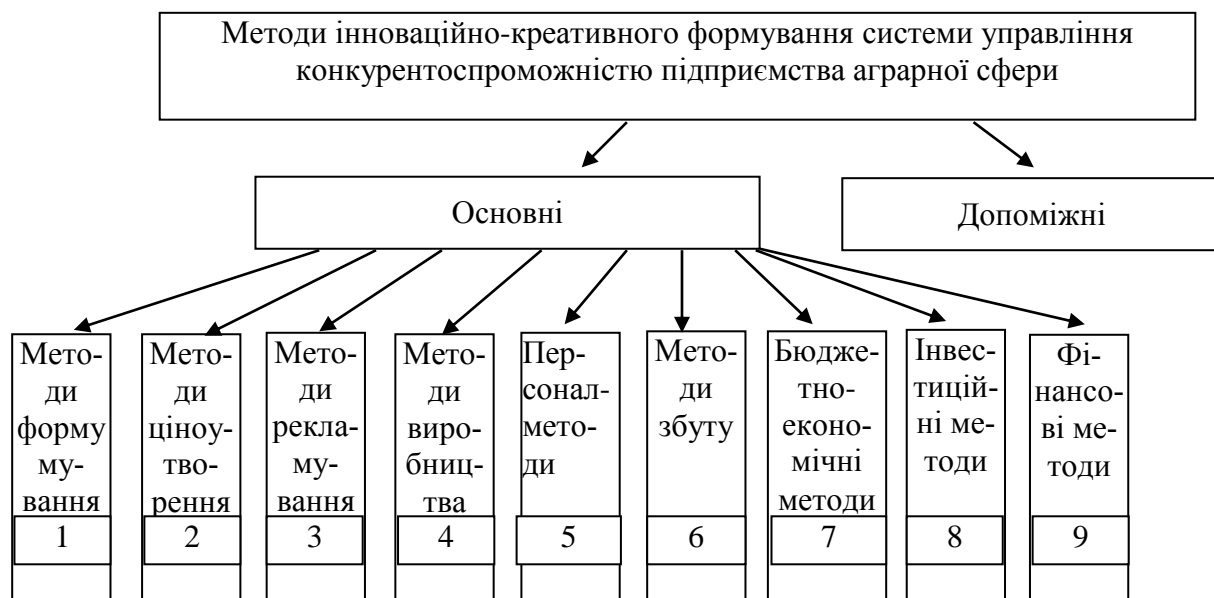


Рис. 4.8. Групування методів інноваційно-креативного формування системи управління розвитком конкурентоспроможності підприємства аграрної сфери [77, с.30]

Групування основних методів відповідає ланцюжку нарощування споживчої цінності товару, що характерний для підприємства: 1) планування випуску товару, який найбільшою мірою відповідає потребам клієнта; 2) вибір методу ціноутворення, що дає можливість клієнтові придбати товар; 3) ухвалення рішення за способом поширення інформації про товар (рекламування); 4) організація виробництва потрібного клієнтові товару щодо сировини, матеріалів, енергії, виробничого процесу, зберігання готової продукції, післяпродажного сервісу, якості продукції (послуг); 5) прийняття й реалізація рішень щодо персоналу: визначення потреби, відбір, наймання, розміщення, адаптація (навчання), мотивація, оцінка роботи, структура управління, звільнення; 6) вибір сприятливого для клієнта методу збуту продукції (послуг): канали, організація процесу, особистий продаж; 7) вибір методу управління витратами: облік комплексу витрат, оподатковування; 8) прийняття рішень щодо дивідендної політики й напрямків інвестування чистого прибутку (задоволення клієнта у щодо використання нових технологій); 9) планування процесу забезпечення всіх видів діяльності коштами.

Разом з тим, кожна група методів має відносну самостійність щодо цілей управління [62, с. 219]. Слід зазначити, що до основних груп включені тільки методи, реалізація яких на практиці додає продукту підприємства реальну споживчу цінність. Усі інші належать до допоміжних методів управління і мають на меті одержання нових знань. Придбання нових знань завжди бажане, однак ефективність цього процесу залежить від результату використання основних методів забезпечення розвитку конкурентоспроможності, для

реалізації яких вони були реалізовані. Далі будемо концентрувати увагу тільки на основних методах забезпечення розвитку конкурентоспроможності.

Після введення групування методів інноваційно-креативного формування системи управління розвитком конкурентоспроможності підприємства аграрної сфери досліджувалися цілі управління. Загальною метою управління підприємством є забезпечення розвитку його конкурентоспроможності. Для з'ясування мети у рамках підсистем управління, використовувалися праці класиків менеджменту й досвід передових компаній [32, 115]. До роботи залучався індуктивний метод. Спочатку формувалися думки окремих авторів, а потім вони поєднувалися в одну загальну ідею (рис. 4.9).

Деталізація стосується дев'яти видів діяльності підприємства аграрної сфери, що є перспективним з погляду практичного використання отриманих результатів. Наведені цілі інноваційно-креативного забезпечення розвитку конкурентоспроможності підприємства у сфері: формування товару; ціноутворення; рекламування; збуту; виробництва; управління персоналом і витратами; фінансів.

Цінність результату має два аспекти: по-перше, перераховані види діяльності підприємства утворюють ланцюжок нарощення споживчої цінності його товару; по-друге, для кожного виду діяльності сформована конкретна мета, що розшифровує споживчий інтерес.

Управління за цілями у сучасних умовах є перспективним. Отримана система цілей є тим базисом, на якому можливо побудувати конкурентоспроможне управління підприємством аграрної сфери в епоху економіки, яка суттєво орієнтована на споживача.

Під час досліджень з питань формування цілей інноваційно-креативного формування системи управління розвитком конкурентоспроможності підприємства аграрної сфери використовувалися наукові результати класиків менеджменту й досвід роботи на ринку успішних підприємств. Вони ілюструють способи ефективного використання отриманих цілей на конкретних підприємствах [62, с.219].

Варіативність способів реалізації цілей за групами методів коливається від 12-ти до 71, що дозволяє вважати взяті до аналізу вибірку досить представницькою.

Наведемо результати дослідження щодо розробки системи цілей управління, що відповідають основній базовій конкурентній стратегії підприємства аграрної сфери.

Вирішуючи проблему формування методів та цілей інноваційно-креативного формування системи управління розвитком конкурентоспроможності підприємства аграрної сфери встановили, що під методом слід розуміти сукупність певним чином і з метою системного забезпечення конкурентоспроможності організованих способів і прийомів впливу керуючої підсистеми системи управління підприємством на керовану.

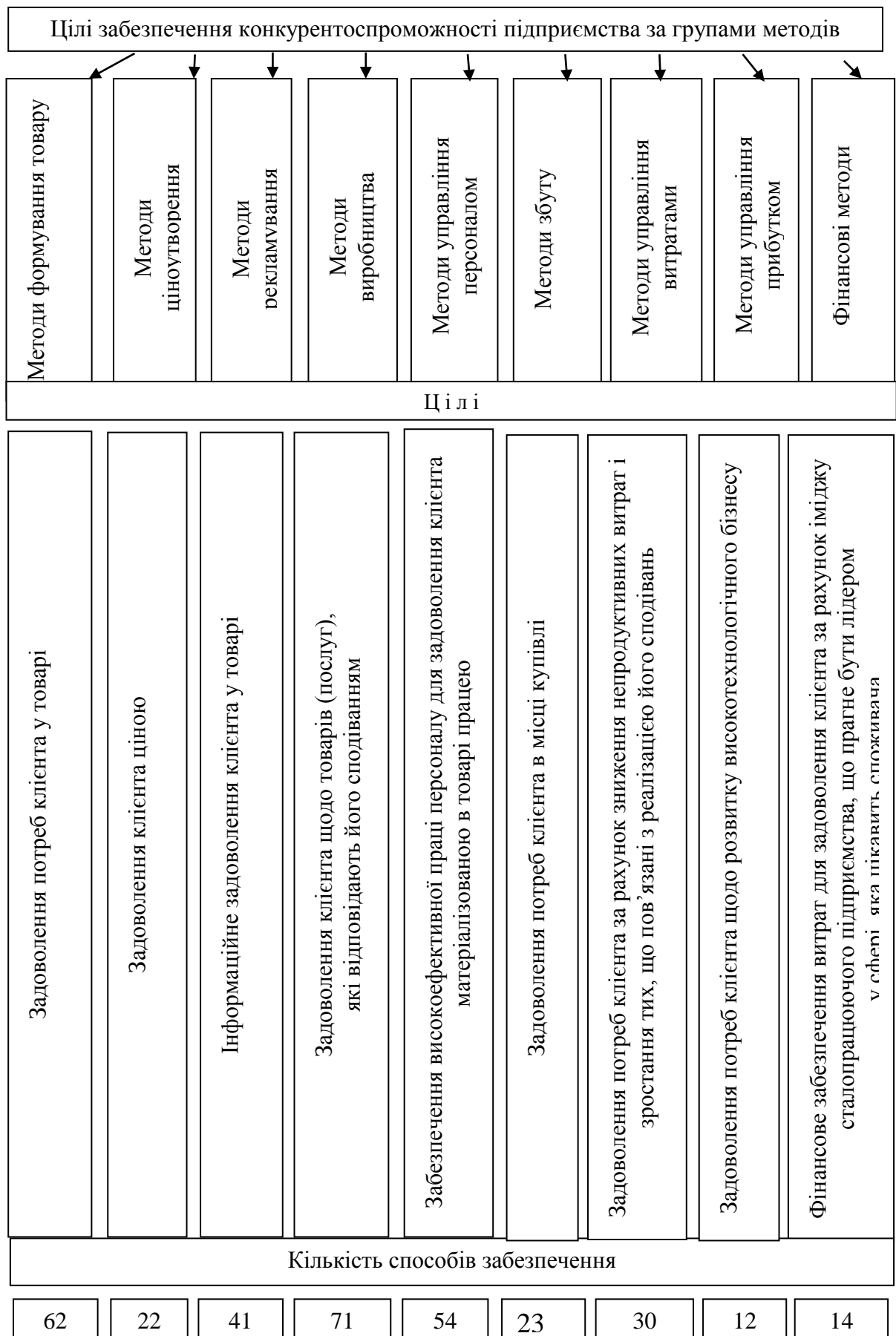


Рис. 4.9. Цілі інноваційно-креативного формування системи управління розвитком конкурентоспроможності підприємства аграрної сфери [62, с.219]

Отже, їх ефективність безпосередньо пов'язана з метою впливу керуючої системи на керовану систему. Загальною метою управління у сфері застосування методів формування системи управління конкурентоспроможним розвитком підприємства є підвищення рівня його конкурентоспроможності. Складовими загальної мети є цілі у рамках дев'яти груп методів.

За допомогою аналізу праць класиків менеджменту вдалося сформулювати варіанти приватних цілей. Проблема полягає у високій варіативності способів їхньої реалізації (від 12 до 71), що ускладнює використання цілей під час оцінки ефективності методів формування системи управління розвитком конкурентоспроможності підприємства.

Для усунення такої проблеми корегувалася мета управління залежно від основної базової конкурентної стратегії підприємства.

Методична схема корегування полягає в уточненні мети (деталізації у рамках кожної із груп методів) залежно від виду основної базової конкурентної стратегії підприємства. Результати усунення проблеми подано на рис. 4.10–4.12.

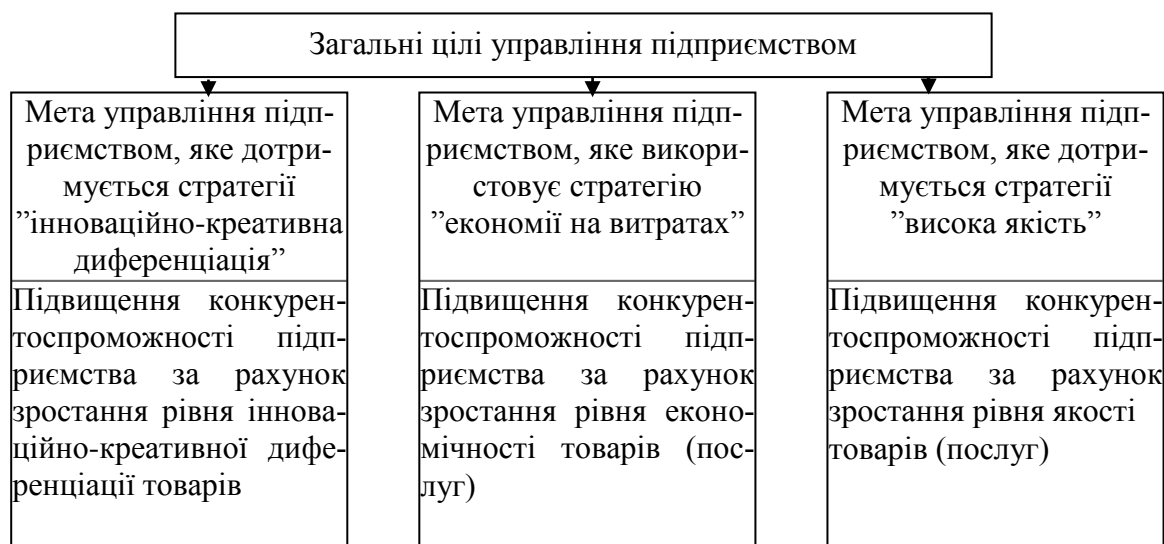


Рис. 4.10. Загальні цілі управління підприємством аграрної сфери залежно від виду його базової конкурентної стратегії [62, с.219]

Розглянемо особливості використання загальних та цілей управління підприємством аграрної сфери у рамках його підсистем.

Мета управління підприємством аграрної сфери, яке дотримується стратегії "інноваційно-креативна диференціація", полягає у підвищенні забезпеченні конкурентоспроможності підприємства за рахунок зростання рівня креативної диференціації виробів (послуг). Ці підприємства задовольняють вищі потреби споживача та пов'язані з його самовираженням. Самови-

ражаючись, споживач хоче отримувати складний різноманітний товар, який постійно оновлюється.

У випадку конкурентної стратегії “економія на витратах” споживач отримує досить простий у виготовленні товар повсякденного попиту. Підвищення конкурентоспроможності підприємства тут досягається за рахунок зростання рівня економічності виробів (послуг). Прагнення споживача співпадає з прагненням виробника. Перший хоче заощаджувати час і кошти на придбання високостандартизованого товару масового випуску, а другий прагне й задовольнити першого, й отримати за рахунок масового попиту значний розмір прибутку. Обов’язковою умовою тут є придбання виробником сучасної високопродуктивної техніки й технології.

Мета управління підприємством аграрної сфери, яке дотримується стратегії ”висока якість”, полягає у забезпеченні розвитку його конкурентоспроможності за рахунок зростання рівня якості. Споживач у даному випадку вимагає надійності, безпечності та комфорту при використанні товарів. Розмаїття та економічність тут відходять на другий план.

Основне значення навантаження мають цілі, деталізовані у рамках сфер використання методів забезпечення розвитку конкурентоспроможності підприємств:

- формування товару (несуть головну відповідальність відносно задоволення інтересу споживача у продукції або послугах);

- ціноутворення (задоволення споживача ціною є одним з основних чинників прийняття ним рішення про покупку);

- рекламування (інформування споживача повинне бути своєчасним й адресним й відображати сферу його глибинної мотивації);

- збут (проведення збуту з акцентом на певних функціях в обстановці демонстрації можливості);

- виробництво (задоволення очікувань клієнта у певному товарі певної якості);

- управління персоналом (задоволення клієнта упредметненою в товарі працею персоналу);

- управління витратами (задоволення клієнта за рахунок витрат у привабливій для нього сфері);

- інвестування (задоволення потреб споживача в нових технологіях);

- фінансування (задоволення потреб клієнта за рахунок іміджа фінансово стійкого підприємства, яке прагне до лідерства в привабливій для нього сфері).

Цілі управління підприємством, деталізовані у рамках сфер методів формування системи управління розвитком конкурентоспроможності, які реалізують конкурентну стратегію “інноваційно-креативна диференціація” наведені на рис. 4.11.

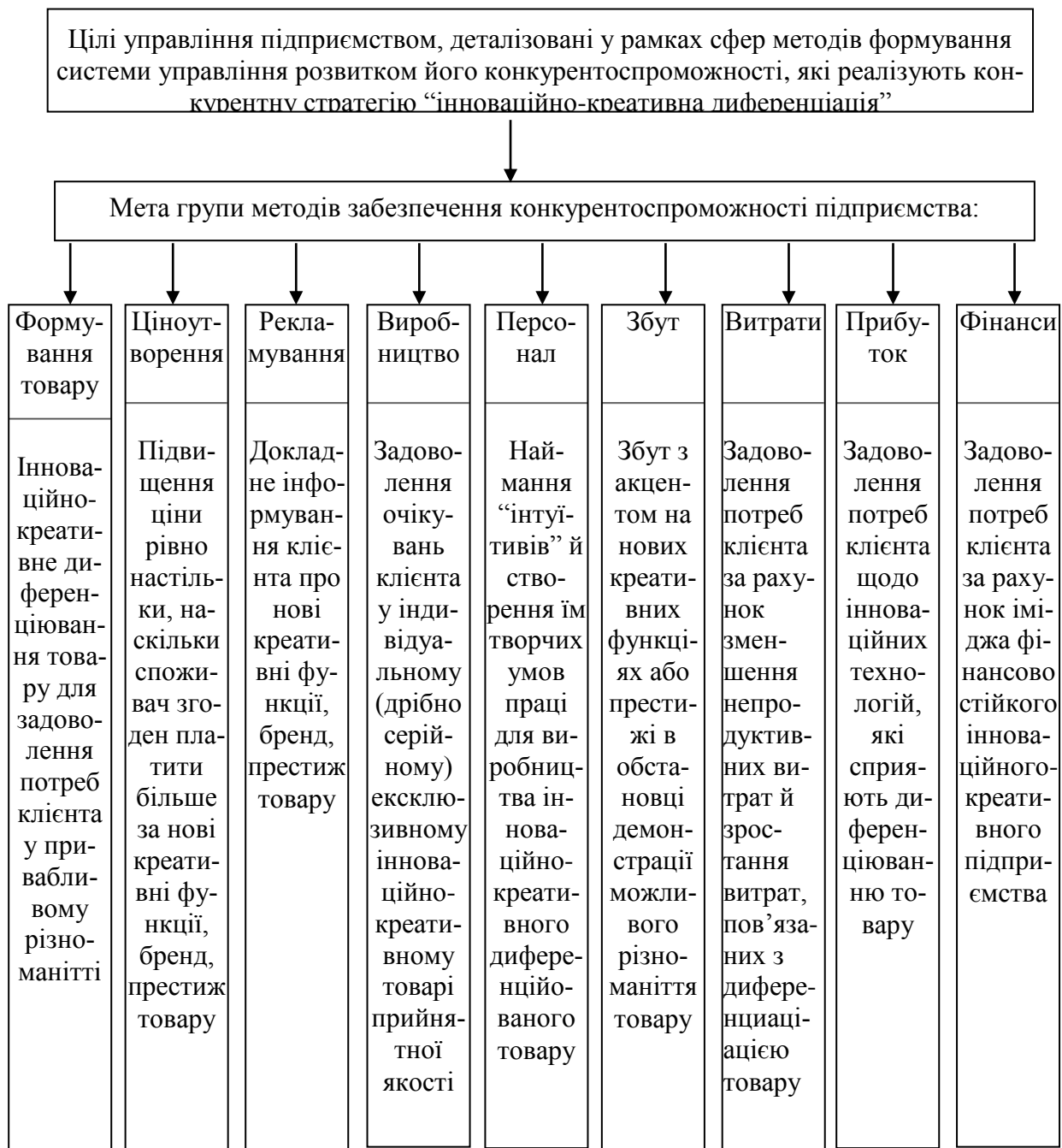


Рис. 4.11. Цілі управління підприємством аграрної сфери, деталізовані у рамках сфер методів інноваційно-креативного формування системи управління розвитком його конкурентоспроможності, які реалізують конкурентну стратегію “інноваційно-креативна диференціація” [62, с.219]

У випадку конкурентної стратегії “економія на витратах” цілі мають деякі відмінні риси, пов'язані з основною потребою клієнтів підприємства економити час та кошти на придбання та споживання певної групи товарів (рис. 4.12).

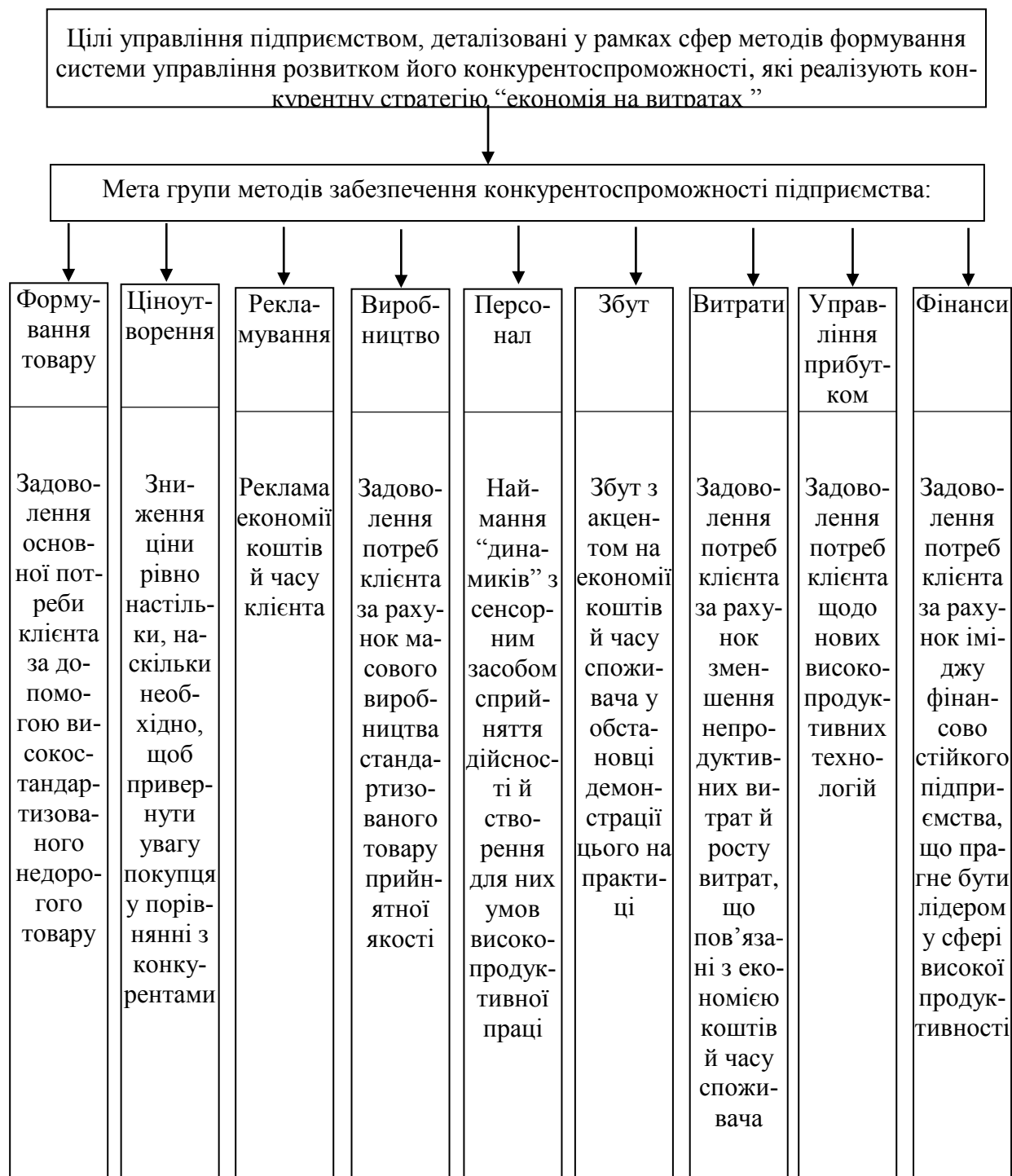


Рис. 4.12. Цілі управління підприємством аграрної сфери, деталізовані у рамках сфер методів інноваційно-креативного формування системи управління розвитком його конкурентоспроможності, які реалізують конкурентну стратегію “економія на витратах” [62, с.220]

Цілі методів формування системи управління розвитком конкурентоспроможності підприємства, яке використовує конкурентну стратегію “висока

якість”, спрямовані на задоволення основної потреби клієнтів у високій якості товару (рис. 4.13).

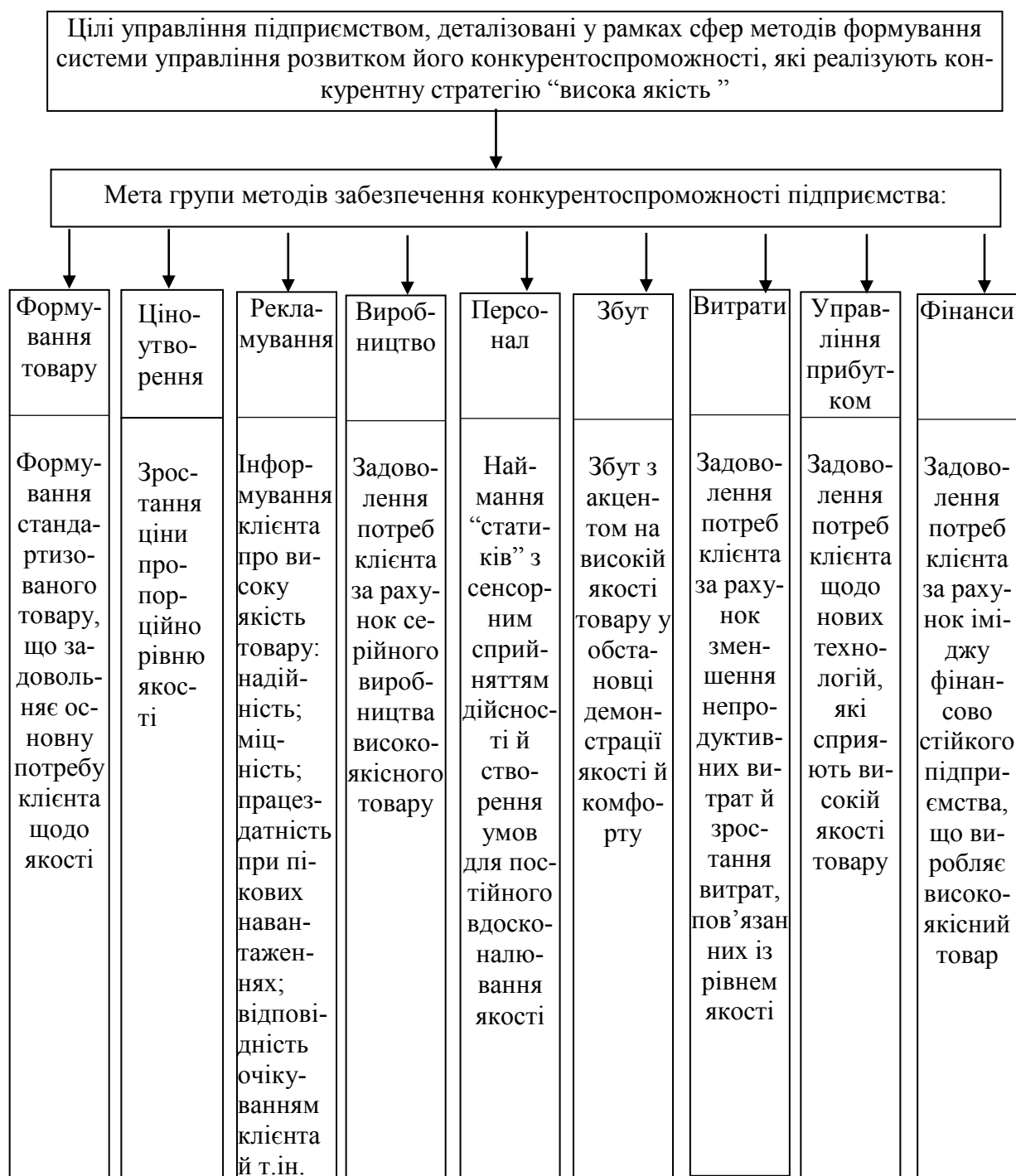


Рис. 4.13. Цілі управління підприємством, деталізовані у рамках сфер методів інноваційно-креативного формування системи управління розвитком його конкурентоспроможності, які реалізують конкурентну стратегію “висока якість” [62, с.221]

Корегування цілей треба здійснювати для виявлення ефективності (не-ефективності) того чи іншого методу інноваційно-креативного формування

системи управління розвитком конкурентоспроможності діючого підприємства. Одним із аспектів перевірки на ефективність є оцінка на відповідність методу основній базовій конкурентній стратегії підприємства. Така відповідність (невідповідність) дає можливість визначити, чи буде той чи інший метод сполучатися й взаємно підсилювати інші методи чи ні.

Оскільки такі види діяльності підприємства аграрної сфери, як управління виробництвом, персоналом, витратами, прибутком і фінансами, є комплексними, то доцільно розробити цілі управління тими роботами, які до них входять (табл.2.8).

Таблиця 4.8

Підцілі управління окремими видами комплексної діяльності підприємства аграрної сфери [68, с.143]

Мета управління, деталізована у сфері дії методу формування системи управління розвитком конкурентоспроможності підприємства:					
1. Маркетинг	2. Виробництво	3. Персонал	4. Витрати	5. Прибуток	6. Фінанси
Приватні підцілі методів управління видами комплексної діяльності підприємства:					
1.1. Формування товару	2.1. Розміщення виробничих потужностей	3.1. Кількість персоналу	4.1. Оплата праці	5.1. Прогнозування прибутку	6.1. Грошові потоки
1.2. Ціноутворення	2.2. Вибір типу виробництва	3.2. Підбір персоналу	4.2. Амортизація	5.2. Формування прибутку	6.2. Джерело фінансування
	2.3. Матеріально-технічне забезпечення	3.3. Розміщення персоналу			
1.3. Рекламування	2.4. Оперативне управління виробництвом	3.4. Адаптація персоналу	4.3. Запаси й постачання	5.3. Використання прибутку	6.3. Облік фінансових операцій
	2.5. Управління якістю	3.5. Мотивація персоналу			
1.4. Збут	2.6. Організація праці	3.6. Оцінка персоналу	4.4. Оподаткування		
	2.7. Інформаційні потоки	3.7. Звільнення персоналу			

Приведемо опис підцілей управління окремими видами такої комплексної діяльності як управління виробництвом, персоналом, витратами, прибутком і фінансами (див. нумерацію табл.4.8).

Почнемо зі стратегії “інноваційно-креативна диференціація”. До підцілей управління окремими видами комплексної діяльності підприємства аграрної сфери, деталізовані за допомогою відповідних цілей управління, належать наступні підцілі: 2.1) розміщення виробничих потужностей за типами “фіксоване розташування” або “розміщення виробу”; 2.2) індивідуальне або дрібносерійне виробництво; 2.3) організація матеріально-технічного забезпе-

чення індивідуального або дрібносерійного виробництва диференційованого товару; 2.4) організація оперативного управління індивідуальним (дрібносерійним) виробництвом за спецзамовленням; 2.5) управління якістю товару (послуги), зробленого на спецзамовлення; 2.6) організація праці під час індивідуального (дрібносерійного) виробництва інноваційно-креативного диференційованого товару; 2.7) організація інформаційного забезпечення індивідуального (дрібносерійного) виробництва креативного диференційованого товару; 3.1) розрахунок потреби в персоналі з урахуванням динаміки завантаження виробничих потужностей за кількістю індивідуальних творчих функцій; 3.2) наймання “інтуїтив-творчих” працівників; 3.3) створення умов для інноваційно-креативного диференціювання товару; 3.4) зближення персоналу під час спільної участі у творчих заходах; 3.5) моральне й економічне стимулювання інноваторів; 3.6) атестація на здатність виконання творчих завдань; 3.7) звільнення за невиконання умов контракту про креативні інновації; 4.1) постійна й додаткова заробітна плата у вигляді премій (надбавок) за креативні інновації; 4.2) накопичення коштів з метою відновлення устаткування для виробництва інноваційно-креативного диференційованого товару; 4.3) управління запасами й постачанням під час організації індивідуального (дрібносерійного) виробництва креативного диференційованого товару; 4.4) загальне або пільгове оподаткування; 5.1) прогноз прибутку підприємства, що постійно удосконалює свою продукцію; 5.2) управління операційними доходами (реклама, товар, ціна, збут) і витратами (забезпечення обов'язкових витрат й усунення непродуктивних витрат); 5.3) купівля нової техніки й технологій, які сприяють інноваційно-креативній диференціації товару; 6.1) складання балансу руху грошових потоків; 6.2) використання власних коштів підприємства; 6.3) організація бухгалтерського обліку на підприємстві, яке постійно обновляє свій товар.

Відрізняються від описаних вище цілі управління при стратегії підприємства аграрної сфери “економія на витратах”. Підцілями управління окремими видами діяльності підприємства варто вважати такі підцілі: 2.1) розміщення виробничих потужностей за типом “розміщення виробу”; 2.2) масове виробництво; 2.3) організація матеріально-технічного забезпечення масового виробництва; 2.4) організація оперативного управління масовим виробництвом; 2.5) управління якістю товару масового випуску; 2.6) організація праці в умовах масового виробництва; 2.7) організація інформаційного забезпечення масового виробництва; 3.1) розрахунок потреби в персоналі з урахуванням сполучення професій і перевиконання норм виробітку; 3.2) наймання “динаміків” із сенсорним способом сприйняття дійсності, які схильні до високопродуктивної праці; 3.3) створення умов для високопродуктивної праці; 3.4) зближення персоналу під час спільної участі в спортивно-оздоровчих заходах; 3.5) моральне й економічне стимулювання високопродуктивної праці; 3.6) атестація на здатність до високопродуктивної праці; 3.7) звільнення за невиконання умов контракту, що націлюють на постійне зростання продуктивності праці; 4.1) постійна й додаткова заробітна плата у вигляді премій

(надбавок) за сполучення професій і перевиконання норм виробітку; 4.2) накопичення коштів з метою відновлення високопродуктивного малозатратного устаткування; 4.3) управління запасами й постачанням під час організації масового виробництва; 4.4) пільгове оподаткування (вільні економічні зони, зони пріоритетного розвитку, пільги малим підприємствам й ін.); 5.1) прогноз прибутку підприємства, яке використовує передову високопродуктивну технологію; 5.2) управління операційними доходами й витратами; 5.3) купівля нової високопродуктивної техніки й технології; 6.1) складання балансу руху грошових потоків; 6.2) кредит (зокрема і товарний), лізинг і т. ін.; 6.3) організація бухгалтерського обліку на підприємстві, яке прагне до лідерства в економії на витратах.

Конкурентна стратегія “висока якість” передбачає наявність третього, відмінного від описаних варіантів, способу управління. До підцілей належать: 2.1) розміщення виробничих потужностей за типом “розміщення технологічного процесу”; 2.2) серійне виробництво; 2.3) організація матеріально-технічного забезпечення серійного виробництва якісного товару; 2.4) організація оперативного управління серійним виробництвом якісного товару; 2.5) управління якістю товару, що випускається серіями; 2.6) організація праці в умовах серійного виробництва якісного товару; 2.7) організація інформаційного забезпечення серійного виробництва якісного товару; 3.1) розрахунок потреби в персоналі з урахуванням спеціалізації й наявності часу для раціоналізаторства у області якості; 3.2) наймання “статиків” із сенсорним способом сприйняття дійсності, схильних до постійного вдосконалювання технологічного процесу; 3.3) створення умов для раціоналізаторства; 3.4) зближення персоналу під час спільної участі в гуртках якості; 3.5) моральне й економічне стимулювання якісної праці; 3.6) атестація на здатність до раціоналізаторства у сфері якості; 3.7) звільнення за невиконання умов контракту про підвищення якості; 4.1) постійна й додаткова заробітна плата у вигляді премій (надбавок) за підвищення якості; 4.2) нагромадження коштів для відновлення устаткування, що випускає якісний товар; 4.3) управління запасами й постачанням під час організації серійного виробництва якісного товару; 4.4) загальне оподаткування; 5.1) прогноз прибутку підприємства, яке використовує передову технологію в області якості; 5.2) управління операційними доходами й витратами; 5.3) купівля нової техніки й технології, які сприяють високій якості виробів (послуг); 6.1) складання балансу руху грошових потоків; 6.2) власні кошти підприємства; 6.3) організація бухгалтерського обліку на підприємстві, яке прагне до лідерства в сфері якості.

Отже, скореговані цілі управління можуть бути використані як оціночні показники ефективності методів забезпечення розвитку конкурентспроможності підприємства аграрної сфери або методів інноваціо-креативного формування системи управління розвитком його конкурентоспроможності [62, с. 219].

Результати дослідження дають можливість стверджувати наступне.

До наукових засад інноваційно-креативного формування системи управління розвитком конкурентоспроможності підприємств належать визначення понять “метод”, “класифікація методів”, “методологія” та “цілі” даного процесу.

1. Поняття “метод системного забезпечення розвитку конкурентоспроможності підприємства аграрної сфери” або “метод інноваційно-креативного формування системи управління розвитком його конкурентоспроможності” має гносеологічне й управлінське значення. До першого належать системні, комплексні, історичні підходи, моделювання, експеримент, соціологічні дослідження, а друге розглядається як спосіб здійснення діяльності з питань отримання конкурентних переваг на ринку товарів.

2. Гносеологічна сторона поняття досить добре досліджена. Другий же вимір цього поняття, що передбачає вибір із безлічі прийомів або способів дій їх конкретної комбінації, яка б задовольняла цілям забезпечення конкурентоспроможності підприємства, слабо вивчений.

3. Розвиток поняття “метод інноваційно-креативного формування системи управління розвитком конкурентоспроможності підприємства аграрної сфери” пов'язаний із: динамікою проблем, які поставали перед підприємствами; зміною поглядів шкіл менеджменту й підходів до управління; зміною думок про те, який же чинник є головним у процесі забезпечення розвитку конкурентоспроможності підприємства.

4. На мікроекономічному рівні поняття методу зазнало змін від фрагментарного (виробництво, персонал, структура, плани) до більш загального (системного) розгляду підприємства як суб'єкта глобального середовища, регульованого загальнолюдськими нормами етики.

5. Для мети дослідження підходить значення методу інноваційно-креативного формування системи управління розвитком конкурентоспроможності підприємства аграрної сфери як сукупності певним чином і з метою системного забезпечення конкурентоспроможності організованих способів і прийомів впливу керуючої підсистеми системи управління підприємством на керовану, яка формує у підприємства аналоги стійких інноваційно-креативних властивостей природи (синергія, самодостатність, естетика, дисипація).

6. Традиційна класифікація методів інноваційно-креативного формування системи управління розвитком конкурентоспроможності підприємства аграрної сфери не розділяє гносеологічну й практичну (управлінську) складову, що утруднює вивчення останньої.

7. Ефективною є класифікація методів інноваційно-креативного формування системи управління розвитком конкурентоспроможності підприємства аграрної сфери, яка передбачає їх поділ на основні та допоміжні.

8. Система цілей інноваційно-креативного формування системи управління розвитком конкурентоспроможності підприємства орієнтована на потреби споживача і виробника у їхньому загальному прагненні до самовираження.

Глава 5. Методологія маркетингового інноваційно-креативного формування системи управління розвитком конкурентоспроможності підприємств

5.1. Загальні положення

Методологія маркетингового інноваційно-креативного формування системи управління розвитком конкурентоспроможності підприємства охоплює наступні види його діяльності: формування продукту; ціноутворення; рекламування; збут; операційна діяльність (розміщення потужностей, формування виробничого циклу, матеріально-технічне забезпечення, оперативне управління виробництвом, управління якістю, організація праці, управління інформаційними потоками).

Наведемо результати дослідження з розробки системи вимог до методів інноваційно-креативного формування системи управління розвитком конкурентоспроможності підприємства аграрної сфери. Розглянемо основні теоретико-методологічні підходи до управління: процесний, системний, ситуаційний і бізнес-процесний підходи.

Процесний підхід уперше запропонований прихильниками школи адміністративного управління, які описували функції менеджера: планування, організацію, мотивацію, контроль [104, с.7]. На наш погляд тут є певна доля механіцизму. Вчені рекомендують зрозуміти складне явище, представивши його в динаміці. Автор дотримується іншої думки. Зрозуміти складне явище можна, встановивши основний фактор, що впливає на його поведінку. Дану точку зору підтримують ряд учених, які прогнозують крах функціонального підходу до управління [211, с.36]. Системний підхід відрізняється тим, що розглядає проблеми забезпечення розвитку конкурентоспроможності різних організацій з позицій складних систем [119, с.168]. Недоліком сучасних поглядів на систему в економіці є відсутність вказівок на конкретний системовідтворюючий зв'язок між частинами цілого. Ситуаційний підхід передбачає використання різних методів у різних ситуаціях. Невирішеною є проблема “чорного ящика” й “основного фактора”. Вирішення її покликане відповісти на запитання: “Які методи й коли доцільні?” [116, с.7]. Найближче до вирішення сучасних проблем забезпечення розвитку конкурентоспроможності підійшли автори бізнес-процесного підходу. На їхню думку, необхідно визначити основну потребу клієнта підприємства й спробувати задовольнити її за рахунок організації ланцюжка дій, який іменується “бізнес-процесом” [209, с.7]. Обмеженість даного наукового висновку полягає в тому, що автори не розглядають всю діяльність підприємства як один бізнес-процес. Саме такому розгляду присвячене дане дисертаційне дослідження.

При вирішенні проблеми формування вимог до методів інноваційно-креативного формування системи управління розвитком конкурентоспроможності підприємства аграрної сфери використовувалися праці класиків менеджменту. Автори колективних праць “Класики менеджменту” та “Забезпечення конкурентоспроможності підприємств в умовах організаційно-економічних перетворень” [103, 126] вважають, що до ефективних напрямків аналізу належать: бізнес-економікс, виробничий менеджмент, маркетинг, стратегія, дослідження операцій (систем) і управлінські інформаційні системи, трудові відносини й методи управління людськими відносинами, організаційна поведінка, фінанси, етика в підприємницькій діяльності. Розгляд питань забезпечення розвитку конкурентоспроможності в даній послідовності суперечить таким принципам системності, як цілісність, взаємодія між комплексом елементів, наявність постійної структури, цілеспрямованість [119, с.75]. Об'єкт управління (підприємство) є відкритою системою. Це передбачає певну (структурну) взаємодію між його елементами з певною (загальною для всіх елементів) метою. Не можна розглядати економіку підприємства до вивчення структури його виробництва, виробництво – до маркетингових досліджень ринку, на який виробництво має бути спрямоване і т. ін. Взаємодію між елементами системи забезпечення розвитку конкурентоспроможності підприємства, які будемо називати підсистемами, пропонується аналізувати в наступній послідовності:

маркетинг (методи інноваційно-креативного забезпечення розвитку конкурентоспроможності в сфері формування товару, ціноутворення, рекламування, збуту);

виробництво (методи інноваційно-креативного забезпечення розвитку конкурентоспроможності щодо розміщення потужностей, вибору типу виробництва, матеріально-технічному забезпеченню, якості, організації праці, інформаційним потокам);

персонал (методи інноваційно-креативного забезпечення розвитку конкурентоспроможності в сфері управління кількістю, підбором, розміщенням, адаптацією, мотивацією, оцінкою, звільненням персоналу);

витрати (заробітна плата, амортизація, управління запасами й поставками, оподаткування);

прибуток (методи інноваційно-креативного забезпечення розвитку конкурентоспроможності в сфері планування прибутку, формування прибутку, використання прибутку);

фінанси (методи інноваційно-креативного забезпечення розвитку конкурентоспроможності в сфері планування фінансових потоків, використання джерел фінансування, управління обліком фінансових операцій).

5.2. Методи інноваційно-креативного формування системи управління розвитком конкурентоспроможності підприємств у сфері маркетингу та виробництва

Першими до критичного аналізу були прийняті роботи в сфері маркетингу.

Дж. М. Кейнс указав на обмежену можливість застосування в реальних ситуаціях апарату теорії ймовірностей (“Трактат про ймовірності”) [102, 103, с.367]. Ефективними вважав методи забезпечення конкурентоспроможності у сфері формування товару, які враховують систематичні (ті, що повторюються) підказки на зв'язок між діями й наслідками їх. Напрямок вдосконалення наукового результату автора є те, що він не пов'язував повторювані підказки з глибинним інтересом (вектором конкурентної переваги) споживача до товару і тому не зміг виявити рушійні сили еволюції в економіці.

К. Мацусита виклав свої погляди у виданні “Любов до японської індустрії” [103, с.516, 132]. Визнавав методи забезпечення розвитку конкурентоспроможності у сфері формування товару, що враховують інтереси названих груп, але не дійшов до висновку про самоактуалізацію, прагнення до якої в інформаційному суспільстві лежить усередині інтересів усіх.

А. Морита ефективність процесу забезпечення розвитку конкурентоспроможності досліджує в роботі “Зроблене в Японії Акіо Морита й Соні ” [103, с.559, 140]. У якості економічно доцільних виділяє методи формування конкурентоспроможного товару, що передбачають нові потреби ринку. Напрямок вдосконалення результату автора є те, що він не пов'язує нові потреби ринку з прагненням людей до самовираження.

М. Ібука розвиток конкурентоспроможності підприємства досліджує в праці “Світ Масару Ібуко: світ електроніки. Шлях до творення” [94, 103, с.336]. Раціональними вважає методи забезпечення розвитку конкурентоспроможності продуктових комплексів, які орієнтуються на ринок масового споживача, передову електроніку, що знижує габарити, вагу, підвищує надійність виробів і розширює їхні функціональні можливості. Напрямок вдосконалення результату автора є те, що він загальну економічність у поведженні споживача не пов'язує з прагненням людини економити на товарах, які задовольняють її нижчі потреби.

Ф. Лютенс досліджував ефективність роботи швидко зростаючих менеджерів (“Справжні керівники”), описав порівняний внесок (%) різних типів управління в діяльності таких менеджерів: рутинні комунікації – 44; управління персоналом – 26; традиційний менеджмент – 19; мережна діяльність – 11 [103, с.462]. Оптимальними вважає методи забезпечення розвитку конкурентоспроможності у сфері формування товару, що знижують час рутинних комунікацій, але не указує на те, що це є проявом прагнення до задоволення вищих потреб робітників у самовираженні.

М. Портер досліджував особливість міжнародної конкуренції (“Конкурентні переваги”, “Міжнародна конкуренція”). Автор пропонує руйнувати

старі переваги шляхом створення нових [160, с. 72; 255]. Перспективними вважає методи забезпечення розвитку конкурентоспроможності у сфері формування товару, що підсилюють джерела міжнародних конкурентних переваг підприємства, але не показує їх взаємозв'язок з національними особливостями прагнення людей до самоактуалізації, що суттєво знижує ефективність його результату.

Т. Левітт описує результати виявлення основного чинника, який впливає на ефективність роботи компанії (“Маркетингова міопія”) [103, с.437, 120, 121]. Ефективними є ті методи формування конкурентоспроможного товару, що забезпечують, в остаточному підсумку, задоволення потреб споживача. Напрямок вдосконалення результату автора є те, що він не називає основну глибинну потребу людини, яку необхідно враховувати.

Сунь-Цзи в праці “Трактат про військове мистецтво Сунь-Цзи ”описав ефективне управління воєнними діями, сформулювавши свої принципи: витримка й обережність при застосуванні сили; важлива швидкість дій; необхідність інформації т. ін. [103, с.750]. У якості головних виділяє методи забезпечення розвитку конкурентоспроможності, які враховують принципи Сунь-Цзи. Автор вчить оперативним заходам завоювання переваг, але не приділяє уваги створенню умов для інноваційно-креативного забезпечення конкурентоспроможності підприємства у перспективі.

Д. Вудворд досліджував управління промисловими організаціями й описав результати своїх досліджень у виданні “Промислові організації: поведінка й контроль” [103, с.230]. Важливими називає методи забезпечення розвитку конкурентоспроможності у сфері формування товару, що враховують інтереси людей і вплив сполучених обставин. Напрямок вдосконалення результату автора є те, що він не пов'язує індивідуалізацію із задоволенням вищих, а масове виробництво – нижчих потреб людини і тому рекомендує поступати у залежності від обставин. Це спричиняє труднощі в умовах сучасних економічних процесів, які швидко змінюються.

М. Ханан, Д. Фрімен вивчали перспективи розвитку конкурентоспроможності організацій (“Популяційна екологія організацій”, “Ширина ніші й динаміка популяцій організацій” [103, с.925]. До ефективних ці вчені відносять такі методи забезпечення конкурентоспроможності у сфері формування товару, що забезпечують ефективний баланс інертності й пристосування підприємства. Автори не визначили, що самоактуалізація керівника підприємства є внутрішньою причиною проактивності (зовнішньої інертності) і активної адаптації.

М. Мінцберг досліджував тактику вироблення ефективних конкурентоспроможних рішень (“Стратегічний процес”) [103, с.334; 137, 252, 391]. До оптимальних відносить методи забезпечення розвитку конкурентоспроможності у сфері формування товару, що засновані на баченні перспектив компанії, яка розвивається. Напрямок вдосконалення результату автора є те, що він не указує на головну властивість конкурентоспроможного товару, яка створює умови щодо розвитку компанії.

М. Морган у виданні “По той бік методу: стратегії соціальних досліджень. Хвилями змін” описує метафоричний погляд на забезпечення розвитку конкурентоспроможності [103, с.548; 253]. Морган був прихильником методів забезпечення конкурентоспроможності у сфері формування товару, що враховують метафоричний погляд на організацію. Напрямок вдосконалення результату автора є те, що він не указує на головний фактор, який об’єднує усі метафори. Іноді люди поводжуються як механізми, якщо це розвиває їх талант у швидкому виробництві, а іноді – як організми, коли вони бажають неспішно пристосовуватися до умов.

М. Портер виклав свої погляди на ефективність управління в праці “Конкурентна стратегія” [159, с.7]. До ефективних методів забезпечення розвитку конкурентоспроможності у сфері формування товару автор відносить ті, що підсилюють конкурентоздатність фірми й гармонійно вписуються в її ціннісний ланцюжок. Напрямок вдосконалення результату автора є те, що він не виділив окремий ціннісний ланцюжок, який націлений на виготовлення товару високої якості і не запропонував окрему конкурентну стратегію “висока якість”.

Р. Шулер, схвалюючи концепцію М.Портера, запропонував новий погляд на управління персоналом (“Інтегрована структура стратегічного міжнародного управління людськими ресурсами”, “Управління людськими ресурсами: позиціонування ХХІ століття”) [103, с.1032]. Схвалює застосування методів забезпечення конкурентоспроможності у сфері формування товару, що відповідають обраній стратегії конкурентної переваги: інновації, підвищення якості, зниження витрат. Напрямок вдосконалення наукового результату автора є те, що він не пов’язує інновації з задоволенням вищих потреб споживачів.

Г. Маклюен досліджував ефективність методів рекламування (“Механічна наречена”, “Культура – наш бізнес”) [103, с.490, 248]. Доцільними вважає методи рекламування, що передбачають: інтерес зовнішнього середовища; ефективний вибір медіа-засобів; участь у процесі реклами аудиторії. Напрямок вдосконалення результату автора є те, що він не поєднував зміст реклами із глибинним інтересом споживача до товару.

Ф. Котлер наводить результати досліджень маркетингу, як функції менеджменту, у виданні “Маркетинг менеджмент: аналіз, планування, впровадження й контроль [103, с.391, 111]. Перспективними вважає такі методи забезпечення розвитку конкурентоспроможності у сфері рекламування, ціноутворення і збуту, що мають маркетингову орієнтацію, але не розкриває глибинної суті цієї орієнтації. За його рекомендаціями не зрозуміло, чим відрізняється мотивація придбання вечірньої сукні та холодильника. За Котлером Ф., це товари попереднього вибору.

На нашу думку, мотивація зовсім різна: купуючи вечірню сукню, жінка прагне до самовираження за рахунок неповторного привабливого зовнішнього вигляду. Вечірня сукня задовольняє вищу потребу споживача у самовира-

женні, а холодильник націлений на задоволення нижчої потреби у безпеці і комфорті життя.

Котлер Ф. у XX-му столітті досліджував ринок виробника, де купується усе що виробляється. Сьогодні ситуація змінилася. Можна виготовити неякісний холодильник і ніколи його не продати, або пошити велику кількість однакових вечірніх суконь, які ніколи ніхто не купуватиме.

Аналіз робіт класиків в області маркетингу структурований на рис.5.1.

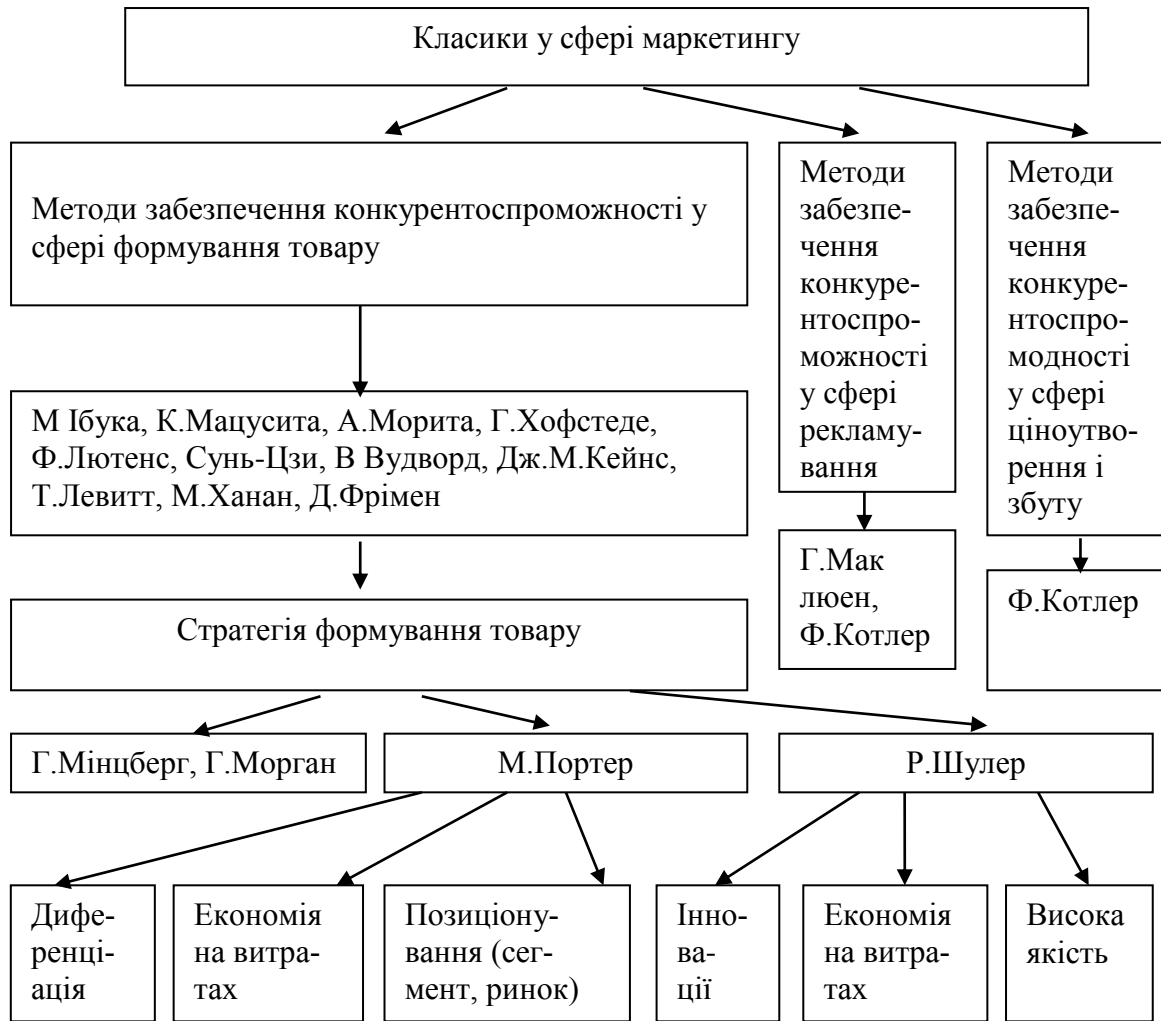


Рис. 5.1. Класики у сфері маркетингу та їхні висновки щодо ефективності методів інноваційно-креативного забезпечення розвитку конкурентоспроможності підприємства [68, с. 38]

З питань оцінки методів інноваційно-креативного забезпечення розвитку конкурентоспроможності в сфері прийняття стратегічних товарних рішень найбільш перспективними є позиції М. Портера й Р. Шулера. Саме М. Портер звернув увагу на те, що вся існуюча у світі товарна пропозиція за допомогою базових конкурентних стратегій підприємства може бути сконцентрована на диференціації (постійному відновленні, розмаїтості функцій, бренду, зовнішнього вигляду й т. ін.) й економії часу й коштів споживача

[103, с.72]. Недоліком результату, отриманого М. Портером, є, на наш погляд, те, що він не доповнив товарний комплекс складовою, яка задовольняє основну потребу споживача в товарі високої якості. Саме Р. Шулер звернув увагу наукової громадськості на дану складову товарної пропозиції, змінивши при цьому в загальному комплексі основних базових конкурентних стратегій “диференціацію” на “інновації” [103, с.1032].

Найсуттєвішим недоліком М. Портера є те, що він не виділив сферу застосування базових конкурентних стратегій підприємства. Класик менеджменту вважає правильним такий підхід, коли диференціювати свою продукцію або досягати лідерства у витратах може яке завгодно підприємство. Основний об’єм досліджень він провів у минулому столітті, коли панував товарний дефіцит і підприємства не були втягнені у боротьбу за споживача. Теперішній стан економіки потребує визначення певної сфери застосування базових конкурентних стратегій підприємства. Докладніше це питання розглядається у главі 3.

У монографії для використання пропонується скорегований варіант товарної пропозиції, що поєднує й доповнює погляди вчених.

Окрім того, пропонується розширити сферу використання перерахованих стратегій на всі підсистеми системи інноваційно-креативного забезпечення розвитку конкурентоспроможності підприємства (ціноутворення, рекламування, збут, виробництво, персонал, управління витратами, прибутком, фінансами) та надати їм статус основних базових конкурентних стратегій.

Проведемо критичний аналіз праць класиків менеджменту щодо **ціноутворення та збуту**.

Аналізуючи праці Ф.Котлера, можна зробити висновок, що він акцентує увагу на необхідності ринкової (споживчої) орієнтації збуту й ціноутворення на підприємстві [103, с.392]. Однак у його роботах не називаються основні складові даної орієнтації. Уточнюючи підхід Ф.Котлера, наведемо вимоги до методів забезпечення конкурентоспроможності у сфері ціноутворення і збуту у випадку трьох базових стратегій підприємства: інноваційно-креативна диференціація (ціна на товар має бути пропорційною його новим креативним функціям, бренду, престижу, а збут необхідно здійснювати з акцентом на нових функціях в обстановці демонстрації можливої розмаїтості); економія на витратах (необхідно забезпечити конкурентоздатний рівень цін, а збувати з акцентом на невисоких цінах в обстановці демонстрації високої продуктивності); висока якість (ціна має бути пропорційною рівню якості, а збут необхідно провадити з акцентом на високій якості в обстановці демонстрації якості й комфорту).

Г. Маклюен і Ф. Котлер у своїх працях указують, що головним призначенням реклами є надання споживачеві вичерпної інформації про товар. Однак їхнім працям властивий загальний недолік: вони не виділяють основний акцент, який необхідно робити в рекламі інноваційно-креативного диференційованого, економічного й якісного товару. Доповнюючи підходи вчених, наведемо вимоги до методів забезпечення конкурентоспроможності у сфері ре-

кламування у випадку різноспрямованих основних базових конкурентних стратегій: інноваційно-креативна диференціація (реклама нових креативних функцій, бренду, престижу товару); економія на витратах (реклама конкурентоздатних цін і високопродуктивної технології); висока якість (реклама високого рівня якості товару).

Маркетингова функція (планування) безпосередньо пов'язана з виробничою функцією (організація), яка відповідає за реалізацію планів на практиці.

Розглянемо праці класиків **операційного менеджменту** (рис. 5.2).

Методи забезпечення розвитку конкурентоспроможності у сфері розміщення виробничих потужностей	Методи забезпечення розвитку конкурентоспроможності у сфері вибору типу виробництва	Методи конкурентоспроможного матеріально-технічного забезпечення	Методи забезпечення розвитку конкурентоспроможності у сфері оперативного управління виробництвом	Методи забезпечення розвитку конкурентоспроможності у сфері управління якістю виробів (послуг)	Методи інноваційно-креативного забезпечення розвитку конкурентоспроможності у сфері: -організації праці; -інформаційних потоків
Ф.Шумахер А.Слоан	М.Браверман М.Форд М.Хаммер К.Боулдінг	Т.Оно “Точно у строк сьогодні й завтра”	Д.Марч, Р.Сайерт М.Саймон, П.Блек-кет, П.Ріветт У.Черчмен Д. Р.Форрестер, І.Ліндблом	Е.Деминг Д.Джуран А.Парасураман В.Зайтамл Л.Беррі	А.Сміт, У.Тейлор, Ф.Л.Гілбрет, Л.Ф.Увік, Б.Гейтс, С.Синго, Т.Батя, А.Файоль, Ф.Лютенс, Л.Бертоланфі, Н.Вінер, Ш.Бедо, М.Фоллет, М.Браверман, Д.П'ю, Д.Хіксон

Рис. 5.2. Класики операційного менеджменту та їхні висновки щодо ефективності методів інноваційно-креативного забезпечення розвитку конкурентоспроможності підприємства аграрної сфери [68, с.40]

Виробництво повинне реалізовувати на практиці ті вимоги до виробів (послуг), які були виявлені в ході маркетингових досліджень ринку.

Розглянемо, яким же чином класики операційного менеджменту вирішують проблему ефективних методів забезпечення розвитку конкурентоспроможності у сфері виробництва інноваційно-креативного диференційованого, економного і якісного товару.

Вирішенню проблеми розміщення виробничих потужностей на великому підприємстві присвячені роботи Ф. Шумахера й А., Слоана. Ф.

Шумахер вивчав ефективність діяльності великої фірми (“Краса малого: дослідження економіки і її значення для людини”) [103, с.1039; 226; 257]. Він сформував принципи теорії конкурентоспроможного розвитку великого підприємства (підтримуюча функція; захист; визначеність – розрахунковий рахунок підрозділів; мотивація; баланс волі й обмежень) і прийшов до висновку, що ефективними методами забезпечення розвитку конкурентоспроможності у сфері розміщення виробничих потужностей є ті, які враховують розвиток малого у великому. Напрямок вдосконалення результату автора є те, що він не вказує: для якого виробництва підходять великі операційні системи, а для якого малі. На нашу думку, малі (“краса малого”) підходять до вироблення інноваційно-креативного диференційованого товару, а великі (“переваги великого”) – для масового виробництва економних виробів (послуг).

А. Слоан описав свої спостереження в праці “Мої роки в Дженерал Моторс” [103, с.712; 258, 259]. Він прийшов до висновку, що на великому підприємстві ефективним є децентралізоване виробництво із централізованою координацією контролю. Напрямок вдосконалення рекомендацій автора є те, що він не наводить головного фактора, який впливає на ефективність децентралізації. На нашу думку, цим фактором є те, що стратегії розвитку допоміжних структурних підрозділів великого конкурентоспроможного підприємства можуть відрізнитися від основної базової конкурентної стратегії всього підприємства і повинні бути націленими на задоволення інтересів основних структурних підрозділів.

Ф. Шумахер й А. Слоан рекомендують використовувати децентралізоване виробництво із централізованою координацією контролю, але не вказують на особливості розміщення виробничих потужностей у процесі випуску диференційованого, ощадливого й якісного товару. Вивчення даної проблеми в рамках монографічного дослідження дозволило встановити наступне: до основних типів розміщення виробничих потужностей належать: розміщення виробу, розміщення технологічного процесу, фіксоване розташування [188, с.292]; розміщення виробу передбачає плавний і швидкий рух великого об’єму товару або споживачів через виробничу систему. Вироби або послуги високостандартизовані, що потребує здійснення простих повторюваних операцій. Робота розділена на ряд стандартизованих завдань, виконання яких вимагає спеціалізації праці й устаткування. До переваг даного розміщення потужностей належить висока продуктивність праці й низька собівартість товару; розміщення процесу призначене для виробництва виробів (послуг), що вимагають значної розмаїтості технологічного процесу. Розміщенню підлягають відділи або інші функціональні групи з подібними виробничими функціями. Спеціалізація окремих цехів (ділянок і т. ін.) щодо випуску певної продукції (послуг) сприяє підвищенню їхньої якості; фіксоване розміщення використовується, коли оброблюваний виріб залишається нерухомим, а робітники, матеріали й устаткування переміщуються щодо нього відповідно до вимог технології. Таке розміщення передбачає виробництво індивідуалізованих виробів (послуг); кожному виду виробу (послуги) відповідає певний

тип розміщення виробничих потужностей: креативному диференційованому товару – фіксоване розміщення; економному товару – розміщення виробу, а якісному товару – розміщення технологічного процесу.

Питанням, пов'язаним з методами управління вибором типу конкурентоспроможного виробництва, присвячені праці Г. Форда, Г. Бравермана, К. Боулдінга й М. Хаммера.

М. Форд вивчав ефективність управління в роботі “Моя філософія промисловості” [103, с.880]. Він вважав метод забезпечення розвитку конкурентоспроможності у сфері тим ефективнішим, чим більше він сприяє стандартизації, взаємозамінності частин й усуненню непродуктивних операцій. Напрямок вдосконалення результату автора є те, що він не указав сферу застосування масового виробництва. На наш погляд, воно ефективне у виробленні високостандартизованих виробів (послуг), які задовольняють “фізіологічні” потреби індивідуального і промислового споживача. Головною споживчою властивістю цих товарів є економічність, яку може (краще за інших) забезпечити масове виробництво.

М. Браверман у роботі “Праця й монополістичний капітал: деградація праці в ХХ сторіччі” досліджував ефективність праці робітників [103, с.132]. Дослідник ефективними вважав методи забезпечення розвитку конкурентоспроможності підприємства, які враховують упровадження дрібносерійного виробництва. Напрямок вдосконалення цього результату є те, що автор не конкретизує сферу ефективної організації дрібносерійного виробництва. На наш погляд, це сфера виробництва креативного диференційованого товару за спецзамовленням.

К. Боулдінг у книзі “Економічний аналіз” стверджує про необхідність коректування економічної науки [16; 103, с.161]. Є прихильником методів забезпечення розвитку конкурентоспроможності у сфері вибору типу виробництва, що відповідають принципам економіксу. Напрямок вдосконалення рекомендацій автора є орієнтація на теорію, яку важко застосувати на практиці. Автори “економікс” наводять методику вибору розмірів операційної системи, використовуючи моделі ринків. Загальним недоліком цього підходу є те, що він не враховує глибинні інтереси споживача і виробника у виборі типу виробництва товару.

М. Хаммер у виданні “Реінжиніринг корпорацій” увів нове поняття “реінжиніринг” (фундаментальне переосмислення й радикальний редизайн процесів бізнесу з метою значного підвищення результатів діяльності в сучасних критеріях оцінки) [103, с.918; 210]. Ефективними він вважає методи забезпечення розвитку конкурентоспроможності у сфері визначення типу виробництва, що включають фундаментальне переосмислення й радикальний редизайн процесів бізнесу. Напрямок вдосконалення цієї рекомендації є те, що автор не конкретизує напрями перебудови процесів бізнесу. У подальших дослідженнях він націлює управлінців на використання бізнес-процесів, як засобів задоволення потреб споживача. Це перспективне рішення не було пі-

дкріплене визначенням глибинного інтересу споживача до товару, на задоволення якого повинні орієнтуватися усі види діяльності підприємства.

Аналіз робіт класиків показав наступне. К. Боулдінг закликає заощаджувати на витратах виробництва, а Г.Форд указує на такий шлях економії, як організація масового конвеєрного виробництва. М. Браверман наполягає на збереженні індивідуального (дрібносерійного) виробництва. М. Хаммер акцентує увагу операційних менеджерів на тому, що всі управлінські рішення (у т.ч. і вибір типу виробництва) повинні вирішувати проблеми споживача. З огляду на дану обставину, у монографічному дослідженні прийшли до висновку, що найбільшою мірою випуску інноваційно-креативного диференційованого товару є індивідуальне (або дрібносерійне) виробництво за спеціальним замовленням. Для виробництва високостандартизованого економного товару підходить масова, а для випуску якісного товару – серійна технологія.

Розглянемо проблеми забезпечення конкурентоспроможності у сфері матеріально-технічного забезпечення.

Т. Оно досліджує ефективні операційні системи (“Точно у строк сьогодні й завтра”). На його думку, перевершити економію, обумовлену масштабами виробництва, можна за рахунок зростання масштабів діяльності й за допомогою системи “точно в термін” [103, с.586]. Доцільними вважає методи забезпечення розвитку конкурентоспроможності у сфері матеріально-технічного забезпечення, які забезпечують об'єднання високої якості з економією на витратах. Дослідження проводилися на підприємства автовиробника “Тойота”. Напрямок вдосконалення результату автора є те, що він не виділяє основний інтерес споживача до автомобіля (якість) і не робить на ньому акцент. Метою економії коштів на матеріально-технічному забезпеченні є формування фінансових ресурсів для інвестування їх у підвищення якості кінцевого виробу. Точностроковий варіант управління матеріально-технічним забезпеченням найбільшою мірою актуальний для серійного випуску високоякісного товару. У цьому випадку прискорюється процес упровадження інновацій в області якості й усуваються непродуктивні витрати (склад, навантаження-вивантаження, транспорт і т. ін.). Матеріально-технічне забезпечення масового виробництва високостандартизованого товару, а також виробництво виробів за спецзамовленням має певні відмінні риси. У масовому виробництві малі партії комплектуючих, сировини, матеріалів і т. ін. будуть стримувати технологічний процес. Тут доцільні наступні вимоги до матеріально-технічного забезпечення: великі партії сировини, матеріалів, комплектуючих або безперервний процес поповнення запасів; автоматизовані системи безперервного контролю якості й кількості запасів; використання високопродуктивної технології поповнення запасів.

Особливістю матеріально-технічного забезпечення виробництва інноваційно-креативного диференційованого товару за спецзамовленням є: необхідність замовлення й поставки унікальних видів комплектуючих, сировини, матеріалів і т. ін.; використання техніки й технології для замовлення, транспортування й зберігання рідкісних вантажів; організація складських примі-

щень для зберігання унікальних виробів; розробка програмного забезпечення, яке поповнює банк даних щодо рідкісних комплектуючих, сировини, матеріалів, послуг.

Дослідженню проблем оперативного управління виробництвом присвячені праці семи класиків менеджменту.

Д.Марч і Р.Сайерт у праці “Біхевіоральна теорія фірми” указують на неможливість вироблення точного (єдино ефективного) управлінського рішення щодо забезпечення розвитку конкурентоспроможності підприємства. [103, с.496; 250]. Раціональними вважаються методи оперативного управління процесом прийняття рішень, що включають: квазівирішення конфлікту; відхилення від невизначеності; проблематичний пошук; організаційне навчання. Науковий результат авторів потребує доопрацювання у напрямках: усунення конфлікту за рахунок поєднання інтересів споживача і виробника у товарі; розробка рекомендацій щодо відхилення від невизначеності за рахунок переходу підприємства в один із атракторів (економне, якісне, інноваційно-креативне диференційоване виробництво, відповідно); вирішення проблем споживача товару; вимог до підвищення кваліфікації, які вчать концентрувати усі види діяльності підприємства на задоволенні потреб споживача, розвиваючи при цьому внутрішнє “я” робітника.

М. Саймон досліджував принцип “обмеженої раціональності” (“Управлінська поведінка: дослідження процесів прийняття рішень в адміністративній організації”) [103, с.675]. Перспективними вважаються такі методи забезпечення розвитку конкурентоспроможності у сфері оперативного управління, які обрані за принципом обмеженої раціональності. Напрямок вдосконалення концепції “обмеженої раціональності” є те, що вона не зменшує, а поглиблює невизначеність управлінської діяльності під час перехідних процесів.

До авторів, що домагалися зменшити невизначеність, належить П. Блекетт, який вивчає доцільність використання лінійного програмування (“Стадії війни”). Він відзначає, що методи теорії лінійного програмування й масового обслуговування ефективні для повторюваних процесів [103, с.155]. Ефективними вважає методи забезпечення розвитку конкурентоспроможності у сфері оперативного управління, що використовують моделі лінійного програмування. На нашу думку, такі моделі мають дуже малу сферу застосування, оскільки повторювані процеси у реальному житті відсутні.

П. Ріветт виклав свої погляди на управління в праці “Концепції дослідження операцій [103, с.670]. Є прихильником методів оперативного управління процесом вирішення повторюваних завдань за допомогою інструментарію науки з дослідження операцій. Напрямок вдосконалення його наукового результату є дуже обмежена сфера застосування.

У. Черчмен представив результати своїх досліджень у праці “Системний підхід” [103, с.1001]. До ефективних методів забезпечення розвитку конкурентоспроможності у сфері оперативного управління вчений відносить такі, що враховують системний підхід. Напрямок вдосконалення результату є те, що автор не виділив основний системоутворюючий фактор, яким, на нашу

думку, є загальне прагнення споживача й робітника підприємства до розширення рівня самосвідомості (самоактуалізації).

Д. Р. Форрестер про проблеми управління пише в книгах “Системні принципи”, “Промислова динаміка” [103, с.888; 205, 242]. Д. Р. Форрестер доцільними методами забезпечення розвитку конкурентоспроможності у сфері оперативного управління підприємством вважав ті, що засновані на системній динаміці поліпшення ментальних моделей менеджерів. Напрямок вдосконалення цього висновку є відсутність загальних орієнтирів, яких повинні дотримуватися менеджери. На нашу думку, таким орієнтиром має бути основний глибинний інтерес споживача до товару.

Аналіз праць класиків менеджменту у сфері оперативного управління виробництвом показав наступне. Д. Марч, Р. Сайєрт і Г. Саймон закликають оперативно вирішувати проблеми забезпечення розвитку конкурентоспроможності у сфері оперативного управління виробництвом за допомогою зворотного зв'язку й обмежено раціональних критеріїв оцінки його ефективності. П. Блеккет і П. Ріветт рекомендують керуватися теорією лінійного програмування й дослідження операцій. У. Черчмен до використання методів дослідження операцій пропонує додати системний підхід, а Д. Р. Форрестер – формування й удосконалення ментальних моделей операційних менеджерів. Загальним недоліком авторів є те, що вони не враховують такий системний компонент забезпечення конкурентоспроможності у сфері оперативного управління підприємством як цілеспрямованість. Уся діяльність сучасного підприємства (у т.ч. й оперативне управління – диспетчерування) повинна бути спрямована на випуск або інноваційно-креативного диференційованого, або економного, або якісного товару. Дана обставина зумовлює вибір трьох типів виробничих систем (індивідуальна, масова, серійна), методів організації матеріально-технічного забезпечення, управління якістю, організації праці й інформаційних потоків. Усе це накладає відбиток на методи оперативного управління виробництвом. Останні мають оперативно вирішувати проблеми забезпечення розвитку конкурентоспроможності:

індивідуального (дрібносерійного) виробництва на спецзамовлення (стратегія “інноваційно-креативна диференціація”);

масового виробництва (стратегія “економія на витратах”);

серійного виробництва якісного товару (стратегія “висока якість”).

Розглянемо праці класиків з забезпечення конкурентоспроможності підприємства у сфері управління якістю.

Е. Демінг, досліджуючи процес управління якістю (“Нова економіка індустрії, управління й освіти”), розробив концепцію управління тотальною якістю [103, с.295; 239]. Ефективними вважав методи забезпечення розвитку конкурентоспроможності підприємства за рахунок якості, що враховують реалізацію концепції тотальної якості. Недоліком цього результату є те, що автор не робить акцент на окремих галузях народного господарства, у рамках яких якість прямо пов'язана з конкурентоспроможністю підприємства на ринку.

Д. Джуран продовжував дослідження з питань якості продукції й сформував їхні результати (“Посібник з контролю над якістю”) [103, с.302; 243]. У якості головних виділяє методи забезпечення розвитку конкурентоспроможності підприємства за рахунок якості, які забезпечують наростаючі доповнення до якості продукції. Цей результат треба доповнити акцентуванням на сфері його використання: підприємства, основною базовою конкурентною стратегією яких є “висока якість”.

На думку А. Парасурамана, В. Зайтамла, Л. Беррі (“Концептуальна модель сервісу і її значення для майбутніх досліджень”) якість сервісу – це розбіжність між очікуваннями клієнта й реальною послугою [103, с.591]. Перспективними вважають методи забезпечення розвитку конкурентоспроможності підприємства за рахунок якості, що забезпечують високу якість сервісу. На нашу думку, у цьому висновку нема вказівок на те, що у першу чергу це стосується процесів виготовлення товарів високої якості.

Аналіз робіт класиків показав, що Е.Демінг закликає до тотальної якості, Д. Джуран – до наростаючих доповнень до якості продукції, а А. Парасураман, В. Зайтамл і Л. Беррі – до високого (22-х мірного) рівня якості сервісу, який має відповідати очікуванням клієнта. Загальним недоліком авторів є те, що вони не враховують різновиди споживчого очікування. У рамках монографічного дослідження пропонується виділяти методи забезпечення конкурентоспроможності підприємства за рахунок якості товару, зробленого під час:

індивідуального (дрібносерійного) виробництва (стратегія “інноваційно-креативна диференціація”);

масового виробництва (стратегія “економія на витратах”);

серійного виробництва (стратегія “висока якість”).

Сфера управління організацією праці була представлена найбільшою кількістю робіт класиків менеджменту.

Основоположник економічної науки А. Сміт виклав свій погляд на ефективність методів інноваційно-креативного забезпечення розвитку конкурентоспроможності підприємства в праці “Багатство націй” [103, с.723; 187]. Він не розглядав категорію “методи забезпечення розвитку конкурентоспроможності підприємства” але, з аналізу його праць випливає, що ефективними він уважав методи управління організацією праці, що сприяють її поділу. До напрямків вдосконалення цього результату слід віднести відсутність уточнення, що розподіл праці ефективний лише під час виготовлення високостандартизованого виробу, який задовольняє не вищі, а нижчі потреби споживача. У цьому випадку інтерес споживача збігається з інтересом робітника у їх загальному прагненні до економічності (час, кошти). Споживач заощаджує час і кошти на товарі, який задовольняє його фізіологічні потреби, а робітник розвиває свої внутрішні здібності у спритності, ловкості, високій продуктивності праці. Відносно виробництва диференційованих та якісних виробів (послуг) висока стандартизація та розподіл праці неефективні.

У. Тейлор у дослідженні “Управління цехом” дійшов висновку, що раціоналізація й стандартизація збільшує продуктивність праці [103, 191]. Він уважав, що, чим більше метод забезпечення розвитку конкурентоспроможності підприємства сприяє раціоналізації й стандартизації виробництва, тим він є більш ефективним. Автор не робить акцент, що стандартизація є ефективною лише у виробництві високостандартизованих виробів та неефективна при створенні диференційованого та якісного товару.

А. Файоль у виданні “Загальне й промислове управління” увів поняття “функції управління” [103]. На його думку, ефективність методів забезпечення розвитку конкурентоспроможності підприємства у сфері організації праці залежить від ефективності реалізованих ними функцій управління. Напрямок вдосконалення результату Напрямок вдосконалення цього наукового результату є те, що автор не ввів у поняття функцій управління вимоги щодо орієнтації їх на задоволенні основного інтересу споживача до товару, який повинний збігатися з інтересом робітника у розвитку свого внутрішнього “я”. Така організація праці задовольняє інтереси усіх сторін, заінтересованих у діяльності підприємства.

Ф. і Л. Гілбрет продовжили дослідження У.Тейлора і вивчали ефективність праці (“Психологія менеджменту”, “Вивчення рухів. Дослідження стомлюваності”) [103, с.246]. Вважали ефективними ті методи забезпечення розвитку конкурентоспроможності підприємства у сфері організації праці, які знижують інтенсифікацію праці й стомленість працівників. Напрямок вдосконалення цього результату є його однобічна направленість. Зовсім не вважається внутрішнє прагнення людини до виконання певного виду трудової діяльності. “Динаміки”, “статики” та “інтуїтиви” прагнуть до високої продуктивності, неспішної раціоналізації у сфері якості та творчого процесу виготовлення диференційованого продукту, відповідно. Те, що одних стомлює, іншим додає сили і навпаки. Ця особливість людини повинна бути врахованою під час оптимізації процесу організації праці на підприємстві.

Ш. Бедо продовжив дослідження Гілбретів, установивши норматив часу, який необхідний для відновлення сил працівника [103, с.109; 233]. Учений перспективними методами забезпечення розвитку конкурентоспроможності підприємства у сфері організації праці вважав ті, які враховують таке нормування праці, за якого в норматив включений і час роботи, і час необхідного відпочинку. Напрямок вдосконалення наукового результату автора є те, що він не враховував у нормуванні праці психофізіологічні особливості працівників.

Л.Ф.Урвік у своєму дослідженні “Значення раціоналізму” дав визначення раціоналізації (сукупність організаційних і технічних методів, покликаних знизити до мінімуму недоречні витрати зусиль і матеріалів) [103]. Важливими вважав методи забезпечення розвитку конкурентоспроможності підприємства у сфері організації праці, засновані не на вольових рішеннях і невизначеностях ринку, а на плануванні на мікро- і макрорівнях. Напрямок вдосконалення цього висновку є відсутня орієнтація і вольового рішення і

планів на задоволення інтересу споживача й робітника до товару. Якщо така орієнтація існує, то процес організації праці є ефективним.

Б. Гейтс свій погляд на управління виклав у роботі “Бізнес зі швидкістю думки ” (2005) [24]. У якості перспективних визначав методи забезпечення розвитку конкурентоспроможності підприємства у сфері організації праці на основі ЕОМ та інформаційних систем. Напрямок вдосконалення наукового результату автора є те, що він пропонує використовувати великий масив інформації, але не указує на необхідність вимог до її змісту відносно глибокого інтересу споживача й робітника до товару. Це доповнення дасть змогу розробляти та впроваджувати інноваційні проекти.

С. Синго свої погляди виклав у праці “Система виробничого менеджменту Синго” [103, с.700; 183]. Раціональними визнає методи забезпечення розвитку конкурентоспроможності підприємства у сфері організації праці, що передбачають економію ресурсу часу. Напрямок вдосконалення цього висновку є відсутність акценту на те чи пов’язана економія часу з загальною конкурентною стратегією підприємства чи ні. Від цього залежить ефективність використання запропонованої системи виробничого менеджменту на практиці.

Т. Батя досліджував систему операційного менеджменту (“Автобіографія”). Доцільними називає методи забезпечення розвитку конкурентоспроможності підприємства у сфері організації праці, що враховують принципи операційного методу Баті [103, с.103]. Напрямок вдосконалення операційного менеджменту Баті є те, що його автор не робить акцент на особливості виробничих систем щодо виготовлення жіночого одягу та взуття. Цей процес потребує індивідуального підходу та робить тотальну автоматизацію виробництва несумісною с вимогами ринку.

Ф. Лютенс досліджував ефективність роботи швидко зростаючих менеджерів (“Справжні керівники”), описав порівняний внесок (%) різних типів управління в діяльності швидко зростаючих менеджерів: рутинні комунікації – 44; управління персоналом – 26; традиційний менеджмент – 19; мережна діяльність – 11 [103, с.462]. Перспективними вважає методи забезпечення розвитку конкурентоспроможності підприємства у сфері організації праці, що знижують час рутинних комунікацій. Напрямок вдосконалення висновків є те, що автор не пов’язує розподіл часу з загальною стратегією підприємства, орієнтованою на задоволення потреб споживачів.

Л. Бертоланфі представив результати своїх досліджень у працях “Загальна теорія систем”, “Системне бачення людини” [7; 103, с.136; 236]. У якості головних виділяє методи забезпечення розвитку конкурентоспроможності підприємства у сфері організації праці, що засновані на сприйнятті організації як відкритої людської системи. Цей висновок потребує доопрацювання відносно встановлення зв’язку між психофізіологічними особливостями робітників та основним інтересом споживача до товару.

К.Боулдінг у книзі “Економічний аналіз ” стверджує про необхідність коректування економічної науки [103, с.161]. Є прихильником методів забез-

печення розвитку конкурентоспроможності підприємства у сфері організації праці, що відповідають принципам економікс. Напрямок вдосконалення орієнтації управління на теоретичні положення економікс є те, що автори застосовують принцип “за інших рівних умов”, який не дає можливість врахувати важливі моменти щодо споживчої орієнтації економічних процесів.

Н. Вінер досліджував суть кібернетичної науки (“Кібернетика або контроль і комунікації у тварин і машин”, “Кібернетика”) [103, с.210; 261]. Учений є прихильником методів забезпечення розвитку конкурентоспроможності підприємства у сфері організації праці, що вивільняють людей з рутинного виробничого процесу для більш гуманної і значущої діяльності. Цей висновок потребує в доопрацюванні у тому, що зміст значущої діяльності полягає в самоактуалізації індивіда.

М. Фоллет (“Динамічне адміністрування”) відзначає, що в минулому між працею й капіталом була штучно створена межа. Адже вони беруть участь в одній спільній справі. Дослідниця впевнена, що індивід не може творити не “трансцендентуючи” [103, с.870]. До ефективних методів забезпечення розвитку конкурентоспроможності підприємства у сфері організації праці відносить ті, що засновані на трансцендентному баченні ситуації менеджером і колективних зусиллях групи. На наш погляд, саме таке управління й наближає суб’єктів економічних відносин до глибинного бажаного стану, пов’язаного з самоактуалізацією.

М. Браверман вивчав тенденцію змін праці у минулому сторіччі (“Праця й монополістичний капітал: деградація праці у двадцятому сторіччі”) [103]. Він стверджує, що будь-який метод забезпечення розвитку конкурентоспроможності підприємства у сфері організації праці неефективний, якщо він пов’язаний з руйнуванням професійних навичок. У цьому висновку треба конкретизувати сферу застосування індивідуального або дрібносерійного виробництва. Дослідження дають основу стверджувати, що це сфера виробництва диференційованих товарів, які задовольняють потреби людей на вищих рівнях.

Аналіз робіт класиків дозволив установити наступне. А. Сміт, У. Тейлор й А. Файоль пропонують спеціалізувати, стандартизувати й розподіляти за операціями працю робітників, Ф. і Л. Гілбрет і Ш. Бедо – не доводити працівників до стомлення, Л.Ф.Урвік – заощаджувати сили й матеріали, Б.Гейтс – економити час за рахунок відмови від паперових носіїв інформації, С.Синго, Т.Батя – скорочувати періоди ремонту й переналагодження верстатів та ін. устаткування, Ф. Лютенс – знизити час рутинних комунікацій, Л.Бертоланфі – урізноманітити працю, Н. Вінер – звільнити людину від рутинного виробничого процесу, М. Фоллет – досягати ефективності за допомогою трансцендентного бачення ситуації, Г. Браверман – використовувати майстерність дрібних виробників. Усі пропозиції зводяться до двох напрямків: розділяти, стандартизувати, полегшувати, нормувати, оптимізувати трудові операції для економії сил, часу та ресурсів; урізноманітнювати працю.

Загальним напрямком вдосконалення результатів авторів є те, що немає вказівок: коли необхідно урізноманітнювати, а коли стандартизувати трудові операції. Окрім того, високоякісна праця не відокремлюється від інновацій у сфері створення новинок. Вивчення даних проблем у ході проведення дисертаційного дослідження дозволило виявити особливості методів забезпечення конкурентоспроможності підприємства у сфері організації праці щодо використання різноспрямованих конкурентних стратегій підприємства:

у ході виробництва інноваційно-креативного диференційованого товару використовується розмаїтість трудових операцій. Оскільки до роботи залучаються творчі працівники (дизайнери, художники, скульптори, письменники, поети, музиканти, працівники різноманітних жанрів), то сполучення професій не доцільне;

при масовому виробництві економного товару широко використовується сполучення професій і перевиконання норм виробітку. Трудові операції розділяються, стандартизуються й оптимізуються, що заощаджує сили, час, сировину, матеріали й енергію;

у випадку серійного виробництва якісного товару фахівці з випуску його певної серії удосконалюють технологічний процес для підвищення рівня якості. Перевиконання норм виробітку не рекомендується.

Проведемо дослідження праць, націлених на вирішення проблеми забезпечення розвитку конкурентоспроможності підприємства у сфері управління інформаційними потоками.

Д. П'ю, Д. Хіксон сформували банк даних про підприємство (“Астонська програма”) [103, с.70]. Доцільними вважають методи забезпечення розвитку конкурентоспроможності підприємства у сфері управління інформаційними потоками, розроблені на основі повного банку даних про підприємство. На нашу думку, цей висновок треба доповнити відомостями про особливість інформаційних потоків у масовому, серійному та індивідуальному виробництві. Недоліком наукового результату авторів є те, що він може бути ужитий тільки в рамках стратегії “висока якість”.

Астонська програма реалізовувалася на підприємствах корпорації “Дженерал електрик”, яка випускає якісні електротовари, що й звузило сферу використання її результатів. Окрім того, в інформаційний банк даних про підприємство автори запропонували включити далеко не всі необхідні для управління дані. Наприклад, відсутні відомості про управління якістю, організацією праці тощо. У рамках даного монографічного дослідження пропонується розглядати процес управління інформаційними потоками під наступним кутом зору: управління інформаційними потоками індивідуального (дрібносерійного) виробництва на спецзамовлення. Даний процес передбачає рух потоків різноманітної інформації (картинки, фотографії, відеоролики, книги, малюнки, слайди, текст, схеми, креслення й т. ін.). Оскільки мова йде про індивідуальне виробництво унікального продукту, то й інформація про нього (технічне завдання, технологічні карти й т. ін.) та про хід його виробництва (плани-графіки, звіти виробничих ділянок і цехів і т. ін.) теж носить ексклю-

живний характер; управління інформаційними потоками у процесі масового виробництва високостандартизованого товару відрізняється порівняно невеликими за обсягом потоками уніфікованих даних. Особливого значення набуває не зміст, а своєчасність отриманих повідомлень; управління інформацією в ході серійного виробництва якісного товару за трудомісткістю займає проміжне положення. Воно менш трудомістке, ніж при індивідуалізованому випуску, й більш трудомістке в порівнянні з масовим випуском товарів. Для спостереження за ходом виробництва використовуються плани-графіки контролю виробництва, що дозволяють візуально відстежувати відхилення від плану випуску різних серій товару.

Отже, у ході дослідження отримали наступні результати:

методи інноваційно-креативного забезпечення розвитку конкурентоспроможності повинні досліджуватися й вдосконалюватися у наступній послідовності: маркетинг, виробництво, персонал, витрати, інвестиції, фінанси;

в моделі інноваційно-креативного забезпечення розвитку конкурентоспроможності підприємства маркетингові та виробничі методи повинні бути синергетично взаємопов'язаними та відповідати базовій конкурентній стратегії (або "інноваційно-креативна диференціація", або "економія на витратах", або "висока якість");

маркетингові методи інноваційно-креативного забезпечення розвитку конкурентоспроможності підприємства діють у сферах управління формуванням продукту, ціноутворенням, рекламуванням і збутом;

виробничі методи інноваційно-креативного забезпечення розвитку конкурентоспроможності підприємства повинні відповідати маркетинговим та діяти у сферах: розміщення виробничих потужностей, формування операційного циклу, організація матеріально-технічного постачання, управління якістю, диспетчерування, організація праці та управління інформацією;

у ході виробництва інноваційно-креативного диференційованого товару використовується: "фіксоване" розташування виробничих потужностей, індивідуальне виробництво за спеціальним замовленням, розвинуте матеріально-технічне постачання, оперативне управління індивідуальним виробництвом, розмаїтість трудових операцій і творче управління інформацією;

при масовому виробництві економного товару широко використовується: розміщення потужностей за типом "розміщення виробу", масове виробництво, продуктивне постачання сировини та матеріалів, диспетчерування за допомогою спеціальної служби, відділ контролю якості (ВТК), організація праці у формі сполучення професій і витягуюча технологія управління;

у випадку серійного виробництва якісного товару доцільне: розміщення потужностей за типом "розміщення процесу", серійне виробництво, матеріально-технічне забезпечення серійного виробництва, диспетчерування у формі контролю за випуском серій товару, організація праці у вигляді її розділення за відділами та цехами, управління інформацією у серійному виробництві якісного товару.

Глава 6. Інноваційно-креативне системно-функціональне забезпечення управління розвитком конкурентоспроможності підприємств

6.1. Методи інноваційно-креативного формування системи управління розвитком конкурентоспроможності підприємств у сфері кадрового забезпечення

Системно-функціональне забезпечення управління розвитком конкурентоспроможності підприємств охоплює наступні системно-функціональні сфери їхньої діяльності: персонал, управління витратами, інвестування, управління фінансами.

Отже, після аналізу праць класиків менеджменту в сфері маркетингу й операційної діяльності переходимо до робіт, що вирішують проблему методів інноваційно-креативного забезпечення розвитку конкурентоспроможності підприємства у сфері управління **персоналом** (рис. 6.1).

Методи забезпечення розвитку конкурентоспроможності підприємства у сфері управління персоналом пов'язані з методами управління витратами (у структуру витрат повинні включатися премії робітникам за певні виробничі досягнення), прибутком (чистий прибуток треба інвестувати у таку техніку та технологію, яка сприяє самовираженню робітників) і фінансами (фінансовими ресурсами забезпечується така діяльність, яка націлена на саморозвиток персоналу під час виконання трудових обов'язків).



Рис. 6.1. Класики персонал – менеджменту та їхні висновки щодо ефективності методів інноваційно-креативного формування системи управління розвитком конкурентоспроможності підприємства [68, с. 53]

Про управління кількістю персоналу пише Д. Страусс. Він описав особливості управління персоналом (“Управління людськими ресурсами”). На його думку, для досягнення розуміння особливості управління персоналом менеджери повинні використовувати аналітичні підходи, що виходять за ра-

мки аналізу приватних методів. До ефективних методів забезпечення розвитку конкурентоспроможності підприємства у сфері управління кількістю персоналу відносить ті, що засновані на результатах теоретичних досліджень у сфері побудови регресійних прогнозів [103, с.744]. Він вважав можливим: переносити минулий попит на працю у теперішній час надавати самостійність у процесі прийняття рішень; делегувати повноваження; підбирати персонал за психофізіологічними ознаками.

Наша наукова позиція співпадає з точкою зору автора, але доповнює та конкретизує її у випадку різних видів виробництва : економного, якісного, інноваційно-креативного диференційованого.

Саме це впливає на ефективність управління кількістю персоналу та показники роботи підприємства.

Дослідження даного питання в рамках дослідження дозволило розширити й поглибити висновки Д.Страуса:

в процесі масового виробництва й виконання високостандартизованих трудових операцій допускається варіювання чисельністю персоналу залежно від обсягу випускаємої продукції або надаваних послуг;

під час серійному випуску якісного товару необхідно зберігати постійний штат працівників, які є професіоналами в області постійного підвищення рівня якості продукції (послуг).

Наведений підхід приводить до упорядкування рішень щодо формування кількості персоналу. Якщо не задатися орієнтацією на потреби споживача, то стає не зрозумілим питання: яких співробітників треба регулярно звільняти, а яких ні.

Проведемо критичний аналіз праць класиків з питань підбору персоналу.

Р.Тунг виклав результати своїх досліджень у праці “Стратегічний менеджмент у США і Японії” [103, с.801; 197; 198]. Перспективними визнає методи забезпечення конкурентоспроможності підприємства у сфері управління набором персоналу в міжнародні фірми, що враховують оцінку здатності претендента спілкуватися в умовах мультикультурного співтовариства. Даний висновок треба доопрацювати з урахуванням національних особливостей розширення самоусвідомлення людей.

Ч.Хенді в роботі “Майбутнє праці ” намітив перспективу праці: короткочасне наймання; розпливчасті вимоги до освіти; стирання межі між роботою й дозвіллям; зростання інтенсифікації праці [103, с.959; 217]. Ефективними, на його думку, є методи самоврядування, що вирішують проблеми праці в постіндустріальному суспільстві. На нашу думку, самоврядування треба розшифрувати з урахуванням прагнення людей до певних видів діяльності.

Я.Івасакі описав свій погляд на ефективність управління (“Щоденники Ятаро Івасакі”) і впевнений, що одноособове керівництво зверху вниз є більш ефективним, ніж спільне керування або спільне володіння [103, с.342]. Раціональними вважає методи забезпечення розвитку конкурентоспроможності

підприємства у сфері управління підбором управлінського персоналу, засновані на єдиноначальності, зв'язках з державою, родинному розподілі відповідальності, використанні праці висококласних фахівців. На нашу думку, родинний розподіл відповідальності ефективний за обставин спільних точок зору суб'єктів родини на стратегічну мету та методи управління підприємством.

Р.Шулер запропонував новий погляд на управління підбором персоналу (“Інтегрована структура стратегічного міжнародного управління людськими ресурсами”, “Управління людськими ресурсами: позиціонування ХХІ століття”) [103, с.1032]. Схвалює застосування методів забезпечення розвитку конкурентоспроможності підприємства у сфері управління людськими ресурсами, що відповідають обраній стратегії конкурентної переваги: інновації, підвищення якості, зниження витрат. На нашу думку, стратегію “інновації” треба замінити на стратегію “інноваційно-креативна диференціація”. Така заміна більш повно характеризує процес виробництва товарів, які задовольняють вищі потреби людей в спілкуванні, повазі та самовираженні.

Аналіз праць класиків показав, що Р. Тунг, Ч. Хенді і Я. Івассакі вирішували приватні управлінські проблеми: набору працівників для роботи за кордоном, виявлення тенденції підбора кадрів, вибору претендентів для управління сімейним бізнесом, відповідно. Науковий результат Р. Шулера кардинально вирішує сучасні проблеми управління підбором персоналу. Розділивши працівників на групи за їхніми основними психофізіологічними особливостями, Р. Шулер указав шлях побудови ефективних управлінських систем. Єдиним недоліком його концепції є те, на наш погляд, що він підминив, запропоновану М. Портером, стратегію “диференціації” на стратегію “інновації”.

Проведемо аналіз робіт, що описують методи забезпечення розвитку конкурентоспроможності підприємства у сфері управління розміщенням персоналу.

М.Гантт у роботі “Праця, заробітна плата й доходи” розглядав ефективність праці і прийшов до висновку, що діаграмне подання робіт (план-факт) у часі дає можливість керівникові стежити за реалізацією проекту і вчасно реагувати на відхилення від графіка [103]. Був прихильником таких методів забезпечення конкурентоспроможності підприємства у сфері розміщення персоналу, за яких наочно доводиться до працівника зміст роботи. З нашої точки зору, цей висновок треба конкретизувати. Наочно треба довести до робітника, що перед ним ставлять завдання вироблення або економного, або якісного, або диференційованого товару і для цього створюють умови високопродуктивної, якісної або творчої праці, відповідно.

А.Чандлер у дослідженнях “Стратегія й структура: глави з історії американського промислового підприємства”, “Видима рука: управлінська революція в американській історії й історії бізнесу” стверджує, що структура слідує за стратегією і поки стратегія відстає, то результатом є неефективність [103, с.980; 237]. До ефективних стратегічних методів забезпечення розвитку

конкурентоспроможності підприємства у сфері управління розміщенням персоналу відносить ті, що припускають використання досвіду професійних топ-менеджерів. Наша наукова позиція з цього питання співпадає з позицією автора.

Е.Мейо (“Людські проблеми індустріальної цивілізації”) відзначає, що монотонність роботи припустима, якщо усунути дисбаланс психіки [103]. Доцільними методами забезпечення розвитку конкурентоспроможності підприємства у сфері управління людьми вважає ті, що позбавлені шкільної логіки беззаперечного виконання незрозумілих завдань. Цей висновок треба доповнити конкретизацією умов праці, які більш підходять робітнику та розвивають його внутрішнє “я”.

К.Ісикава запропонував контроль над якістю продукції (“Контроль над тотальною якістю: проектування й управління”) і сформував концепцію контролю над тотальною якістю [103, с.346; 97]. Раціональними вважає методи забезпечення розвитку конкурентоспроможності підприємства у сфері управління розміщенням персоналу, що враховують і реалізують принципи тотальної якості. На нашу думку, треба окреслити сферу використанні принципу тотальної якості. Тотальна якість ефективна лише під час виготовлення товарів, які задовольняють потреби споживачів у безпеці та комфорті життя. У випадках створення товарів, які задовольняють фізіологічні та вищі потреби споживача, є доцільним використання прийнятного рівня якості.

Ф.Фідлер досліджував ефективний спосіб використання праці лідерів (“Обґрунтування й розширення моделі сполучених обставин ефективності керівництва: огляд емпіричних результатів”) [103, с.847]. Перспективними можна вважати методи забезпечення розвитку конкурентоспроможності підприємства у сфері управління розміщенням персоналу, що припускають не заміну, а навчання лідерів поведженню в тих чи інших ситуаціях. Наша наукова позиція співпадає з точкою зору автора.

М.Вебер розробив новий погляд на управління (“Протестантська етика й дух капіталізму”, “Економіка й суспільство”) і прийшов до висновку, що бюрократичне управління полягає у наступному: вільні як особистості працівники підкоряються через свої службові обов'язки; існує ієрархія посад; кожна посада – сфера компетентності; контакт; кваліфікація; матеріальна винагорода [19, 103]. До ефективних методів забезпечення розвитку конкурентоспроможності підприємства у сфері управління розміщенням персоналу відносить ті, що припускають такі службові обов'язки, за яких до сфери компетентності відносять і зростання кваліфікації, і матеріальне задоволення. Цей висновок треба доповнити положенням щодо співвідношення сфер компетентності та самоактуалізації робітника.

Отже, аналіз праць класиків показав, що їхні висновки не містять рекомендацій щодо методів розміщення персоналу у випадку виробництва інноваційно-креативного диференційованого, економного й якісного товару. М. Гантт пропонує використовувати діаграмне зображення робіт, А. Чандлер – досвід професійних топ-менеджерів, Е. Мейо – традиції сімейної майстерно-

сті, щоб скрасити монотонність роботи, М. Вебер – розміщення робітників з урахуванням сфери компетентності, росту кваліфікації й матеріального задоволення, а К. Ісікава – реалізацію творчого потенціалу й раціоналізаторської активності працівників. У роботах класиків немає вказівок на основний, що впливає на ефективність розміщення персоналу, фактор. Таким фактором, на наш погляд, є створення умов для виробництва:

інноваційно-креативного диференційованого товару. Це творчі умови праці, що дозволяють інноваційно диференціювати, різноманітнити товар;

високостандартизованого економного товару. Це умови, що сприяють росту продуктивності праці;

якісного товару. Це можливість постійного вдосконалювання технологічного процесу з метою підвищення рівня якості виробів (послуг).

Розглянемо праці класиків менеджменту щодо питань забезпечення розвитку конкурентоспроможності підприємства у сфері управління адаптацією персоналу.

М. Хемел виклав свої погляди на управління в праці “Конкуруючи за майбутнє” [103, с.955; 216]. На думку М.Хемела ефективними є методи забезпечення конкурентоспроможності підприємства у сфері управління адаптацією персоналу, які максимально розвивають підприємницькі здібності керівників і професійний талант працівників. На нашу думку, у цьому висновку треба конкретизувати сферу професійного таланту робітника. Вона повинна сполучатися зі сферою самоактуалізації індивіда.

П. Сенге ввів поняття організації, яка навчається (“П'ята дисципліна: мистецтво й практика організації, що навчається”) і прийшов до висновку, що теорія такої організації відрізняється від механічної або біологічної [103, с.690; 181]. Ефективними методами забезпечення конкурентоспроможності підприємства у сфері управління адаптацією персоналу вважає ті, що стимулюють працівників до постійного самонавчання, яке розвиває системне бачення. Треба конкретизувати, що сфера самонавчання повинна співпадати зі сферою самоактуалізації.

Аналіз робіт класиків менеджменту вказує на те, що підприємству треба створити умови пристосування працівників до трудової атмосфери. На думку Г.Хемела пристосовувати треба не тільки до поточного стану, але й до майбутніх устремлінь підприємства, П. Сенге – до атмосфери постійного самонавчання. Автори не виділяють особливості процесу адаптації на підприємствах, що виробляють диференційований, високостандартизований й якісний товар. Такими особливостями, на наш погляд, є:

зближення персоналу й демонстрація інноваційної орієнтації підприємства під час участі працівників у творчих заходах (стратегія “інноваційно-креативна диференціація”);

знайомство співробітників один з одним і з особливостями роботи в процесі спільної участі у динамічних (спортивних) заходах (стратегія “економія на витратах”);

зближення працівників і залучення їх в атмосферу раціоналізаторства в ході спільної участі в кружках якості (стратегія “висока якість”).

Проведемо аналіз праць класиків менеджменту в сфері забезпечення розвитку конкурентоспроможності підприємства через мотивацію персоналу.

Т. Уотсон досліджував ефективну організацію праці на підприємствах із суперсучасною технологією (ІВМ) [103, с.822]. Раціональними методами забезпечення розвитку конкурентоспроможності підприємства у сфері управління мотивацією персоналу вважав ті, що згуртовують колектив. Наша наукова позиція співпадає з позицією автора.

Т. Веблен викладає свою точку зору на ефективність управління в працях “Теорія підприємства бізнесу”, “Чому економіка не є еволюційною наукою?” [103, с.187]. Автор схильний до думки, що ефективними є методи забезпечення розвитку конкурентоспроможності підприємства у сфері управління мотивацією персоналу, які сприяють пристосованості організації в боротьбі за виживання. Недоліком наукового результату автора є те, що він використовує механізм еволюції, який не одержав підтвердження на практиці. В основі еволюції лежить механізм не селективного відбору, а розширення рівня свідомості індивіда. Прогресуючий розвиток підприємства має місце, не тоді, коли його робітники борються за виживання, а коли має місце розширення їхнього самоусвідомлення. За А. Маслоу у цьому випадку їх супроводжує успіх.

Р. Акофф результати своїх досліджень висвітлив у виданні “Керівництво менеджера з дослідження операцій ” [103, с.44]. Перспективними вважає методи забезпечення розвитку конкурентоспроможності підприємства у сфері управління мотивацією персоналу, які “розчиняють” у свідомості персоналу перешкоди до реалізації нововведень. На нашу думку, треба конкретизувати напрямок нововведень. Він повинен співпадати з інтересом споживача до товару. Тільки у цьому випадку інновація буде ефективною.

С. Бір у праці “Системна діагностика підприємств”, “Кібернетика й управління” вершиною демократії участі вважає таку, за якої кожна роль не відмінна від інших, і запевняє, що думаючих машин немає [103, с.145; 234]. До ефективних методів забезпечення розвитку конкурентоспроможності підприємства у сфері управління мотивацією персоналу відносить ті, що засновані на точному виборі оптимального варіанта діяльності. З нашої точки зору, в управлінні підприємством присутній елемент невизначеності. Одного єдиного точного рецепту діяльності не існує.

На думку Ф. Тейлора (“Управління цехом ”) на підприємстві повинна бути гармонія інтересів власників і працівників [103, 191]. До головних методів забезпечення розвитку конкурентоспроможності підприємства у сфері управління мотивацією персоналу учений відносив такі, що засновані на гармонії інтересів власників і працівників. На нашу думку, треба розшифрувати, що гармонічність інтересів пояснюється спільною сферою самоактуалізації членів організації.

С. Перлман (“Теорія робочого руху”) розглядає роль робітничого руху в управлінні громадськими організаціями [103, с.620; 254]. Оптимальними вважає методи забезпечення розвитку конкурентоспроможності підприємства у сфері управління мотивацією персоналу, що враховують природне бажання працівників ручної праці підкорятися менеджерам. Наша наукова позиція співпадає з позицією автора. Працівники ручної праці розвивають своє внутрішнє “я” в процесі виконання простих операцій і бажають підтримки з боку більш інтелектуальних менеджерів.

Д. Барбаш (“Елементи трудових відносин”) розглянув взаємовідносини керівників із працівниками на підприємстві [103, с.81; 231]. До ефективних методів забезпечення розвитку конкурентоспроможності підприємства у сфері управління мотивацією персоналу відносить ті, що враховують необхідність справедливого ставлення до працівників. На нашу думку, у цьому висновку треба конкретизувати поняття справедливого ставлення. Менеджери повинні застосовувати у взаєминах з робітниками загальнолюдські норми ділової етики.

Т.Кохан у праці “Підприємство взаємної вигоди” виявив тенденцію зміни ролі профспілок [103, с.409]. Перспективними вважає ті методи забезпечення розвитку конкурентоспроможності підприємства у сфері управління мотивацією персоналу, що враховують необхідність налагодження співробітництва заради взаємної вигоди. З нашої точки зору, взаємна вигода складається в спільному процесі розширення самоусвідомлення всіх суб’єктів економічних відносин.

Р. Рейч висловив новий погляд на роль робочої сили (“З турботою про американський бізнес”, “Нові шляхи”) [103, с.663]. Неефективними методами забезпечення розвитку конкурентоспроможності підприємства у сфері управління мотивацією персоналу вчений вважає також ті, що заохочують виховання у співробітників якостей “переможного індивідуума”. На нашу думку, це цілком справедливо.

На думку А. Фландерса (“Менеджмент і профспілки: теорія й реформа трудових відносин”), переговори про продуктивність праці здатні виправити неефективні трудові операції [103, с.853]. Раціональними вважає методи забезпечення розвитку конкурентоспроможності підприємства у сфері управління мотивацією персоналу, які підказані (вироблені спільно з робітниками). На нашу думку, це може дати позитивний ефект.

А. Фокс виклав свій погляд на ефективність управління персоналом (“Промислова соціологія й трудові відносини”, “Довіра й влада”) [103, с.859]. До ефективних методів забезпечення розвитку конкурентоспроможності підприємства у сфері управління мотивацією персоналу відносить ті, що засновані на завоюванні довіри. З нашої точки зору, з цим можна погодитися.

А. Гоулднер у своїх працях (“Діалектика ідеології й технології”, “Майбутня криза західної соціології”) пояснив, чому в одних випадках люди підкоряються правилам, а в інших – ні [31; 103, с.256]. Доцільними вважав методи забезпечення розвитку конкурентоспроможності підприємства у сфері

управління мотивацією персоналу, що підкріплені незалежними від політики соціологічними дослідженнями. На нашу думку, треба конкретизувати мету досліджень: встановлення умов самоактуалізації суб'єктів економічних відносин.

А. Маслоу досліджував мотивацію людей (“Маслоу про менеджмент”). Він визначив, що функція мотивації працівників залежить від ієрархії потреб людей [129, с.77]. До ефективних методів забезпечення розвитку конкурентоспроможності підприємства у сфері управління мотивацією персоналу відносять ті, які найбільше задовольняють потреби людей. З нашої точки зору, висновок А. Маслоу треба розширити. Автор проводив дослідження у середині пришлого століття, коли самоактуалізованих людей було мало (до 1%). Сьогодні ситуація змінилася. Кожна людина усвідомлено й не усвідомлено прагне до самоактуалізації.

Ф. Герцберг (“Трудова мотивація”, “Робота й природа людини”) вивчав трудову мотивацію і стверджував, що на неї впливають [103, с.235]. Учений головними методами вважав ті методи забезпечення розвитку конкурентоспроможності підприємства у сфері управління мотивацією співробітників, що враховують єдність особистих домагань і зміст роботи. Наша точка зору співпадає з позицією автора.

В. Іноземцев досліджував постіндустріальне суспільство (“Розколота цивілізація”) [98, с. 470]. Перспективними вважає методи забезпечення розвитку конкурентоспроможності підприємства за рахунок звільненої від рутинних обов'язків (за допомогою інформації) праці. На нашу думку, треба конкретизувати зміст інформації. Це повинна бути інформація про сферу самоактуалізації і тоді вона буде оказувати мотиваційний ефект.

І. Уєно виклав свої погляди на ефективність управління в праці “Психологія ефективних дій людей і підприємств” [103, с.806]. До ефективних методів забезпечення розвитку конкурентоспроможності підприємства у сфері управління мотивацією персоналу відносить ті, що передбачають внутрішню потребу працівника поширювати філософію ефективності, яка виникає після її засвоєння самим працівником. Цей висновок треба уточнити у тому, що ідея філософії ефективності пов'язана з розширенням рівня свідомості індивіда.

К. Гудрич у своїй основній праці “Межі контролю” вказує на необхідність певного ступеня обґрунтованої участі робітників у контролі виробництва [103]. До важких методів забезпечення розвитку конкурентоспроможності підприємства у сфері управління мотивацією персоналу відносить ті, які враховують згоду працівників підпорядковуватися керівництву й власникам. На нашу думку, коли власники і керівники підприємства створили на ньому умови для саморозвитку виробників, то у останніх виникає потреба їм підпорядковуватися. Це природний процес.

На думку К. Аржириса (“Наука про дію”) в організаціях з пірамідальною структурою процес праці, що складається з некваліфікованих операцій, затримує дозрівання особистості й заважає задоволенню потреб більш висо-

кого рівня. Фінансові й бухгалтерські процедури, персональні дії, програми адміністрування, стилі управління й структури обмежують дії індивідів, їх особистісне й інноваційне зростання. Необхідно діяти в “подвійній петлі” навчання (аналізуючи цінності, що управляють загальноприйнятими алгоритмами вирішення проблем) [3; 103, с.62]. Доцільними вважає методи забезпечення розвитку конкурентоспроможності підприємства у сфері управління мотивацією персоналу, засновані на розвитку внутрішнього потенціалу працівника. З нашої точки зору, це так, але спочатку треба визначити характер внутрішнього потенціалу працівника для його розвитку.

У. Бенніс досліджував лідерські якості менеджерів (“Планування змін прикладними науками про поведінку”, “Організуючий лідер”, “Лідери”) [103, с.117]. Він визначив, що ефективно використовувати такі методи забезпечення розвитку конкурентоспроможності підприємства у сфері управління мотивацією персоналу, за допомогою яких можна уміло застосовувати якості лідера. На нашу думку, це ефективно на рівні управління групами, але висновок автора треба доповнити. Лідери, це люди, які мають вже дуже розвинуте самоусвідомлення і можуть навчити цьому інших. Їх якості треба використовувати, як приклад для інших.

У. Оучі виклав свій погляд на управління компанією в праці “Організація типу Z: стабільність в умовах мобільності” [103]. До ефективних методів забезпечення розвитку конкурентоспроможності підприємства у сфері управління мотивацією персоналу вчений відносить ті, завдяки яким працівників залучають до усунення проблем компанії. З нашої точки зору, це може бути реалізовано тільки у випадку, коли на підприємстві створені умови для розвитку самоусвідомлення робітників.

Д. Мак-Грегор описав теоретичні аспекти управління (“Професійний менеджер”) [103, 249]. Дослідник упевнений, що метод забезпечення розвитку конкурентоспроможності підприємства у сфері управління мотивацією персоналу тим ефективніший, чим вищий рівень людської участі він забезпечує. На нашу думку, у людини не може виникнути ворожого ставлення до того виду діяльності, який сприяє його самоактуалізації. Для залучення працівника до вирішення проблем підприємства треба створити умови його саморозвитку.

Розгляд й аналіз праць класиків менеджменту вказує на те, що не знайдений головний фактор, що впливає на процес забезпечення розвитку конкурентоспроможності підприємства у сфері управління мотивацією персоналу. Різні автори мають різні думки про те, чи потрібно залучати працівника до вирішення проблем підприємства. Так, наприклад, Т. Уотсон пише, що це почуття родинного обов'язку між співробітниками, Т. Веблен вважає, що це залучення працівника в боротьбу за виживання, А. Акофф – “розчинення” у свідомості персоналу перешкод для нововведень, С. Бір – демократія участі, У. Тейлор – гармонія інтересів власників і працівників, С. Перлман – природне бажання працівників ручної праці підкорятися менеджерам, Д. Барбаш – справедливе ставлення до працівників, Т. Кохан – співробітництво заради

взаємної вигоди, Р. Рейч – використання квінтесенції групової майстерності, А. Фокс – завоювання довіри, А. Грулднер – використання методів соціологічного дослідження, А. Маслоу – задоволення потреб працівників на більшому числі рівнів, Ф. Герцберг – забезпечення сполучення особистих домагань зі змістом роботи, В. Іноземцев – мотивація працівників звільненою за допомогою інформації працею, І. Уено – засвоєння й поширення працівником філософії ефективності, К. Гудрич – згода працівників підкорятися керівництву, К. Аржирис – розвиток внутрішнього потенціалу працівника, У. Бенніс – використання лідерських якостей, У. Оучі – залучення працівників у процес розв’язання проблем підприємства, Д. Мак-Грегор – забезпечення високого рівня людської участі. На наш погляд, основним фактором, що впливає на процес мотивації, є те, що працівник з певними психофізіологічними особливостями має бути найнятий для виробництва особливого, відповідного цим особливостям, товару. У цьому випадку сполучаються інтереси працівника, власника й споживача товару. Вони взаємно мотивують один одного й морально, і матеріально. У якості основних особливостей товару й характеристик працівників пропонується враховувати наступні особливості:

інноваційно-креативний диференційований товар (тип працівника: творчі особистості);

високостандартизований економний товар (тип працівника: динамічна, точна, спритна особистість);

якісний товар (тип працівника: особистість, головним пріоритетом якої є не кількість, а якість праці).

Розглянемо роботи класиків менеджменту з питань забезпечення розвитку конкурентоспроможності підприємства у сфері управління оцінкою персоналу.

Х. Клегг досліджував систему трудових відносин у Великобританії (“Система трудових відносин у Великобританії”) [103, с.385]. Ефективними вважає методи забезпечення розвитку конкурентоспроможності підприємства у сфері управління оцінкою персоналу, вузлові моменти яких погоджені й закріплені в колективному трудовому договорі. На нашу думку, юридична сторона оцінки персоналу важлива, але не вирішальна. Якщо на підприємстві не створені умови для саморозвитку робітників, як особистостей, то ніякими договорами це не компенсується. Конфлікти будуть повторюватися знов і знов.

Д. Шон вивчає організаційне навчання [103, с.1028; 224]. Перспективними вважає методи забезпечення розвитку конкурентоспроможності підприємства у сфері управління оцінкою персоналу, засновані не на твердому контролюванні дій працівників, а на другій петлі навчання (корегування критерію оцінки їхньої роботи). З нашої точки зору, критерії оцінки роботи працівника треба корегувати у напрямку відповідності його психофізіологічних характеристик до характеру роботи.

Аналіз праць класиків показав, що вони по-різному уявляють собі механізм ефективної оцінки праці працівників. Х. Клегг, наприклад, вважає, що

критерії оцінки треба закріпити в колективному трудовому договорі, а Д. Шон рекомендує проводити дослідження за другою петлею навчання й коректувати ці критерії. Автори зосереджують увагу читача на механізмі використання критеріїв оцінки роботи персоналу, а не на їхньому змісті. На наш погляд, навчити ефективній праці можна лише в тому випадку, якщо психофізіологічні особливості того, кого навчають, відповідають змісту його роботи. Якщо ж це не так, то зниження рівня критеріїв оцінки роботи позитивного ефекту не дасть. Такого працівника треба звільнити від займаної посади й спрямувати на пошук іншого, більш відповідного його здібностям, виду праці. Реалізовувати пропонований механізм оцінки можна за допомогою атестації кадрів. У цьому випадку вона набуває наступної форми:

атестація на здатність виконання творчих завдань (стратегія “інноваційно-креативна диференціація”);

атестація на вміння швидко й точно виконувати протягом зміни великий обсяг стандартизованих трудових операцій (стратегія “економія на витратах”);

атестація на здатність до постійного вдосконалювання технологічного процесу з метою підвищення рівня якості виробів або послуг (стратегія “висока якість”).

Проведемо дослідження праць класиків менеджменту з питань забезпечення розвитку конкурентоспроможності підприємства у сфері управління звільненням персоналу.

Д. Д. Фрітцше розвинув інтегральну теорію соціальних контрактів та визначив категорії етичних проблем (“Етика бізнесу. Глобальні управлінські перспективи”):

1. Хабарництво. Обмежує волю вибору, змінюючи умови ухвалення рішення на користь хабародавця. Відбувається нерациональний перерозподіл ресурсів, що підвищує вартість обраного варіанта для підприємства. Спричиняє конфлікти інтересів підприємства й одержувача хабара;

2. Примус. Реалізується у формі погроз або застосування насильства. Знижує ефективність конкуренції, призводить до зростання цін, звуження асортименту і якості товару, а також кількості ресурсів на виробництво товарів або послуг і задоволеності покупця (через падіння ефективності);

3. Обман. Створює помилкові враження, у результаті чого покупці обирають товари, що приносять їм менше задоволення. Постачання здійснюється невчасно, що спричиняє зрив виробничих циклів і зростання витрат на виробництво товарів. Людям доводиться платити більше, а купувати менше й те, що пропонується, а не те, що має реальний попит;

4. Крадіжництво. Підвищує вартість товару. Штучно завищені через крадіжництво ціни знижують попит на товар і призводять до неефективного розподілу ресурсів. Може спричинити зникнення викрадених товарів із ринку;

5. Несправедлива дискримінація. Призводить до зниження рівня задоволеності споживача порівняно з тим, який існував би за справедливої дис-

кримінації (продукти купуються у некомпетентних фахівців тощо). Усе це призводить до зростання витрат і помилкового скорочення попиту.

На мікроекономічному рівні (підприємство) етика визначається довірою до постачальників, клієнтів, найманих робітників. Елементи довіри: передбачуваність, надійність, віра.

З точки зору економіки, довіра підвищує ефективність обміну (кожна сторона впевнена, що дії партнера будуть передбачуваними), створює позитивний імідж компанії (слава шахрая “біжить” поперед продавця, знижуючи його цінність), забезпечує ресурсом підприємство в період його дефіциту, поліпшує процес обміну інформацією, зменшує плинність кадрів і знижує напруженість серед співробітників, підвищує обсяг продажів.

Алгоритм ухвалення рішення:

- 1) виявлення зацікавлених сторін;
- 2) ідентифікація проблеми;
- 3) порівняння варіантів рішення з гіпернормами й етичними нормами соціальної спільності людей;
- 4) виявлення чинників, які переважають етичні міркування;
- 5) ухвалення рішення на основі компромісу між рівнем етичності й іншими чинниками [207, с.7].

Доцільними вважаються методи забезпечення розвитку конкурентоспроможності підприємства у сфері управління звільненням персоналу, засновані на етичних довірчих взаємовідносинах між зацікавленими в діяльності підприємства сторонами. Наша точка зору співпадає з науковою позицією автора за всіма параметрами окрім одного. Д. Д. Фрітцше допускає, що можна порушати етичні нормативи у випадку значного економічного ефекту, а ми вважаємо, що ні. Економічно це може бути доцільним тільки у короткостроковому періоді і обов’язково виявиться неефективним у перспективі.

Д. Дж. Річардт сформував наступні заповіді ділової людини (“Ділова етика”):

- поважай владу;
- будь цілеспрямованим;
- дотримуйся своїх слів, не розділяй слово й справу;
- залишай час на відпочинок й міркування про своє життя;
- поважай старших;
- поважай людське життя, людські чесноти й права людини;
- будь постійним у сексуальних відносинах й у шлюбі;
- правильно розраховуй свої кошти;
- будь чесний і правдивий [103].

Раціональними методами забезпечення розвитку конкурентоспроможності підприємства у сфері управління звільненням персоналу вважає ті, що передбачають повагу до людської гідності й не обмежують прав людини. Наша точка зору співпадає з науковою позицією автора.

Д. С. Мілль наводить свої докази на користь ефективності управління в дослідженні “Принципи політичної економії”. Він констатує, що дії людини

обумовлюються не просто міркуваннями особистої вигоди, але й тим, щоб приносити користь суспільству. Раціональна нажива є переважним мотивом учинку до моменту рятування людей від необхідності прагнення до виживання. Автор робить висновок, що воля й державне регулювання повинні існувати одночасно [103, с.522]. Перспективні методи забезпечення розвитку конкурентоспроможності підприємства у сфері управління звільненням персоналу не суперечать принципам волі й нормам державного регулювання. На нашу думку, це так. Людина народжується для того, щоб розвивати свідомість і приносити користь суспільству. Самоактуалізовані особистості дуже етичні. Наприклад, доктор філософії та нобелівський лауреат Швейцер приносив користь суспільству в тому, що безкоштовно лікував хворих у Африці.

Д. Вікерс розкрив особливість людських систем (“Воля в човні, що розгойдується: змінювані цінності нестабільного суспільства”, “Розбіжності людських систем”, “Мистецтво оцінки”) і особливим елементом оцінки людської системи вважав історичне минуле й особливість культури. Він упевнений, що кожна система створює своє власне ставлення до навколишнього світу, власні норми й цінності, які формують її оцінювальну основу, що впливає на процес ухвалення рішення. У цьому вчений вбачає унікальність людських систем. Його оцінка складається із трьох взаємодіючих процесів: 1) оцінки реальності; 2) визначення цінності (того, що мало б відбутися з урахуванням корисливих інтересів, моральних обмежень, індивідуальних і колективних цілей); 3) оцінки інструментарію, за допомогою якого ми рухаємося від того, що є, до того, що має бути. Учений визнає важливий чинник взаємозалежності підприємств одне від одного і від навколишнього середовища. Він упевнений, що треба розвивати техніку так, щоб вона не шкодила соціальному прогресу [103, с.205]. Ефективними вважає методи забезпечення розвитку конкурентоспроможності підприємства у сфері управління звільненням персоналу, що задовольняють вимогам взаємозалежності між людьми і навколишнім середовищем. Наша точка зору співпадає з науковою позицією автора.

Д. Данлоп у аналітичних дослідженнях (“Системи трудових відносин”, “Визначення зарплати в умовах взаємодій із профспілками”) установив циклічний зв'язок між ставкою зарплати й зайнятістю і довів, що ефект трудових переговорів залежить від урахування внутрішніх інтересів усіх [103, с.276]. Доцільними вважав методи забезпечення розвитку конкурентоспроможності підприємства у сфері управління звільненням персоналу, що враховують внутрішні інтереси всіх зацікавлених у певній діяльності сторін. На нашу думку, цей висновок треба доповнити. Безконфліктний розрив трудових відносин можливий, коли працівнику навели докази, що його саморозвиток у рамках даного підприємства неможливий.

Аналіз робіт класиків показав, що всі вони по-різному формулюють причину й пропонують різноманітні форми звільнення персоналу. Д. Д. Фрітцше, наприклад, рекомендує звільняти у випадку злочинства, хабарництва, обману, примусу, несправедливої дискримінації, тобто за те, що дії працівника не відповідають

кодексу етичних правил (Кредо, Моральному кодексу тощо). Д. С. Мілль, Д. Вікерс і Д. Данлоп вбачають причину звільнення в тому, що діяльність працівника не приносить користі суспільству, не відповідає колективним цілям або результатам трудових переговорів, відповідно. На наш погляд, звільняти працівника треба на підставі невиконання умов контракту:

- щодо інновацій (стратегія “інноваційно-креативна диференціація”);
- щодо виконання норм виробітку (стратегія “економія на витратах”);
- які зобов’язують постійно підвищувати рівень якості виробів або послуг (стратегія “висока якість”).

6.2. Методи інноваційно-креативного формування системи управління розвитком конкурентоспроможності підприємств у сфері бюджетування, інвестування та фінансування

Після проведення аналізу праць класиків у сфері забезпечення розвитку конкурентоспроможності підприємства у сфері маркетингу, виробництва і управління персоналом переходимо до критичного аналізу робіт у бюджетно-економічній сфері, головною відмінністю якої є **управління витратами** (рис. 6.2).

Проведемо дослідження методів забезпечення розвитку конкурентоспроможності підприємства у сфері формування витрат, які наведені в роботах класиків менеджменту.

Р. Коуз досліджував теоретичні аспекти організації фірм у праці “Проблема соціальних витрат”. Він пише, що розмір і мета підприємства визначає компроміс між зовнішніми трансакційними витратами й усередині фірми – організаційними витратами на контроль. Уся економіка країни не може бути організована як єдина фірма [103, 112]. Автор вважає оптимальними ті методи забезпечення конкурентоспроможності підприємства у сфері витрат на заробітну плату, які відображають компроміс між правовою й ринковою формою регулювання. На наш погляд, ринкову форму регулювання треба конкретизувати. Необхідно економічно мотивувати робітника до задоволення основного базового інтересу споживача до товару.

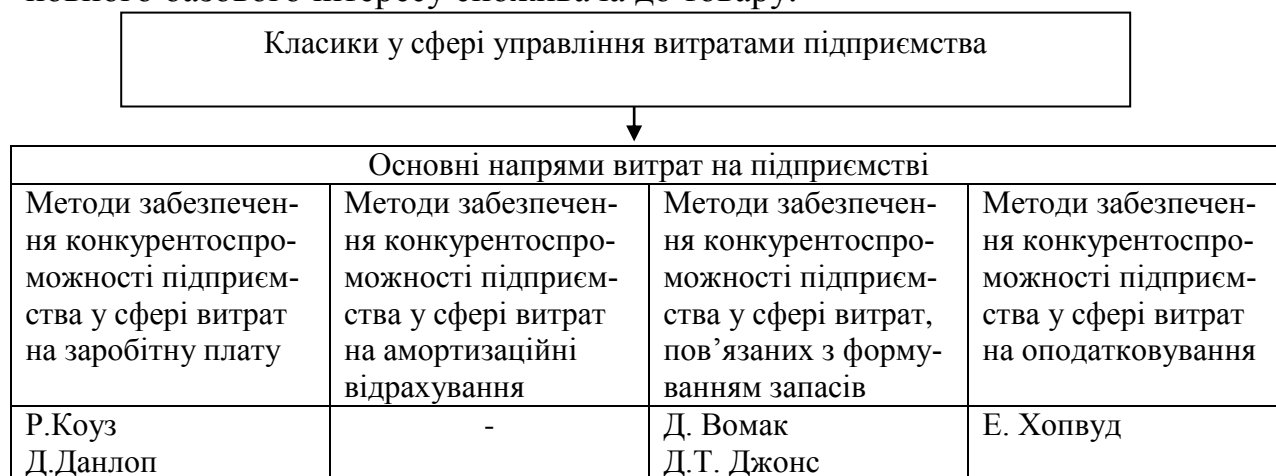


Рис. 6.2. Класики у сфері управління витратами та їхні висновки щодо ефективності методів інноваційно-креативного формування системи управління розвитком конкурентоспроможності підприємства [68, с. 66]

Д. Данлоп у своїх дослідженнях (“Системи трудових відносин”, “Визначення зарплати в умовах взаємодії із профспілками”) установив циклічний зв'язок між ставкою зарплати й зайнятістю і довів, що ефект трудових переговорів залежить від урахування внутрішніх інтересів усіх [103, с.276]. Перспективними вважав методи забезпечення розвитку конкурентоспроможності підприємства у сфері витрат на заробітну плату, що враховують внутрішні інтереси всіх зацікавлених у певній діяльності сторін. З нашої точки зору, цей висновок треба доповнити у тому, що досягти порозуміння під час переговорів можна, якщо зробити наголос на розвитку внутрішнього “я” кожного з учасників.

Отже, на думку Р. Коуза, рівень витрат на заробітну плату (внутрішньоорганізаційні витрати) повинен бути меншим, ніж рівень зовнішніх трансакційних витрат, а з погляду Д.Данлопа, ставка зарплати повинна задовольняти інтереси всіх. Дані положення є правильними, але не конкретизованими. Не зрозуміло, який рівень зарплати і за які трудові успіхи повинен задовольнити всі зацікавлені в діяльності підприємства сторони (працівника, власника, клієнта). На наш погляд, дана проблема може бути вирішена за допомогою поділу зарплати на основну (підтримуючу мінімально необхідний рівень життя працівника) і додаткову (премії, надбавки, бонуси, відсотки й т. ін. за певні трудові успіхи). До трудових успіхів слід відносити:

- інноваційні способи диференціації товару (при конкурентній стратегії “інноваційно-креативна диференціація”);

- підвищення працівником продуктивності праці, що забезпечує економію часу й коштів споживача (стратегія “економія на витратах”);

- підвищення рівня якості продукції або послуг (стратегія “висока якість”).

Розглянемо праці класиків у сфері управління запасами й поставками.

Д. Вомак, Д. Т. Джонс результати дослідження в галузі економії на витратах представили в праці “Ощадливе мислення”. Вони сформулювали концепцію виробництва з використанням обмежених ресурсів:

- точне визначення цінності товару в термінах виробничих можливостей, ціни і його доступності з погляду покупця;

- ідентифікація загального потоку цінності для товару й виключення з нього дій, пов'язаних з марною витратою ресурсів;

- полегшення просування потоку між остаточними етапами створення цінності, виключення періодів очікування й простоїв як усередині етапів, так і між ними;

- управління потоком потреб покупця, а не виробництва, створення тільки того, що потрібно споживачеві в конкретний момент часу;

- безперервне прагнення до досконалості: пошук можливостей скорочення зусиль, витрат часу, використовуваних площ, зниження кількості помилок [103, с.221].

Ефективними автори визнали методи забезпечення розвитку конкурентоспроможності підприємства у сфері управління витратами, які: враховують цінність товару для споживача; усувають непродуктивні операції; полегшу-

ють виконання продуктивних операцій, що знижує необхідні зусилля, витрати часу, використовувани площі й кількість учинених помилок.

Аналіз концепцій “Ощадливого мислення” й “Обмежених ресурсів” дозволив установити наступне:

заощаджувати треба тільки на непродуктивних операціях;
на продуктивних операціях ні час, ні кошти заощаджувати не можна;
усі види діяльності підприємства (у т.ч. й управління запасами) необхідно представляти у вигляді ланцюжка нарощування споживчої цінності товару;

нарощувати необхідно або рівень диференціації, або рівень економії часу (коштів), або рівень якості товару, у відповідності до конкурентної стратегії підприємства.

Проведемо дослідження теоретичних положень у сфері податкових платежів.

Е. Хопвуд пише про важливість обліку, що має практичну орієнтацію (“Наукові дослідження й практика бухгалтерського обліку”), і стверджує, що бухгалтерський облік – це не операції над числами, а результат теорії й практики менеджменту. Крізь призму бухгалтерського обліку треба вміти бачити результати нововведень і реалізації тієї або іншої політики фірми [103, с.938].

До раціональних методів забезпечення розвитку конкурентоспроможності підприємства у сфері управління фінансами й податками автор відносить ті, що дають чітке уявлення про сферу діяльності підприємства. Результат, отриманий Е. Хопвудом, може бути конкретизований у такий спосіб: у облікові податкових платежів необхідно вміти бачити результати нововведень у сфері диференціації продукції, економії часу й коштів клієнта, підвищення рівня якості виробів (послуг).

Проведемо дослідження праць класиків з питань забезпечення розвитку конкурентоспроможності у сфері інвестування, яка націлена на **управління прибутком** підприємства (рис. 6.3).

А.Маршалл указує на необхідність використання економічних показників у праці “Принципи економічної науки”. Він акцентує увагу дослідників на тому, що швидко збільшити обсяги продажів важко, бо це спричиняє значне зниження цін на товар [103, с.503; 128].

Перспективними вважаються методи забезпечення розвитку конкурентоспроможності підприємства у сфері планування прибутку, які забезпечують краще значення показників економічного аналізу (прибуток, рентабельність і т. ін.). На наш погляд, треба використовувати тільки ті показники економічного аналізу, які оцінюють рівень задоволення основного інтересу споживача до товару. Це є актуальним у економіці, суттєво орієнтованої на споживача.

М. Мінс у працях “Галузеві цілі і їхня відносна сталість”, “Структура американської економіки” акцентує увагу дослідників на проблемах управління і указує, що там, де немає поділу прав власності й управління, власник прагне до максимізації прибутку, а там, де є, – директор прагне до зростання

виробництва навіть при невеликому прибутку. Дослідник вважає, що адміністративні регульовані ціни можуть спричинити обвальне скорочення виробництва [103, с.529]. Ефективними методами забезпечення розвитку конкурентоспроможності підприємства у сфері формування прибутку підприємства він визнає ті, що орієнтовані на ринок, інтереси власників і працівників. На нашу думку, цей висновок треба конкретизувати у тому, що за рахунок чистого прибутку необхідно створювати умови саморозвитку суб'єктів економічних відносин (купувати нові технології, економічно мотивувати персонал т.ін.).

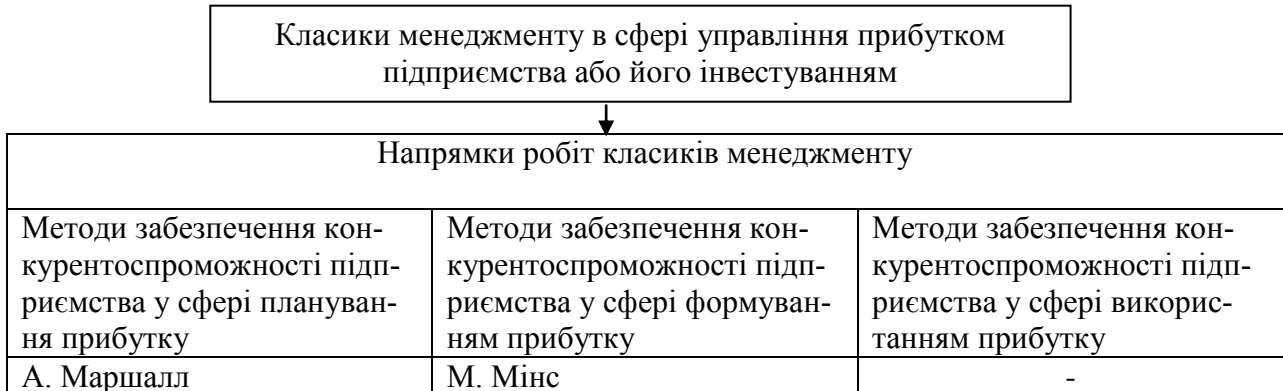


Рис. 6.3. Класики менеджменту у сфері управління прибутком та їхні висновки щодо ефективності методів інноваційно-креативного формування системи управління розвитком конкурентоспроможності підприємства [68, с. 68]

Аналіз праць класиків менеджменту показав, що прибуток доцільно планувати за допомогою абсолютних і відносних показників. Спосіб формування прибутку залежить від поділу або об'єднання менеджменту й прав власності на підприємстві. Загальним недоліком авторів є те, що вони не розглядають питання використання прибутку. Саме від покупки нових технологій залежить сьогодні життєздатність і прибутковість підприємства. Вирішити дану проблему можна дотримуючись політики: закупівлі інноваційної техніки (технології), що сприяє диференціації товару (стратегія “інноваційно-креативна диференціація”); закупівлі високопродуктивної техніки й технології (стратегія “економія на витратах”); закупівлі техніки (технології), що забезпечує ріст рівня якості товару (стратегія “висока якість”).

Проведемо критичний аналіз праць класиків менеджменту в сфері забезпечення конкурентоспроможності підприємства через **управління фінансами** (рис. 6.4).

У. Пейтон акцентує увагу читачів на ефективності управління фінансами (“Уведення в стандарти корпоративного бухгалтерського обліку”) і пропонує замість традиційного балансового звіту (активи = пасиви + власність) використовувати (активи = власний капітал). Автор упевнений, що поточний результат не повинен залежати від того, хто дав фінанси (позичальники або

власники), і від обов'язкових платежів державі. Бухгалтерський облік повинен бути організований на основі самостійного балансу, коли основна увага націлена на розвиток самого підприємства [103, с.655].

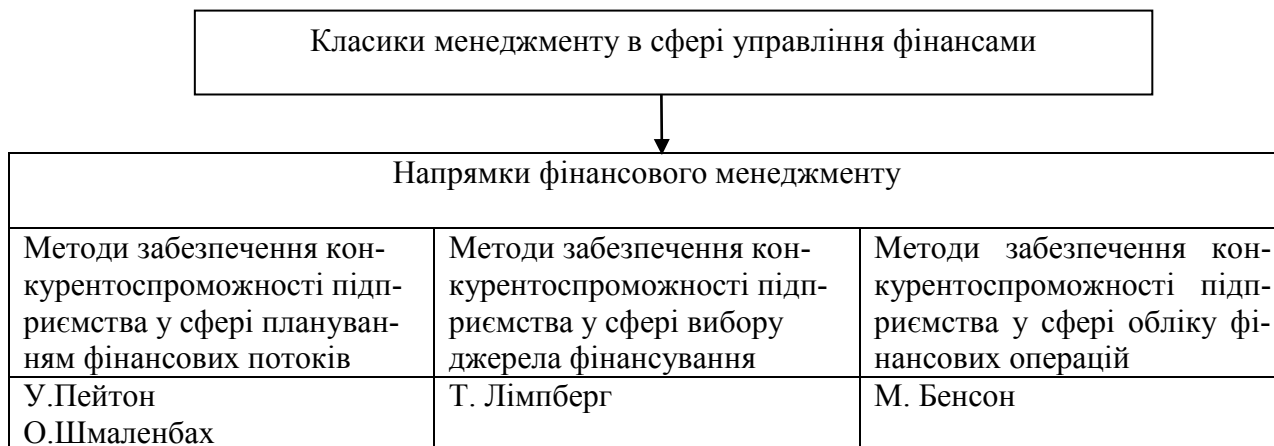


Рис. 6.4. Класики менеджменту в сфері управління фінансами та їхні висновки щодо ефективності методів інноваційно-креативного формування системи управління розвитком конкурентоспроможності підприємства [68, с. 69]

Доцільними вважає методи забезпечення розвитку конкурентоспроможності підприємств в сфері планування фінансових потоків, орієнтовані на діяльність самого підприємства, а не на постачальників фінансів й обов'язкові платежі державі. Наша точка зору співпадає з науковою позицією автора.

О. Шмаленбах виклав свої погляди у працях “Про точне управління економікою”, “Про децентралізоване управління економікою”. На його думку, витрати поділяються на типи (змінні, постійні та такі, що збільшуються з меншою швидкістю, ніж зростає обсяг виробництва). Для ухвалення правильного рішення мало знати розмір прибутку, а треба чітко уявляти призначення груп витрат. Ціноутворення має бути незалежним від калькуляції витрат і визначатися результатами дослідження ринку [103, с.1018].

Ефективними вважаються методи забезпечення розвитку конкурентоспроможності підприємств в сфері планування фінансових потоків, якщо вони систематично пов'язані з ринковими методами управління компанією. З нашої точки зору, це так.

М. Бенсон дійшов висновку (“Бухгалтерські стандарти”), що по суті офіційні вимоги до бухгалтерського обліку в різних країнах мають бути ідентичні. Економічна ефективність методу управління може бути оцінена за допомогою таких національних стандартів бухобліку, які побудовані на основі вимог міжнародного комітету з бухгалтерських стандартів [103, с.125]. У цьому автору трудно заперечити.

Т. Лімпберг пише про необхідність резервування фінансових коштів (“Економіка підприємств”). На думку автора, наукова природа економіки підп-

приємства полягає в тому, що її принципи повинні базуватися на дедуктивних висновках із загальноекономічних принципів, а не на кодифікації методів ділової практики. Вартість активів торговельного підприємства дорівнює або поточним витратам, або чистій ціні їхньої реалізації, залежно від того, яка ціна виявиться найменшою. При оцінці виробничих фондів показник чистої вартості реалізації не застосовується, тому що цей вид активів не призначений для перепродажу. Варто використовувати поточну вартість доходу, забезпечувану продажем товару, і саме ця вартість повинна дорівнювати величині поточних витрат. Виробничі фонди використовуються доти, доки дохід, забезпечуваний ними за рахунок випуску продукції, перевищує прибуток, що може бути отриманий за рахунок її продажу. Коли поточна вартість падає нижче чистої вартості реалізації, то друга величина й буде визначати вартість активів фірми [103, с.443].

До перспективних методів забезпечення розвитку конкурентоспроможності підприємств в сфері управління фінансами дослідник відносить ті, що узгоджуються із загальноекономічними принципами, правильною оцінкою вартості активів і передбачають створення резерву фінансових коштів.

Аналіз праць класиків показав, що їхнім загальним недоліком є відсутність рекомендацій щодо забезпечення фінансами підприємств, що виробляють інноваційно-креативний диференційований, економний і якісний товар. Позикові фінансові ресурси (кредити, лізинг і т. ін.) більше підходять для підприємств, що випускають економний товар, а двом іншим групам підприємств доцільно використовувати власні фінансові ресурси.

Отже, проведенні дослідження свідчать, що:

методи у сфері управління персоналом, витратами, інвестиціями і фінансами займають в моделі інноваційно-креативного формування системи управління розвитком конкурентоспроможності підприємства центральне місце;

ефективність дії даних методів залежить від того, наскільки вони відповідають базовій конкурентній стратегії (або "інноваційно-креативна диференціація", або "економія на витратах", або "висока якість") [59, с. 43].

Висновки до розділу 2

1. Розроблено методологію інноваційно-креативного формування системи управління розвитком конкурентоспроможності підприємства аграрної сфери, що сприяє протіканню процесів його самоорганізації та саморозвитку за рахунок стійкої дисипативної структури діяльності (“економно-дисипативна“, “якісно-дисипативна“, “диференційно-дисипативна“) та реалізується за допомогою оцінки на ефективність, коректування або заміни методів забезпечення розвитку конкурентоспроможності; стійкість дисипативної структури діяльності підприємства в часі підтримується при її постійному відновленні в рамках траєкторії (атрактора) розвитку “економне виробництво”, ”якісне виробництво”, ”виробництво диференційованого товару”;

2. Запропонований методичний підхід щодо групування методів інноваційно-креативного формування системи управління розвитком конкурентоспроможності підприємства аграрної сфери шляхом поділу їх на допоміжні й основні: перші націлені на одержання нових знань про конкурентне макроріччє мікросередовище підприємства, а другі відповідають ланцюжку нарощування споживчої цінності продукту (1) формування продукту, 2) ціноутворення, 3) рекламування, 4) збут, 5) виробництво, 6) персонал, 7) витрати, 8) інвестиції, 9) фінанси); групування, на відміну від існуючого (функції, функціональні підсистеми, етапи ухвалення рішення, об'єкти управління), дозволяє сконцентрувати управління на завоюванні конкурентної переваги споживача, що важливо в умовах споживчо-орієнтованої конкурентної економіки;

3. Конкурентоспроможність підприємства аграрної сфери складається з конкурентоспроможності його видів діяльності. Отже, складовими конкурентоспроможності підприємства можна вважати маркетингову, виробничу, кадрову, бюджетно-економічну, інвестиційну й фінансову складові.

4. Загальною метою управління підприємством аграрної сфери є підвищення його конкурентоспроможності.

5. Цілі за підсистемами управління відповідають кожній з груп методів інноваційно-креативного формування системи управління розвитком конкурентоспроможності підприємства аграрної сфери. Зокрема це: 1) задоволення потреб клієнта у товарі; 2) цінове задоволення клієнта; 3) інформаційне задоволення клієнта у товарі; 4) задоволення клієнта у місці купівлі; 5) задоволення клієнта відносно товарів (послуг), що відповідають його сподіванням; 6) забезпечення високоєфективної праці персоналу для задоволення клієнта матеріалізованою в товарі працею; 7) задоволення клієнта за рахунок зниження непродуктивних витрат і зростання витрат, пов'язаних з реалізацією його сподівань; 8) задоволення клієнта щодо розвитку високотехнологічного бізнесу; 9) фінансове забезпечення витрат для задоволення потреб клієнта за рахунок іміджу сталопрацюючого підприємства, що прагне бути лідером у сфері, яка цікавить споживача.

6. Аналіз отриманих результатів свідчить, що цілі управління (у рамках сфер кожної з груп методів інноваційно-креативного формування)

ня системи управління розвитком конкурентоспроможності підприємства аграрної сфери) різні, але дещо подібні. Поєднує їх орієнтація управлінської діяльності підприємства на задоволення потреб клієнта.

7. Розроблені вимоги до системи методів інноваційно-креативного формування системи управління розвитком конкурентоспроможності підприємства аграрної сфери, які враховують орієнтацію управління на споживача.

8. Вимоги до системи методів інноваційно-креативного формування системи управління розвитком конкурентоспроможності підприємства аграрної сфери, яке реалізує базову конкурентну стратегію “економія на витратах” наступні: стандартизований товар; реклама та збут за умови конкурентоспроможних цін і високої продуктивності; масове виробництво; добір динамічних робітників та створення умов високопродуктивної праці; фінансування витрат, що націлені на економію часу та коштів споживача; інвестиції у високопродуктивну техніку та технологію; використання заємних фінансових ресурсів.

9. Вимоги до системи методів інноваційно-креативного формування системи управління розвитком конкурентоспроможності підприємства аграрної сфери, яке реалізує базову конкурентну стратегію “висока якість” такі: якісний товар; ціна, пропорційна рівню якості; реклама та збут з акцентом на якості товару; серійне виробництво; добір статичних робітників-раціоналізаторів у сфері якості; фінансування витрат, що підвищують якість товару; інвестиції у техніку та технологію, що сприяють росту якості товару; фінансування за рахунок власних коштів підприємства.

10. Вимоги до системи методів інноваційно-креативного формування системи управління розвитком конкурентоспроможності підприємства аграрної сфери, яке реалізує базову конкурентну стратегію “інноваційно-креативна диференціація” наступні: інноваційно-креативний диференційований товар; ціна, що пропорційна його новим креативним властивостям; реклама та збут з акцентом на нових властивостях товару; індивідуальне виробництво за спеціальним замовленням; добір творчих працівників, здатних задовольняти вищі потреби споживачів; фінансування витрат, що сприяють інноваційно-креативній диференціації товару; інвестиції у техніку та технологію, які підвищують рівень креативної диференціації товарів; використання власних коштів підприємства.

ОЗДІЛ 3. РЕАЛІЗАЦІЯ ПРОЦЕСІВ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ В АГРАРНІЙ СФЕРІ

Глава 7. Реалізація процесів інноваційно-креативного формування системи управління розвитком конкурентоспроможності суб'єктів господарювання в аграрній сфері у короткостроковому періоді

7.1. Загальні положення

У даному розділі розширили досліджуване поняття “інноваційно-креативне формування системи управління розвитком конкурентоспроможності підприємства аграрної сфери” до поняття “інноваційно-креативне формування системи управління розвитком конкурентоспроможності суб'єкта господарювання в аграрній сфері”. Останній – це: юридична або фізична особа, громадянин України, іноземець та особа без громадянства; відокремлений підрозділ господарських організацій (філія та представництво) [36]. Таке розширення дає можливість залучати до об'єктів розгляду юридичних та фізичних осіб як громадян України, так і іноземців, що актуально для підприємств аграрної сфери України, які складають дослідницьку базу роботи.

Сучасний механізм, який описує етапи реалізації процесів інноваційно-креативного формування системи управління розвитком конкурентоспроможності суб'єкта господарювання в аграрній сфері повинен бути націлений на вирішення наступних актуальних управлінських проблем, зокрема:

своєчасне виявлення й коректування неефективних методів формування системи управління розвитком конкурентоспроможності підприємства аграрної сфери в короткостроковому періоді;

побудова системи ефективного управління в довгостроковій перспективі.

Проведемо критичний аналіз, чим же диспонує управлінська наука за цими двома напрямками для того, щоб виявити не вирішені проблеми та сформувати структуру механізму формування системи управління конкурентоспроможним розвитком суб'єкта господарювання в аграрній сфері.

Досягнення вчених з питань управління умовно поділяють на десять напрямів [103, с.7]: 1) бізнес-економікс; 2) виробничий менеджмент; 3) порівняльний менеджмент; 4) маркетинг; 5) стратегія; 6) дослідження операцій (систем) і інформаційні системи; 7) трудові відносини й методи управління людськими відносинами; 8) організаційна поведінка; 9) фінанси й бухгалтерський облік; 10) етика в підприємницькій діяльності.

Бізнес-економікс описує поведінку фірм, ринків і галузей, яка розглядається як на мікро-, так і на макрорівні. Мікроекономіку досліджували Г. Браверман, Р. Коуз, Дж. Марч, Дж.С. Мілль, А. Маршалл, Г. Мінс, А. Сміт, Р. Сайерт, Г. Саймон, Ф. Шумахер. Макроекономічний напрямок аналізувався в роботах Л. Гуліка й Дж.М. Кейнса.

Важливе значення в дослідженнях приділяли виробничому менеджменту, який розглядався у працях американських, японських, європейських учених. У працях американських дослідників вивчалися питання якості й використання обмежених ресурсів (Ш. Бедо, Г. Гантт, Б. Гейтс, Ф. Гілбрет, Т. Уотсон, Л.Ф. Урвик, А. Слоан, У. Тейлор, Г. Форд, М. Хаммер). Японський виробничий менеджмент аналізували Т. Оно, М. Ібука, К. Мацусіта, А. Морита, С. Сінго. Європейський менеджмент розглядали Т. Батя, А. Сміт, А. Файоль. З питань якості досліджено якість товарів (Е. Демінг, Дж. Джуран, К. Ісікава) і якість послуг (Л. Беррі, В. Зайтамл, А. Парасураман). Питання виробництва з використанням обмежених ресурсів аналізувалися у працях Дж. Вомака і Д.Т. Джонса.

Порівняльний менеджмент (галузі, культурні особливості різних країн і т. ін.) досліджували Ф. Лютенс, М. Портер, Р. Тунг, Г. Хофстеде. Напрямок маркетингу й маркетингових досліджень представлений працями Т. Веблена, Ф. Котлера, Т. Левітта, Г. Маклюена. Питаннями стратегії займалися Г. Мінцберг, Г. Морган, М. Портер, Сунь-Цзи, Г. Хемел, І. Хенді, Р. Чайлд, А. Чандлер. Особливе місце в аналізі було відведено дослідженням операцій (систем) і управлінських інформаційних систем. Цей напрямок вивчається у працях його основоположників П. Блекетта й П. Ріветта, а також їхніх послідовників – Р. Акоффа, Л. Бертоланфі, С. Біра, К. Боулдінга, Дж. Вікерса, Н. Вінера, Дж. Форрестера, У. Черчмена, П. Чекланда.

Трудові відносини й методи управління людськими відносинами розглядали Е. Мейо, Ф. Тейлор, М.П. Фоллет. У дослідженні аналізувалися праці американських авторів: Дж. Барбаша, Дж. Данлопа, Т. Кохана, С. Перлмана, Р. Рейча, Дж. Страусса, Р. Шулера, та європейських – Х. Клегга, А. Фландерса, А. Фокса. Із фахівців, які вивчали організаційну поведінку, обрані Дж. Вудворд, К. Гудрич, А. Гулднер, В. Іноземцев, К. Ісікава, А. Маслоу, І. Уено, Ф. Герцберг. Особливе місце у дослідженні відведено працям Г. Бравермана.

Напрямок організаційної поведінки представлений працями піонерів у цій галузі (К. Вейка, П. Сенге, Дж. Фрімена, М. Ханнана, Дж. Чайдла), також дослідженнями питань лідерства (Ч. Барнард, М. Вебер, П. Друкер, Я. Івасака, Ф. Фідлер), бюрократії, груп, процесу прийняття рішень, систем, організаційної економіки й навчання. Питання бюрократії аналізувалися у дослідженнях М. Вебера, Д. П'ю, Д. Хіксона. Аналіз ефекта групи розглядав Е. Мейо, а ухвалення управлінського рішення – Ч. Ліндбл, Дж. Марч, Р. Сайерт. Системи, засновані на знанні, вивчалися в працях Д. Макгрегора, У. Оучі. Фінанси й бухгалтерський облік досліджувалися Г. Бенсоном, Т. Лімберггом, У. Пейтоном, О. Шмаленбахом, Е. Хопвудом, а питання етики в підприємницькій діяльності – Д.Д. Фрітцше [207].

Методи формування системи управління розвитком конкурентоспроможності підприємства, розроблені класиками менеджменту, наведені у додатку В дисертації.

Результати дослідження праць класиків менеджменту дозволили сформулювати основу структури механізму реалізації процесів інноваційно-

креативного формування системи управління конкурентоспроможним розвитком суб'єкта господарювання в аграрній сфері (рис. 7.1).

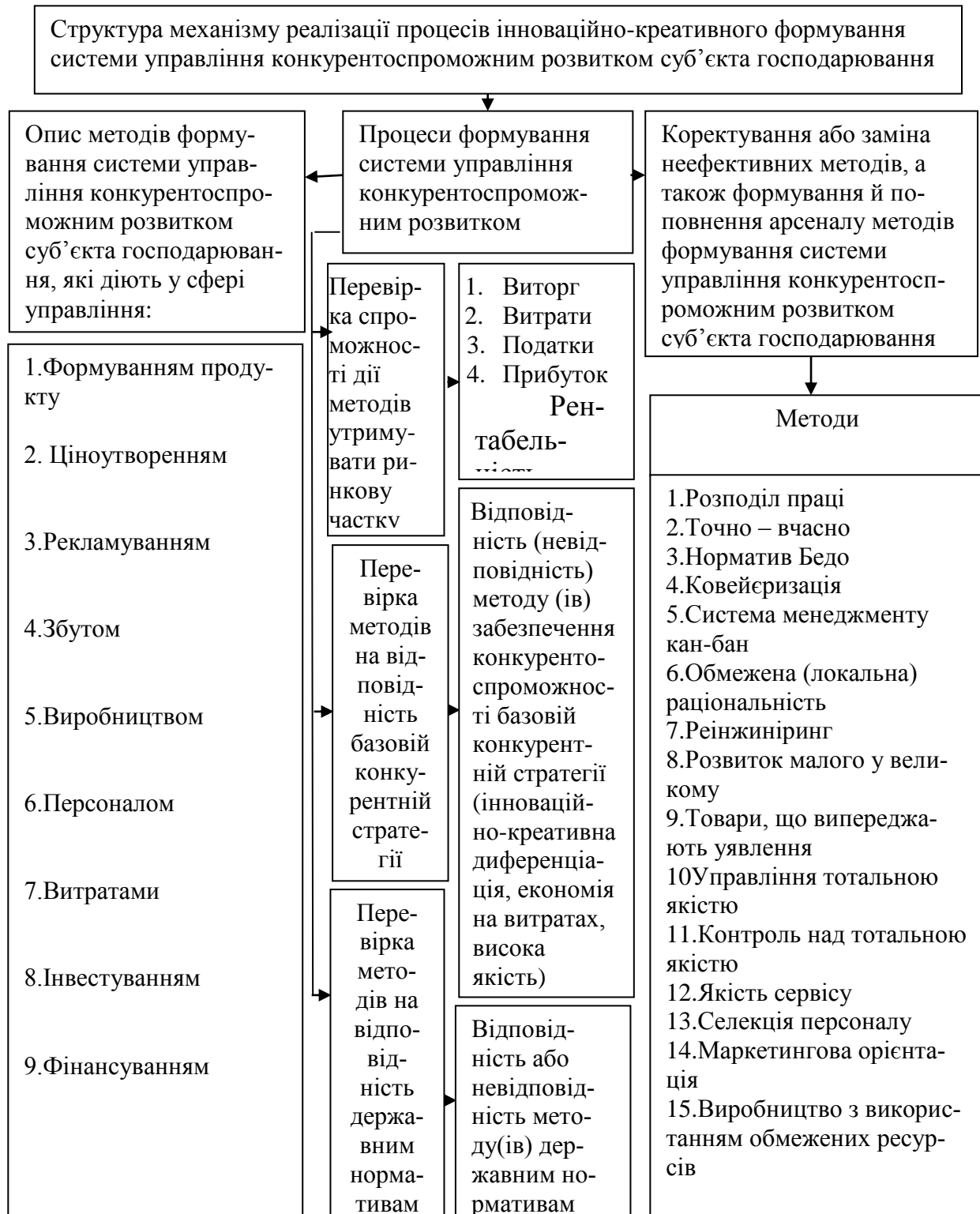


Рис. 7.1. Структура механізму реалізації процесів інноваційно-креативного формування системи управління розвитком конкурентоспроможності суб'єкта господарювання в аграрній сфері [48, с.133]

Ідея механізму полягає у наступному:

проведення описової характеристики системи управління підприємством за допомогою методів формування системи управління конкурентоспроможністю у рамках її окремих складових;

перевірка спроможності дії методів утримувати або збільшувати ринкову частку суб'єкта господарювання;

коректування або заміна неефективних методів формування системи управління конкурентоспроможністю суб'єкта господарювання в аграрній сфері (формування банку методів).

Опис методів інноваційно-креативного формування системи управління розвитком конкурентоспроможності суб'єкта господарювання в аграрній сфері рекомендується проводити за допомогою банку уніфікованих способів і прийомів (джерело – наукова література), а також інформації з патентного фонду (див. п. 1.4).

Центральною ланкою механізму є перевірка методів інноваційно-креативного формування системи управління розвитком конкурентоспроможності суб'єкта господарювання в аграрній сфері на ефективність.

У короткостроковому періоді – це перевірка на спроможність суб'єкта господарювання в аграрній сфері в аграрній сфері (через дію методів) утримувати ринкову частку, а ефективність у довгостроковій перспективі перевіряється через відповідність методів базовій конкурентній стратегії й нормам державного регулювання.

Детально розглянемо перевірку на спроможність суб'єкта господарювання в аграрній сфері (через дію методів) утримувати ринкову частку (економічна перевірка).

У науковій літературі відомо, що перевірка на спроможність суб'єкта господарювання утримувати ринкову частку має провадитися за допомогою таких показників, як: виторг; витрати, податки; прибуток, рентабельність, ліквідність й ін. Однак немає даних про те, яким чином мають бути пов'язані ці показники з певною групою методів формування системи управління розвитком конкурентоспроможності суб'єкта господарювання у сфері управління:

формуванням товару;

ціноутворенням;

рекламуванням;

збутом;

виробництвом;

персоналом та витратами;

прибутком (інвестування) та фінансуванням.

Інакше кажучи, не обрана концепція й не розроблено інструментарій економічної перевірки ефективності методів формування системи управління конкурентоспроможністю суб'єкта господарювання в аграрній сфері.

У даній главі послідовно будуть вирішені наступні питання: вибір концепції економічної перевірки ефективності методів формування системи управ-

ління розвитком конкурентоспроможності суб'єктів господарювання в аграрній сфері; розробка інструментарію перевірки; створення відповідної методики.

Наведемо результати дослідження щодо **концепції** перевірки на спроможність суб'єкта господарювання в аграрній сфері утримувати ринкову частку.

Умови вибору концепції, що реалізує економічну перевірку ефективності методів формування системи управління розвитком конкурентоспроможності суб'єкта господарювання в аграрній сфері, наступні:

повний опис усіх видів діяльності суб'єкта господарювання в аграрній сфері;

логічний взаємозв'язок між собою етапів опису різних видів діяльності суб'єкта господарювання в аграрній сфері;

у процесі оцінки повинні бути описані й самі методи формування системи управління конкурентоспроможним розвитком за різними видами діяльності суб'єкта господарювання в аграрній сфері і економічний ефект від їхнього використання;

оцінка має бути простою [68].

Із числа способів опису економічного стану суб'єкта господарювання в аграрній сфері, які відповідають умовам вибору концепції, були розглянуті:

дерево цілей маркетингового дослідження [4] (рис. 3.3);

опис економічного стану підприємства за допомогою концепції контролінгу [109, с.32] (рис. 3.4);

алгоритм побудови розгорнутого бізнес-проекту [44, с.208; 45, с.304] (рис. 3.5).

Розглянемо формування даних для розробки дизайну маркетингового дослідження. Вони складаються з інформації про структуру партнерів та даних про конкурентів.

До вибірки для аналізу не увійшли такі способи оцінки економічного стану суб'єкта господарювання, як аудит, бухгалтерський балансовий аналіз тощо. Дані способи не задовольняють умовам вибору концепції, що реалізує економічну оцінку ефективності методів формування системи управління конкурентоспроможністю суб'єкта господарювання. Критичний аналіз дерева цілей маркетингового дослідження (рис. 7.2) свідчить про наступне. Воно призначене для деталізованого опису можливостей суб'єкта господарювання щодо задоволення певного споживчого попиту [4]. Аналізуються дані про: структуру партнерів; ціни у системі “витрати – ціни – прибуток”; поведінка й мотиви споживачів; внутрішнє середовище партнерів; обґрунтованість проведення маркетингової розвідки; отриману інформацію; інформацію для розробки концепції динаміки ринку; конкурентів; характеристику ринку; систему руху товарів й обсяги продажів; внутрішнє середовище конкурентів; необхідність й можливість маркетингових заходів; необхідність проведення бенчмаркінгу; синтез отриманої інформації т. ін.

У завершенні формується головна мета маркетингового дослідження, досягнення якої повинне поліпшити економічний стан суб'єкта господарювання в аграрній сфері.

Аналіз даного підходу показує, що: він не є впорядкованим і повним; цілі в ньому не супідрядні, хоча й взаємозалежні одна від одної.

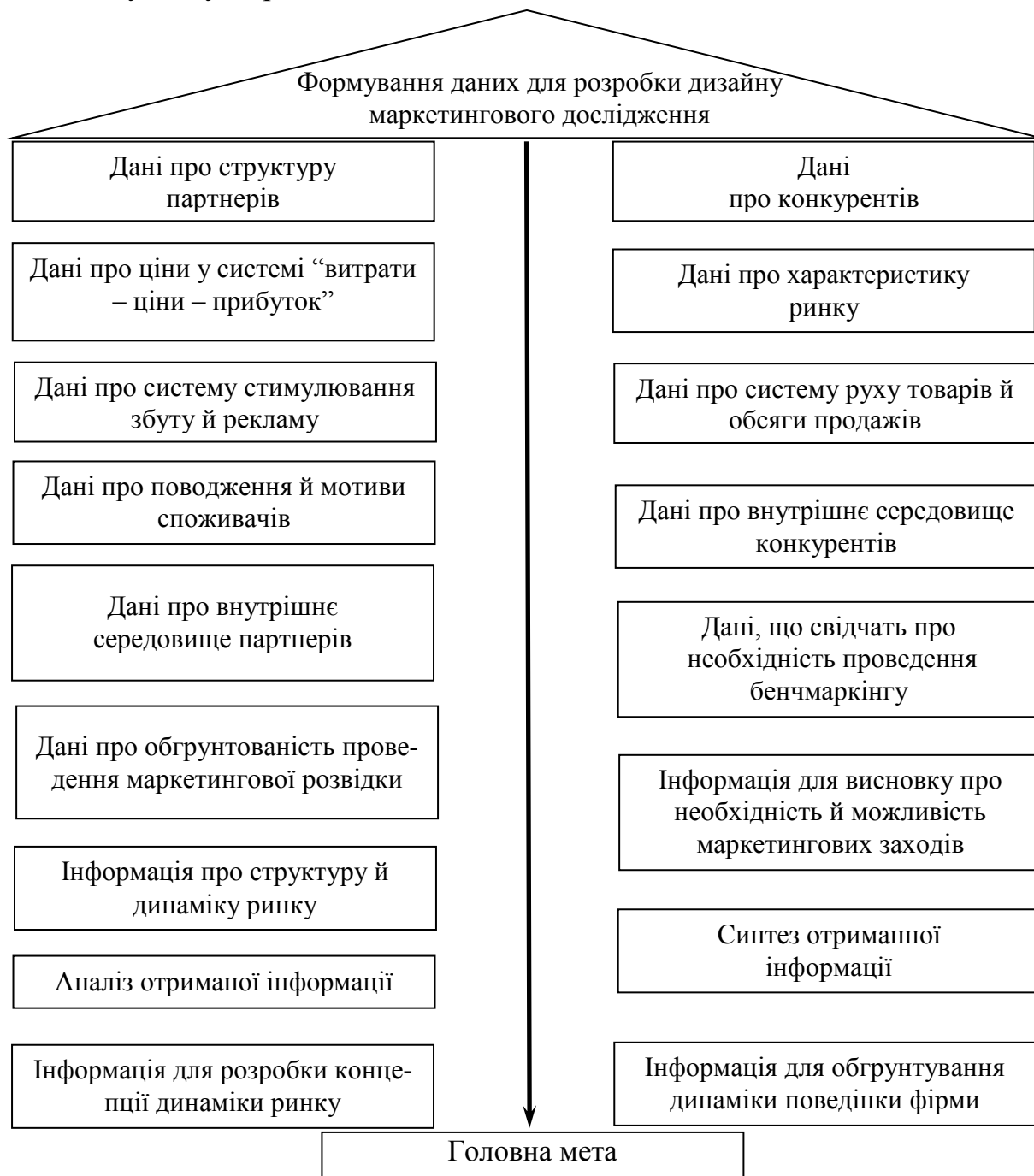


Рис. 7.2. Дерево цілей маркетингового дослідження суб'єкта господарювання [70]

Наведемо результати аналізу концепції “контролінгу” (рис. 7.3), яка більш повно охоплює види діяльності суб'єкта господарювання в аграрній сфері [71, с.22].

Опис економічного стану суб'єкта господарювання в аграрній сфері за допомогою концепції контролінгу

Види контролінгу	Інструменти
Контролінг у системі управління	Стратегічний облік Метод стратегічних балансів Бухгалтерський та управлінський облік
Контролінг маркетингу	СтАР-аналіз Портфоліо-аналіз Розрахунок маржинарного прибутку Порівняльні розрахунки
Контролінг забезпечення ресурсами	АВС-аналіз Аналіз ситуацій переривання процесу виробництва Визначення верхніх меж цін Економічність служби закупівель
Контролінг у сфері логістики	Методика управління складськими запасами Розрахунок середньої швидкості споживання ресурсів Розрахунок витрат Ступінь готовності постачальника
Контролінг фінансів	КФ-аналіз (аналіз потоків платежів) Фінансова “павутина” Баланс руху коштів Фінансовий план
Контролінг інвестицій	Порівняння витрат і результату Розрахунок вартості машино-годин Порівняння рівнів рентабельності Порівняння строків окупності Наведена величина доходу Функціонально-вартісний аналіз
Контролінг інноваційних процесів	Проект-контролінг Project management (управління проектами)

Рис. 7.3. Опис економічного стану суб'єкта господарювання в аграрній сфері за допомогою концепції контролінгу [109, с.32]

До її переваг можна віднести більш докладний розгляд внутрішнього середовища підприємства, до недоліків – обмежений розгляд зовнішнього середовища суб'єкта господарювання, що впливає на його стан. Проаналізуємо придатність для економічної перевірки ефективності методів інноваційно-креативного формування системи управління розвитком конкурентоспроможності суб'єкта господарювання в аграрній сфері концепції “бізнес-проекування” (рис.7.4).

Основні мета й завдання бізнесу	Об'єкт створення		
	Мета бізнесу		
	Основні завдання під часі досягнення мети		
	Етапи розвитку бізнесу		
	Опис товару		
	Основні переваги створюваного бізнесу		
Маркетинговий план	Стратегічний маркетинг	Аналіз тенденцій у сфері розвитку бізнесу	
		Дослідження клієнта, профіль клієнта	
		Заходи щодо задоволення основних і супутніх потреб клієнтів	
		Оцінка місткості ринку за перспективними групами споживачів	
		Аналіз конкурентів	
	Оперативний маркетинг	Інструменти формування образу товару	
		Позиціонування товару	
		Обґрунтування місця розміщення підприємства	
		Інструменти просування товару на ринок	
		Оцінка місткості ринку й частки на ньому підприємства	
		Прогноз обсягів продажів і витрат на маркетинг	
		Заходи щодо зниження маркетингових ризиків	
Виробничий план	Організація виробництва	Операційний цикл підприємства	
		Вибір приміщення, потреба в устаткуванні й робочому персоналі	
		Контроль якості	
		Потреба в сировині й матеріалах	
		Виробнича потужність підприємства	
		Екологічність виробництва. Санітарія й гігієна праці	
		Заходи щодо зниження виробничих ризиків	
	Управління персоналом	Структура управління підприємством	
		Планограма робіт, режим роботи підприємства й персоналу	
		Штатний розклад і фонд оплати праці	
		Заходи щодо зниження ризиків, пов'язаних з управлінням	
	Прогноз собівартості товару	Розрахунок запасів сировини	
		Трудові ресурси й витрати на оплату праці	
		Розрахунок амортизаційних відрахувань	
		Інші витрати	
		Розгорнута структура виробничої собівартості	
	Фінансовий план	Базові припущення	
		Прогноз собівартості виробництва товарів (послуг)	
Витрати на запуск підприємства			
Потреба в короткострокових активах на початок діяльності			
Облік основних коштів та довгострокових активів			
Розрахунок потреби в інвестиціях, графік погашення кредиту			
Прогноз прибутків і збитків			
Розрахунок точки беззбитковості й запасу фінансової міцності			
Баланс грошових потоків			
Дисконтування грошових потоків			
Прогноз балансу суб'єкта господарювання			
Оцінка результатів фінансово-господарської діяльності			
Заходи щодо зниження фінансового ризику			
Висновки про доцільність побудови даного виду бізнесу			

Рис. 7.4. Алгоритм побудови розгорнутого бізнес-проекту [44, с. 208]

Критичний аналіз придатності для адекватного й повного опису економічного стану суб'єкта господарювання в аграрній сфері, як об'єкта управління, концепції “бізнес-проекування” показує, що даний опис задовольняє вимоги до концепції економічної перевірки методів формування системи управління підприємства на здатність до забезпечення його конкурентоспроможності. Концепція “бізнес-проекування” відрізняється тим, що передбачає чіткий логічний взаємозв'язок усіх видів діяльності суб'єкта господарювання в аграрній сфері. Спочатку необхідно сформулювати мету бізнесу.

Потім вибрати базову конкурентну стратегію (стратегічний маркетинг). Після цього розробляються інструменти оперативного маркетингу та формується операційна система. Для її обслуговування підбирається персонал (рішення за кількістю, добром, адаптацією, мотивацією, оцінкою). Наступним кроком робиться прогноз витрат (собівартості виробів або послуг) и плануються фінансові потоки.

Потім проводиться аналіз дії основної базової конкурентної стратегії суб'єкта господарювання в аграрній сфері на ринку. І тільки після цього можна будувати взаємозалежні один з одним маркетинговий, виробничий і фінансовий плани.

Все перераховане дає можливість й описати методи інноваційно-креативного формування системи управління розвитком конкурентоспроможності в рамках дев'ятих видів діяльності суб'єкта господарювання в аграрній сфері (формування товару, ціноутворення, рекламування, виробництво й т. ін.) і провести оцінювання їхньої ефективності (забезпечення рентабельної та ліквідної роботи, формування конкурентних переваг на ринку, відповідність нормам державного регулювання).

Отже, після розгляду різних концепцій економічної перевірки ефективності методів формування системи управління розвитком конкурентоспроможності суб'єкта господарювання в аграрній сфері, виявилось, що найбільш повну й адекватну інформацію можна одержати за допомогою концепції “бізнес-проекування”. Для даної концепції необхідно обрати форму опису видів, умов і результатів діяльності суб'єкта господарювання. Після опису існуючого інструментарію в повному обсязі треба зробити необхідні спрощення.

Наведемо результати дослідження щодо створення **інструментарію**, який може бути використаний в процесі економічної перевірки ефективності методів формування системи управління розвитком конкурентоспроможності суб'єкта господарювання в аграрній сфері.

Проблема розробки інструментарію для економічної перевірки ефективності методів формування системи управління розвитком конкурентоспроможності полягає в необхідності стислого (насиченого змістом) опису видів, умов і результатів діяльності суб'єкта господарювання в аграрній сфері. Вимоги до стислості (лаконічності) обумовлені проблемами надлишку інформації в період глобальних перетворень світу. У зв'язку із цим

опис кожного елемента алгоритму повинен бути коротким і мати уніфікований вигляд для можливості збереження інформації в базі даних. Вимога насиченості змістом передбачає відбиття в описі тільки істотної якості, яка впливає на позитивний результат використання описуваного елемента. Те, що не відповідає умовам, не повинно відображатися в інформаційній базі даних щодо економічної перевірки ефективності методів забезпечення конкурентоспроможності суб'єкта господарювання.

З урахуванням викладеного була висунута гіпотеза, яка полягає в тому, що описувати економічний стан суб'єкта господарювання доцільно у вигляді чергування бізнес-форм, алгоритмів, прийомів і методів формування системи управління розвитком конкурентоспроможності (методи управління) у сферах його діяльності (рис.7.5).

Мета й завдання бізнесу		Бізнес-форма 1
		Бізнес-форма 2, <i>m</i>
		Прийоми побудови мети
Маркетинговий план	Стратегічний маркетинг	Бізнес-форма 1
		Бізнес-форма 2, ... <i>n</i>
		Прийоми стратегії побудови бізнесу
	Оперативний маркетинг	Бізнес-форма 1
		Бізнес-форма 2, ... <i>k</i>
		Методи управління формуванням товару, ціноутворенням, рекламуванням, збутом
Виробничий план	Організація виробництва	Бізнес-форма 1
		Бізнес-форма 2, алгоритм 1, ... <i>k</i>
		Методи управління виробництвом
	Управління й персонал	Бізнес-форма 1
		Бізнес-форма 2, ... <i>v</i>
		Методи управління персоналом (визначення потреби, відбір, наймання, розміщення, адаптація, мотивація, оцінка, звільнення персоналу)
	Прогноз собівартості	Бізнес-форма 1
		Бізнес-форма 2, ... <i>c</i>
		Методи управління витратами
Фінансовий план		Бізнес-форма 1
		Бізнес-форма 2, ... <i>d</i>
		Методи управління прибутком і фінансами

Рис. 7.5. Опис економічного стану суб'єкта господарювання в аграрній сфері мовою морфологічних таблиць (бізнес-форм), алгоритмів, прийомів і методів управління діяльністю [68]

Отже, запропоновано провадити опис стану суб'єкта господарювання в аграрній сфері мовою морфологічних таблиць (бізнес-форм), алгоритмів, прийомів і методів управління: формуванням товару; ціноутворенням; рекламуванням; збутом; виробництвом; персоналом; витратами; прибутком; фінансами.

Інформація, що розміщена в морфологічних таблицях, повинна повно й вірогідно відображати умови економічного стану суб'єкта господарювання. Розглянемо методіку складання морфологічних таблиць (бізнес-форм). Ідея її полягає в поданні складної системи взаємовідносин між подіями, наслідками цих подій, витратами на їхню реалізацію, необхідними силами й інформаційними ресурсами у формі системи взаємодії пар, яка називається морфологічною матрицею [13]. Складання матриці починається з розробки морфологічного класифікатора, який складається з рядків "підстава розподілу". Рядки, у свою чергу, теж поділяються за якими-небудь ознаками. Важливо правильно скласти класифікатор. Для цього потрібно досягти значення своєї однозначності кожного його поділу. При цьому кількість визначень повинна бути оптимальною, щоб уникнути надмірної розробки розмірів класифікатора. Для побудови матриць необхідно вміти точно формулювати сутність розв'язуваної проблеми й володіти переліком усіх відомих способів і прийомів її вирішення. Потрібно також сформулювати перелік найважливіших характеристик параметрів. Досить складним завданням під час складання таких морфологічних таблиць є визначення в кожному параметрі різної кількості незалежних і нерозкладних властивостей, які описуються. Якщо буде потреба, можна використати тривимірні матриці.

Матричний метод дозволяє: знайти нові невідомі рішення за межами відомих меж; переглянути всі можливі рішення й вибрати прийнятні; знайти наслідки, що випливають із певної причини; переглянути всі можливі рішення для конкретного завдання; виявити рішення, які принципово можливі, але нездійсненні на цей час; одержати несподівані комбінації рішень, які знайти іншими способами не вдається.

Даний метод використовується при дослідженні обмежених сфер пошуку і, якщо проблема нечітко сформульована, то він малоефективний. Для складання матриці (морфологічної карти) дослідник повинен мати достатній рівень знань і уявлень.

Поняття алгоритму є ключовим у кібернетиці. Під ним розуміється деяке зведення правил, що визначають:

- ефективну процедуру вирішення завдання;
- опис процесу, що протікає в часі;
- послідовність дій персоналу управління для переходу від виниклої управлінської ситуації до бажаного нового стану [100].

Прийомами називаються стратегічні (індикативні) дії, реалізовані або ті, що плануються до реалізації на суб'єкті господарювання в аграрній сфері [55, с.46].

Морфологічні таблиці, алгоритми й прийоми вирішують одне важливе завдання: дозволяють використати образність, як властивість людської свідомості, у процесі опису й аналізу стану суб'єкта господарювання в аграрній сфері в складному конкурентному ринковому середовищі.

Цей процес може бути організований у вигляді вирішення завдання вибору: використання банку методів забезпечення конкурентоспроможності

суб'єкта господарювання в аграрній сфері для обрання методів. Саме на цьому етапі використання образності як властивості людської свідомості найбільш актуальне. У науковій літературі описано понад 1500 прийомів і способів, які формують методи забезпечення розвитку конкурентоспроможності суб'єкта господарювання (побудова бізнесу, формування товару, ціноутворення й т. ін.) [32, 115, 200]. Така кількість дає можливість вибрати (ідентифікувати) один метод забезпечення розвитку конкурентоспроможності зі ста можливих. У дослідженні був отриманий проміжний результат, який полягає у тому, що через складність об'єкта опису (суб'єкта господарювання) і слабо-структурованість (несхожість, неоднотипність) його діяльності, дану проблему неможливо вирішити за допомогою штучного інтелекту (комп'ютерної програми). У іншому випадку, якби це було можливо, то в медицині вже давно ставили б діагноз машини, а суб'єктами управляли автомати.

Отже, у кінцевому вигляді опис економічного стану суб'єкта господарювання в аграрній сфері можна виконати мовою, елементами якої є морфологічні матриці (бізнес-форми), алгоритми, прийоми й методи управління, які відображають результат реалізованих управлінських рішень у кожному з основних видів діяльності суб'єкта господарювання. Розглянемо результати дослідження морфологічних матриць (бізнес-форм), алгоритмів і прийомів, як елементів мови для опису економічного стану суб'єкта господарювання. У наукових джерелах є відомості про використання морфологічних матриць (бізнес-форм), алгоритмів і прийомів (табл. 7.1).

Таблиця 7.1

Використання бізнес-форм, алгоритмів і прийомів [68, с. 156]

№	Вид діяльності й форма опису	Найменування бізнес-форми, алгоритму, прийому	Літературне джерело
1	2	3	4
1	Маркетинг	1. SWOT – аналіз	Как составить план по маркетингу торговой компании. - М.: Дело, 1997. – 80 с.
		2. Етапи, переваги й мета бізнесу	
Бізнес форми	3. Інформація про клієнтів		
	4. Профіль клієнта		
	5. Потреби споживачів		
	6. Вибір конкурентів		
	7. Аналіз конкурентів		
	4. Оцінка конкурентоздатності підприємства		
	5. Стратегія ціноутворення		
	6. Стратегія рекламування		
7. Планування продажів і витрат на маркетингові заходи			
8-21. Інші			
2	Маркетинг	22. Наближення місця продажу до людей, які мають гроші	[32, с.5]
		23. “Уже – уже”	

Продовження табл. 7.1

1	2	3	4
	Прийоми.	24. Створення постійної клієнтури 25-251. Інші	
3	Фінанси	252. Інвестування у власну справу	[32, с. 95-123]
	Прийоми	253. Інвестування в матеріальні активи	
		254. Дроблення фінансових вкладень 255-339. Інші	
4	Управління персоналом	340. Визначення головної кінцевої мети організатора	[32, с. 127-170]
		341. Залежність величини показника від дій виконавця	
	342. Узгодження оцінкового показника з кінцевою метою		
	Прийоми	343-405. Інші	
5	Виробництво	436. Зрощування	[32, с.133-135]
		437. Концентрація	
	Прийоми	438-514. Інші	
6	Виробництво	515. Планування виробництва	[115, с. 301].
		516. Потреба в устаткуванні й персоналі	
	Бізнес-форми / алгоритми	517. Операційний цикл	
		518. Заходи щодо зниження виробничих ризиків	
		519. Характеристика виробничого приміщення	
		520. Поопераційна карта	
521-532. Інші			
7	Фінанси	533. Відомість обліку основних коштів	[115, с.213]
	Бізнес-форми	534. Штатний розклад	
		535. Розрахунок амортизаційних відрахувань	
		536. Розрахунок потреби в інших витратах	
		537-539. Інші	

Аналіз показників, наведених у табл. 7.1, свідчить про досить представницький (понад 500 назв) обсяг морфологічних матриць, алгоритмів і прийомів, які можна використати для опису економічного стану суб'єкта господарювання. Недоліком поданої інформації є відсутність рекомендацій щодо її систематизації, спрощення й використання (зокрема і за допомогою засобів автоматизації) [70, с.248].

7.2. Методика інноваційно-креативного формування системи управління розвитком конкурентоспроможності суб'єкта господарювання в аграрній сфері у короткостроковому періоді

Наведемо результати дослідження щодо розробки **методики інноваційно-креативного формування системи управління розвитком конкурентоспроможності суб'єкта господарювання в аграрній сфері у короткостроковому періоді.**

Метою методики є розробка методичних положень щодо визначення економічної ефективності використання методів формування системи управління розвитком конкурентоспроможності суб'єкта господарювання в аграрній сфері у короткостроковому періоді (до одного року).

Для досягнення мети передбачається: зіставлення методів з економічними показниками роботи підприємства; розробка методичної схеми забезпечення економічної складової конкурентоспроможності суб'єкта господарювання в аграрній сфері; розгляд прикладів використання методики в умовах різних ринкових ситуацій.

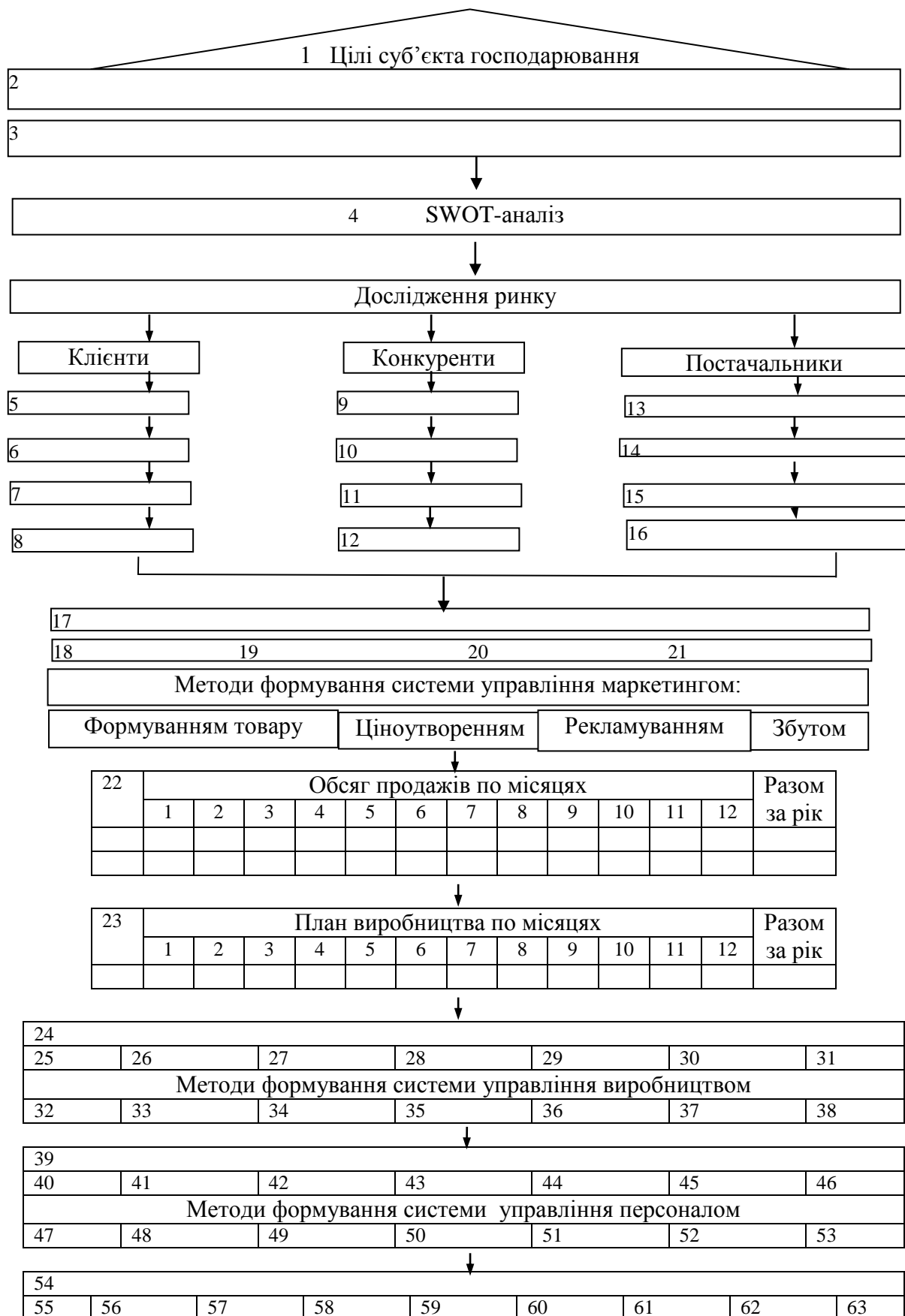
Об'єктом дослідження є методи інноваційно-креативного формування системи управління розвитком конкурентоспроможності суб'єкта господарювання у сфері маркетингу, виробництва, управління персоналом, витратами, прибутком і фінансами. Кожен метод указує на певну сукупність способів і прийомів, а також на мету управління, для якої ця сукупність формується.

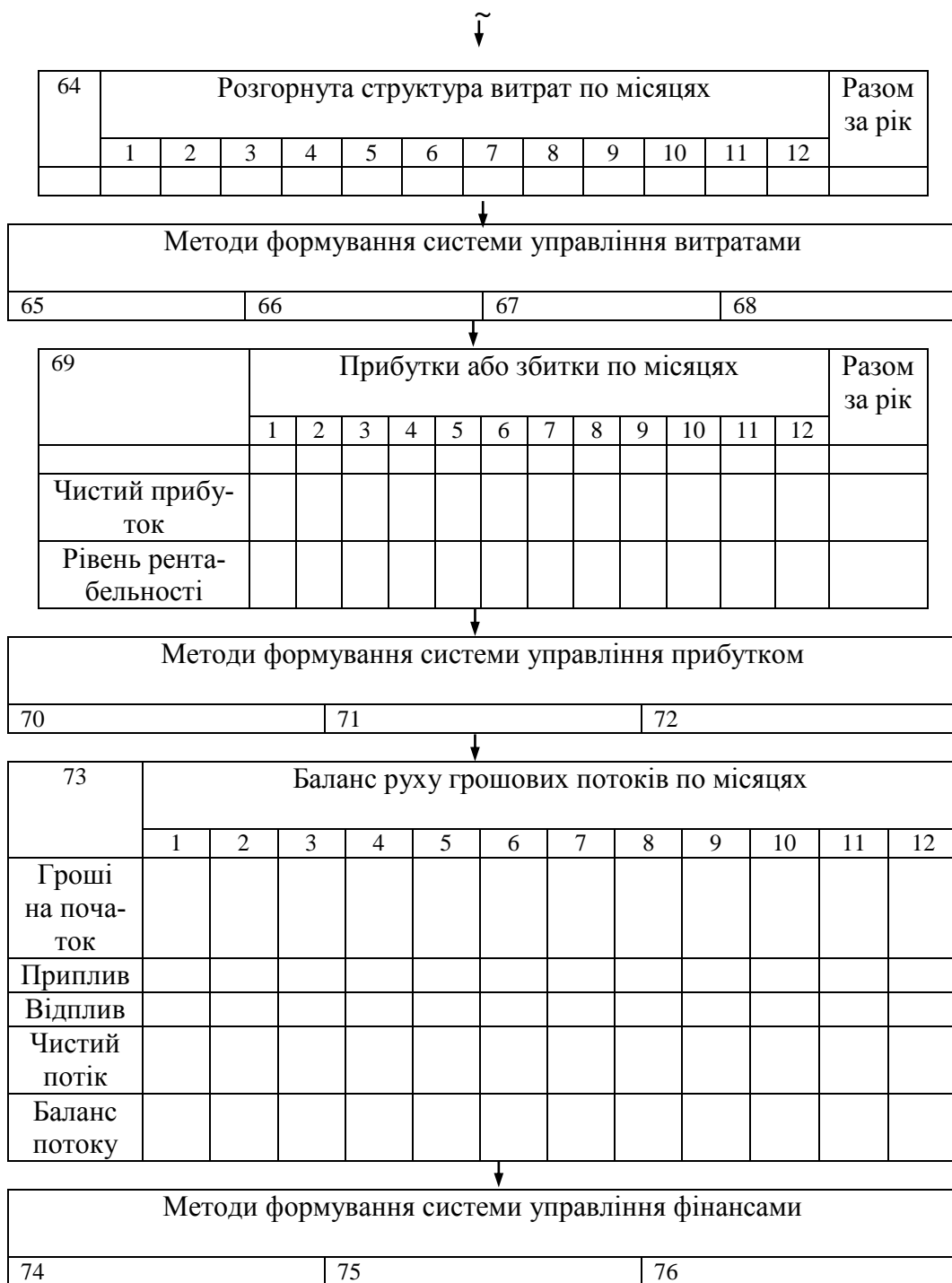
До переваг системи інноваційно-креативного забезпечення розвитку конкурентоспроможності суб'єкта господарювання у вигляді сукупності методів відносяться: уніфікація управлінських впливів; можливість накопичення й систематизації методів; установлення взаємозв'язку між економічними показниками роботи й ефективністю певних методів формування системи управління розвитком конкурентоспроможності суб'єкта господарювання; можливість поліпшення економічних показників роботи суб'єкта господарювання за допомогою коректування або заміни його неефективних методів.

Загальним критерієм ефективності методів формування системи управління розвитком конкурентоспроможності суб'єкта господарювання в аграрній сфері у короткостроковому періоді є задовільне значення показників рентабельності й ліквідності його роботи.

Інструментом установлення залежності між ефективністю методів й величиною економічних показників роботи суб'єкта господарювання є бізнес-проект, що складається з бізнес-форм, алгоритмів, таблиць фінансово-економічних показників і методів формування системи управління конкурентоспроможністю за функціональними видами діяльності суб'єкта господарювання. Побудова бізнес-проекту здійснюється в ході маркетингового дослідження ринку й підсистем системи управління суб'єкта господарювання: маркетинг, виробництво, персонал, управління витратами, прибутком і фінансами.

Зіставлення методів з економічними показниками роботи суб'єкта господарювання в аграрній сфері в укрупненому вигляді представлено на рис. 7.6.





Позначення:
цифри 1-76 у прямокутнику ліворуч – це нумерація бізнес-форм, методів формування системи управління, прийомів, алгоритмів, схем і блоків методичної схеми;
цифри 1-12 у центрі – нумерація місяців року

Рис. 7.6. Взаємозв'язок методів формування системи управління розвитком конкурентоспроможності з економічними показниками роботи суб'єкта господарювання в аграрній сфері [70, с. 248]

Процес зіставлення складається з наступних етапів:

формується мета суб'єкта господарювання щодо задоволення потреб споживача до товару (вона необхідна для встановлення базової конкурентної стратегії підприємства, на яку повинні бути націлені усі методи управління його діяльністю);

проводиться SWOT-аналіз тенденцій у сфері діяльності суб'єкта господарювання (вирішується питання можливостей та погроз підприємства у політичній, економічній, законодавчо-нормативній та галузевій сферах);

досліджується ринок та результати дослідження представляються бізнес-формами:

клієнт (інформація, профіль, потреби споживача, продуктові комплекси),

конкуренти (вибір, аналіз, оцінка конкурентоздатності, основна базова конкурентна стратегія),

постачальники (аналіз, оцінка, вибір, закупівельний цикл);

описуються методи формування системи управління розвитком конкурентоспроможності суб'єкта господарювання у сфері формування товару, ціноутворення, рекламування, збуту та зіставляються з обсягом продажів по місяцях на протязі року, а також з витратами на маркетингові заходи;

наводиться опис плану виробництва, який зіставляється з формування системи управління розвитком конкурентоспроможності суб'єкта господарювання у сфері операційної діяльності та управління персоналом;

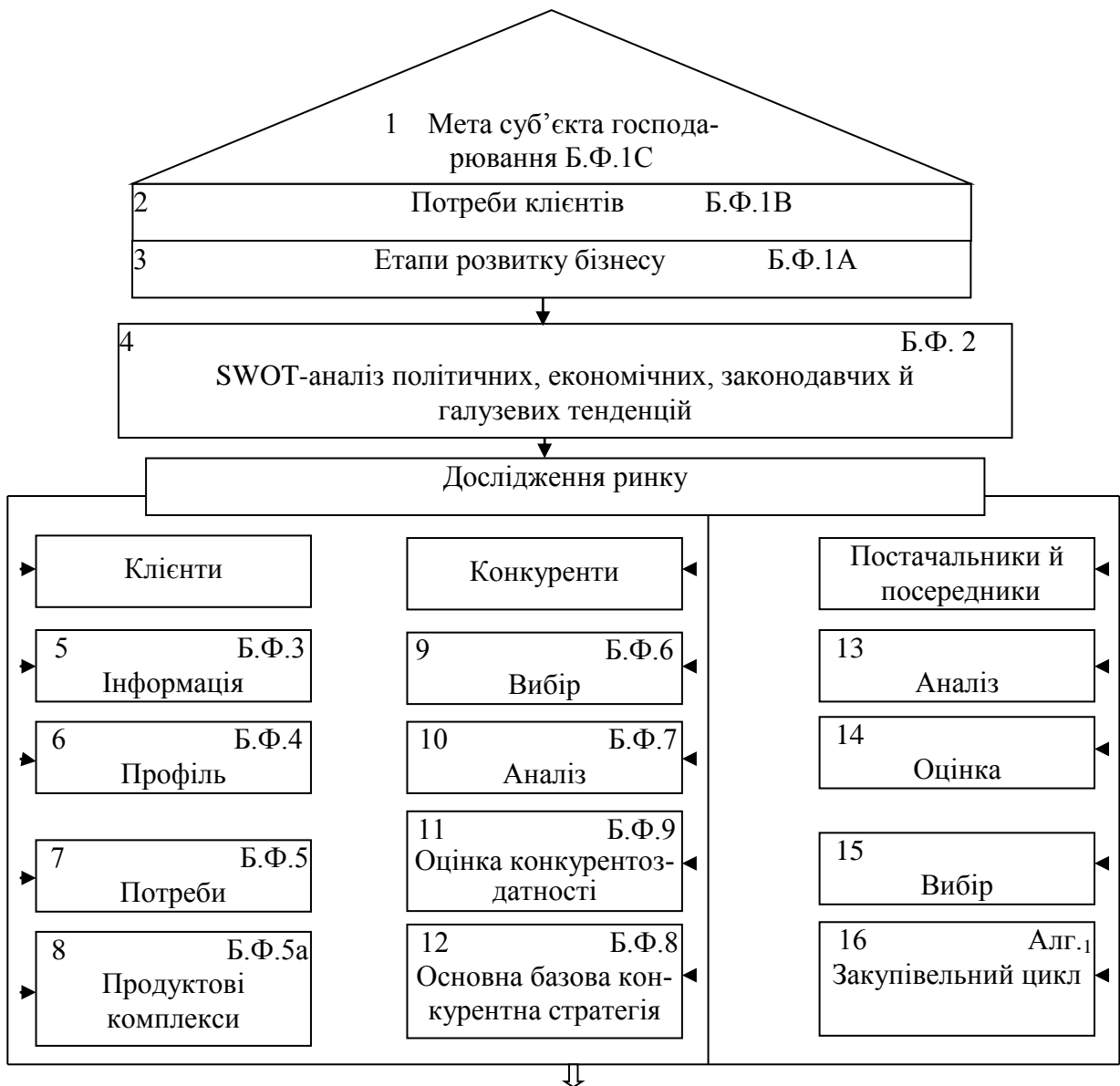
формується розгорнута структура витрат та зіставляється з методами у сфері управління витратами суб'єкта господарювання (оплата праці, амортизаційні відрахування, запаси, оподаткування та ін.).

Потім наводиться опис прибутків або збитків по місяцях року та зіставляється з методами формування системи управління конкурентоспроможним розвитком суб'єкта господарювання у сфері управління прибутком (планування, формування та використання прибутку) та формується баланс руху грошових потоків по місяцях та зіставляється з методами управління фінансами.

Наведене на рис. 7.6 зіставлення методів формування системи управління конкурентоспроможним розвитком суб'єкта господарювання в аграрній сфері з економічними показниками його роботи дає можливість оцінити їхню ефективність у короткостроковій перспективі (до одного року).

Подамо наведену інформацію більш докладно (блоками), розшифровуючи цифрові позначення (рис. 7.7-7.10).

Спочатку встановлюється мета суб'єкта господарювання в аграрній сфері, яка повинна бути націленою на задоволення потреб споживачів у залежності від етапів розвитку бізнесу.



Позначення: Б.Ф. – бізнес-форма (Алг. – алгоритм)

Рис. 7.7. Блок “Стратегічна мета. Аналіз тенденцій. Дослідження ринку” [70, с. 248]

Дослідження ринку – це перший етап процесу економічної перевірки на ефективність методів забезпечення розвитку конкурентоспроможності суб'єкта господарювання, на якому уточнюється споживчий інтерес і формуються способи його задоволення за допомогою комплексу маркетингу (рис. 7.8).

↓

17 Комплекс маркетингу			
18 Товар	19 Ціна	20 Реклама	21 Збут
Методи формування системи управління конкурентоспроможним розвитком у сфері управління:			
Формуванням товару	Ціноутворенням	Рекламуванням	Збутом

22 Товари (послуги) Б.Ф. 10	Обсяг продажів по місяцях												Разом за рік	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
Витрати на маркетинг														
Виторг без ПДВ і витрат на маркетинг														

23 Товари (послуги)	План виробництва по місяцях												Разом за рік	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
Разом														

Рис. 7.8. Блок “Комплекс маркетингу. Обсяг продажів по місяцях. Витрати на маркетинг. План виробництва по місяцях” [70, с. 249]

У рамках даного блоку приймаються рішення щодо методів у сфері управління формуванням товару, ціноутворенням, рекламуванням і збутом. Наступний блок призначений для формування систем операційного, кадрового менеджменту та управління витратами.

24														Операційний менеджмент																					
25 Схеми виробничого приміщення				26 Алг.2 Операційний цикл				27 Матеріально-технічне забезпечення				28 Диспетчеризація				29 Система якості				30 Організація праці Планограма робіт Б.Ф.11				31 Інформаційна система											
Методи формування системи управління розвитком конкурентоспроможності у сфері виробництва:																																			
32 Метод розміщення потужностей				33 Метод вибору типу виробництва				34 Метод управління запасами				35 Метод диспетчеризації				36 Метод управління якістю				37 Метод організації праці				38 Метод потоку інформації											
39														Кадровий менеджмент																					
40 Визначення потреби у персоналі				41 Наймання персоналу				42 Розміщення персоналу				43 Адаптація персоналу				44 Мотивація персоналу				45 Оцінка роботи				46 Звільнення персоналу											
Методи формування системи управління розвитком конкурентоспроможності у сфері персоналу: т.ч.																																			
47 Метод управління кількості				48 Метод наймання персоналу				49 Метод розміщення персоналу				50 Метод адаптації персоналу				51 Метод мотивації персоналу				52 Метод оцінки				53 Метод звільнення											
54														Дані для розрахунку витрат																					
55 Потреба в устаткуванні й персоналі Б.Ф. 12				56 Витрати сировини				57 Витрати енергії				58 Режим роботи				59 Структура управління				60 Штатний розклад Б.Ф. 13				61 Розрахунок амортизації				62 Графік погашення кредиту				63 Безпечні умови праці			
64		Розгорнута структура витрат по місяцях												Разом																					
Статті витрат Б.Ф.14		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12																						
Разом																																			
Методи формування системи управління розвитком конкурентоспроможності у сфері витрат:																																			
65 Метод оплати праці								66 Метод амортизаційних відрахувань								67 Метод формування запасів								68.Метод сплати податків											



Рис. 7.9. Блок “Операційний менеджмент. Методи інноваційно-креативного формування системи управління розвитком конкурентоспроможності суб’єкта господарювання в аграрній сфері при управлінні виробництвом, персоналом, витратами. Розгорнута структура витрат” [70, с. 249]

Структура витрат повинна відповідати динаміці виробництва та споживчого попиту. Наступний блок інформує про рівень рентабельності роботи суб'єкта господарювання в аграрній сфері та забезпечення його фінансами.



69 Б.Ф.15	Прибутки або збитки по місяцях, грн.												За рік
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Прибуток													
Рівень рентабельності													



Методи формування системи управління розвитком конкурентоспроможності у сфері інвестування		
70 Метод планування прибутку	71 Метод формування прибутку	72 Метод використання Прибутку



73	Баланс руху грошових потоків по місяцях, грн.											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Гроші на початок періоду												
Надходження грошей												
Відплив грошей												
Чистий грошовий потік												
Баланс потоку коштів												



Методи формування системи управління розвитком конкурентоспроможності у сфері фінансів		
74 Метод розрахунку грошових потоків	75 Метод вибору джерел фінансування	76 Метод обліку фінансових операцій

Рис. 7.10. Блок “Прибутки або збитки. Методи інноваційно-креативного формування системи управління розвитком конкурентоспроможності суб'єкта господарювання в аграрній сфері у сфері управління прибутком і фінансами. Баланс руху грошових потоків по місяцях” [70, с. 250]

Бізнес-форми й алгоритми, позначені на рис.7.7–7.10, див. у Додатку Г.

Методична схема інноваційно-креативного формування системи управління розвитком конкурентоспроможності суб'єкта господарювання в аграрній сфері у короткостроковому періоді представлена на рис.7. 11.

Наведена методична схема, реалізуючи концепцію “бізнес-проекування”, дає можливість послідовно описати методи забезпечення роз-

витку конкурентоспроможності суб'єкта господарювання й оцінити їхню відповідність рентабельній, фінансово забезпеченій роботі суб'єкта господарювання в аграрній сфері.



Рис. 7.11. Методична схема інноваційно-креативного формування системи управління розвитком конкурентоспроможності суб'єкта господарювання в аграрній сфері у короткостроковому періоді [70, с. 251]

Висновки про рентабельність і фінансову забезпеченість суб'єкта господарювання в аграрній сфері можна зробити на підставі показників рівня рентабельності та збалансованості грошових потоків.

Логіка бізнес-проекту (мета – дослідження ринку – маркетинг – побудова операційної системи – формування системи управління персоналом – побудова розгорнутої структури витрат – розрахунок прибутків або збитків – перевірка на

забезпеченість усієї діяльності фінансами) у випадку негативного значення рентабельності й (або) балансу грошового потоку дає можливість виявити неефективний метод (и) управління.

Така перевірка методів управління на ефективність і носить оперативний (поточний) характер, що й пояснює помісячну деталізацію виробничо-господарської й фінансово-економічної діяльності підприємства.

Стратегічні (довгострокові) форми перевірок забезпечення конкурентоспроможності суб'єкта господарювання розглянуті далі.

Пояснимо використання методики інноваційно-креативного формування системи управління розвитком конкурентоспроможності суб'єкта господарювання в аграрній сфері у короткостроковому періоді на прикладі наступних ринкових ситуацій.

Ситуація 1. Рівень рентабельності підприємства аграрної сфери у вересні знизився до нуля через вихід на ринок конкурента, що застосував масову рекламу без суттєвої модифікації товару, його ціни й збутової політики. Висновок: забезпечення конкурентоспроможності підприємства у короткостроковому періоді не відбувається через неефективність методу формування системи управління розвитком конкурентоспроможності підприємства у сфері управління рекламуванням.

Ситуація 2. Рентабельність фірми в січні істотно знизилася через невиконання плану виробництва. Дана обставина стала наслідком частих поломок і простоїв устаткування. Висновок: забезпечення розвитку конкурентоспроможності суб'єкта господарювання у короткостроковому періоді не відбувається через неефективність методу оперативного управління виробництвом (диспетчерування). Саме диспетчер відповідає за своєчасний профілактичний ремонт устаткування.

Ситуація 3. Рівень рентабельності торговельного підприємства аграрної сфери в березні (у порівнянні із планом) скоротився через недостачу продавців у передсвяткові дні.

Висновок: забезпечення розвитку конкурентоспроможності суб'єкта господарювання у короткостроковому періоді не оптимальне через неефективність такого методу, як метод формування системи управління розвитком конкурентоспроможності підприємства у сфері визначення кількості персоналу (розрахунок потреби в торговельних працівниках).

Ситуація 4. Рентабельність дрібнооптової компанії в травні істотно зменшилася через ріст цін за оренду складських приміщень. Висновок: забезпечення розвитку конкурентоспроможності підприємства у короткостроковому періоді не досконале внаслідок не ефективності методу у сфері управління витратами (методу управління матеріально-технічним забезпеченням – МТЗ).

Саме менеджер МТЗ зобов'язаний був передбачити цю ситуацію й вчасно її нейтралізувати (перевести запаси в інший склад; скоротити орендовані площі й т. ін.).

Ситуація 5. Рівень рентабельності автотранспортного підприємства аграрної сфери в серпні знизився до нуля через ріст поточних витрат внаслідок

інвестування чистого прибутку суб'єкта господарювання на покупку великої кількості мало - і середньотонажних автомобілів.

Висновок: забезпечення розвитку конкурентоспроможності суб'єкта господарювання у короткостроковому періоді не оптимальне через неефективність методу формування системи управління розвитком конкурентоспроможності суб'єкта господарювання у сфері управління прибутком.

Замість більш економічних крупнотонажних автомобілів були придбані дорогі в експлуатації автомобілі середньої й малої вантажопідйомності.

Ситуація 6. Баланс грошового потоку в листопаді виявився від'ємним внаслідок покупки великої партії сировини й матеріалів. Висновок: забезпечення розвитку конкурентоспроможності суб'єкта господарювання у короткостроковому періоді не відбувається з причини не ефективності методу формування системи управління конкурентоспроможним розвитком підприємства у сфері управління фінансами. Саме фінансовий менеджер повинен був передбачити й зарезервувати на рахунку підприємства кошти для придбання великої партії сировини й матеріалів.

Отже, розроблено методику інноваційно-креативного формування системи управління розвитком конкурентоспроможності суб'єкта господарювання в аграрній сфері у короткостроковому періоді, яка дає можливість зіставити відповідні методи з економічними умовами й результатами функціонування і зробити висновок про ефективність (неефективність) методів в поточному (короткостроковому) періоді [58, с.118, 70, с.248].

Коригування неефективного методу забезпечує умови входу суб'єкта господарювання в аграрній сфері в фазу уповільненого розвитку та свідчить про його конкурентоспроможність на ринку.

Ефект дисипативності споживчого впливу на суб'єкт господарювання у даному випадку обмежується вибором цілі бізнесу, спрямованої на задоволення потреб клієнта. Це на короткий відрізок часу наближає суб'єкта господарювання до ефективного (дисипативно-структуруючого) стану його підсистем.

Однак з часом стан більш високої організації зникає і у суб'єкта господарювання в аграрній сфері виникає нова управлінська проблема, пов'язана з його конкурентоспроможністю.

Узагальненню висновку на довгострокову перспективу присвячені наступні дослідження.

Глава 8. Реалізація процесів інноваційно-креативного формування системи управління розвитком конкурентоспроможності суб'єктів господарювання в аграрній сфері у довгостроковій перспективі

8.1. Загальні положення

Інноваційно-креативне формування системи управління розвитком конкурентоспроможності суб'єктів господарювання в аграрній сфері у довгостроковій перспективі реалізує його стан, у якому всі види діяльності орієнтуються на базову конкурентну стратегію, яка вказує на основний (конкурентний) інтерес споживача до товару, а також на дотримання вимог державних нормативів.

Питання перевірки методів інноваційно-креативного формування системи управління розвитком конкурентоспроможності суб'єкта господарювання у довгостроковій перспективі тісно пов'язані з проблемою прогнозування його економічного стану. У науковій літературі загальноприйнятою [103] є думка про те, що здійснити достовірний прогноз за допомогою методів теорії ймовірностей і математичної статистики неможливо. Основну причину Дж. М. Кейнс бачить у тому, що в реальному житті відсутні повторювані події [103, с.384].

На нестабільність процесів в економіці впливають: політичні конфлікти; техногенні катастрофи; економічні аномалії (різке зростання цін на продовольство, енергоносії й т. ін.); непередбачені наслідки використання нових технологій: генної інженерії; глобальної інформатизації; освоєння космосу й т. ін.

Проблема інноваційно-креативного забезпечення довгострокової ефективності сьогодні є досить актуальною. Вирішувати її пропонується за допомогою забезпечення відповідності методів інноваційно-креативного формування системи управління конкурентоспроможністю суб'єктів господарювання:

базовій конкурентній стратегії;
нормам державного регулювання.

У першому випадку, позитивний ефект досягається за рахунок сполучення й взаємного посилення різноманітних видів діяльності суб'єктів господарювання, а у другому, – за рахунок мотивації персоналу створенням корпоративної культури та підтримки суб'єкта господарювання з боку держави.

8.2. Методики реалізації процесів інноваційно-креативного формування системи управління розвитком конкурентоспроможності суб'єктів господарювання в аграрній сфері у довгостроковому періоді

Наведемо результати дослідження щодо формування системи управління розвитком конкурентоспроможності суб'єктів господарювання в аграрній сфері у довгостроковій перспективі.

У результаті дослідження з даного питання розроблена “Методика інноваційно-креативного формування системи управління розвитком конкурентоспроможності суб'єкта господарювання в аграрній сфері за рахунок приведення його діяльності до вимог базової конкурентної стратегії”.

Мета методики: формування методичних положень з забезпечення розвитку конкурентоспроможності суб'єкта господарювання в аграрній сфері через перевірку відповідності його діяльності базовій конкурентній стратегії.

Для досягнення мети передбачається: використання системи цілей управління, скоректованих щодо базової конкурентної стратегії суб'єкта господарювання в аграрній сфері; розробка методичної схеми з формування системи управління конкурентоспроможним розвитком суб'єкта господарювання в аграрній сфері через відповідність його діяльності базовій конкурентній стратегії; наведення прикладів використання методики на певних суб'єктах господарювання.

Об'єктом оцінки є методи формування системи управління розвитком конкурентоспроможності суб'єкта господарювання в аграрній сфері у сферах управління: маркетингом, виробництвом, персоналом, витратами, прибутком і фінансами.

До переваг подання процесу управління у вигляді реалізації системи методів інноваційно-креативного формування системи управління розвитком конкурентоспроможності суб'єкта господарювання в аграрній сфері належать:

можливість установлення системоутворюючих показників, якими є, по-перше, відповідність методів базовій конкурентній стратегії суб'єкта господарювання, а по-друге, логіка бізнес-проекування;

застосування інструментарію системного й бізнес-процесного підходів до забезпечення довгострокової ефективності управлінських рішень.

Базова конкурентна стратегія суб'єкта господарювання націлена на задоволення потреби споживача або в інноваційно-креативно диференційованому, або в економному, або в якісному товарі. До варіантів стратегії належать: “інноваційно-креативна диференціація”, “економія на витратах”, “висока якість”.

Областю використання стратегії “інноваційно-креативна диференціація” є галузі, які постійно оновлюють свій товар. Стратегія “економія на витратах” застосовна при випуску високостандартизованих товарів. Стратегію “висока якість” використовують у галузях, де віддають перевагу не кількості, а якості товарів.

Критерієм позитивного результату перевірки методів формування системи управління конкурентоспроможністю суб'єкта господарювання в аграрній сфері на здатність до забезпечення розвитку його конкурентоспроможності в довгостроковій перспективі є відповідність їх вектору переваги (фактору лояльності) споживача, що реалізований в базовій конкурентній стратегії. Ефект досягається за рахунок збігу інтересів споживача й виробничого персоналу підприємства-виробника. Останній, унаслідок своїх психофізіологіч-

них характеристик, бажає виробляти саме той товар, що подобається споживачеві. З метою забезпечення даного ефекту для реалізації стратегії: “інноваційно-креативна диференціація” підбирають “інтуїтивів” – творчих працівників, схильних до постійних інновацій та прийняття креативних рішень; “економія на витратах” – “динаміків-сенсориків”, яким подобається високопродуктивна праця; “висока якість” – “статиків-сенсориків”, природжених раціоналізаторів у сфері підвищення якості товару (див. методику тестування ТАРТ) [195, 221].

Основними показниками ефективності методів формування системи управління розвитком конкурентоспроможності суб'єкта господарювання в аграрній сфері у довгостроковій перспективі є зниження непродуктивних витрат і приріст прибутку за рахунок додаткового обсягу випуску й реалізації товарів.

До числа найважливіших, що піддаються кількісній оцінці, факторів, які визначають величину основних показників ефективності забезпечення розвитку конкурентоспроможності суб'єкта господарювання в аграрній сфері, належать:

а) в області управління персоналом, витратами й прибутком: підвищення інноваційної активності виробничого персоналу в сфері інноваційно-креативної диференціації товарів (стратегія підприємства “інноваційно-креативна диференціація”);

ріст продуктивності праці працівників (стратегія підприємства “економія на витратах”);

раціоналізаторська активність виробничого персоналу в області підвищення якості товарів (стратегія підприємства “висока якість”);

усунення непродуктивних витрат і здійснення тих, які спрямовані на реалізацію потреби клієнта або в креативно-диференційованому, або в економному, або в якісному товарі;

додатковий обсяг випуску й реалізації виробів (послуг) за рахунок покупки: техніки й технології, що сприяють “креативній диференціації” (стратегія “інноваційно-креативна диференціація”), високопродуктивної техніки й технології (стратегія “економія на витратах”), техніки й технології, що забезпечують ріст рівня якості (стратегія “висока якість”);

б) в області маркетингу й виробництва:

додатковий обсяг продажів: оновленого ексклюзивного товару (стратегія “інноваційно-креативна диференціація”), товару, що заощаджує час і кошти клієнта, (стратегія “економія на витратах”), високоякісного товару (стратегія “висока якість”);

додатковий обсяг випуску: індивідуалізованого товару за спеціальним замовленням (стратегія “інноваційно-креативна диференціація”), недорогого товару масового виробництва (стратегія “економія на витратах”), високоякісного товару, що випускається серіями (стратегія “висока якість”);

в) в області управління фінансами:

приріст прибутку за рахунок випереджальних (у порівнянні з витратами) темпів росту виторгу від реалізації: креативно-диференційованого товару (стратегія “інноваційно-креативна диференціація”), економного товару (стратегія “економія на витратах”), якісного товару (стратегія “висока якість”);

раціональний вибір джерела фінансування: за рахунок власних коштів підприємства (стратегії “інноваційно-креативна диференціація” й “висока якість”), із залученням кредитних ресурсів (стратегія “економія на витратах”).

Як інструмент виявлення відповідності методів забезпечення розвитку конкурентоспроможності суб'єкта господарювання щодо його базової конкурентної стратегії використовується їхнє цільове призначення. Система скорегованих щодо базової конкурентної стратегії суб'єкта господарювання цілей (загальної й другорядних) наведена в другому розділі монографії.

Методична схема інноваційно-креативного формування системи управління розвитком конкурентоспроможності суб'єкта господарювання в аграрній сфері за рахунок приведення його діяльності до вимог базової конкурентної стратегії наведена на рис. 8.1.

Відповідно до схеми можна зробити висновок:

про відповідність – у випадку, коли всі дев'ять груп методів забезпечення конкурентоспроможності суб'єкта господарювання відповідають цілям, скорегованим щодо його базової конкурентної стратегії;

про невідповідність – у випадку невідповідності мети хоча б одній з дев'яти груп методів забезпечення розвитку конкурентоспроможності суб'єкта господарювання.

Пояснимо, чому невідповідність методів формування системи управління конкурентоспроможністю суб'єкта господарювання в аграрній сфері навіть однієї з дев'яти цілей підприємства унеможлиблює конкурентоспроможну його роботу у довгостроковій перспективі (тобто реалізацію його загальної мети).

Пояснення наведемо на прикладах: 1) персонал-методи. Уявіть собі, що водієм сільського автобусу став “статик”, тобто людина, що ніколи не поспішає й дуже повільно робить свою справу. Клієнти, які спізнюються на вокзал або аеропорт, не будуть користуватися послугами такого автобусу; 2) забезпечення конкурентоспроможності у сфері управління витратами. Допустимо, що водій – “динамік”, який постійно перевиконує план перевезень, але не одержує за це жодної копійки. Він або звільниться, або почне робити “ліві” рейси на іншому маршруті, що спричинить збитки для суб'єкта господарювання; 3) управління прибутком. Уявіть собі, що водій – “динамік”, але працює на малогабаритному транспортному засобі (12 посадкових місць), яке стримує його бажання підвищувати обсяги перевезень. Він або піде на інший маршрут, де суб'єкт господарювання придбав кращі машини, або буде брати стоячих (зігнутих навпіл) пасажирів, що через незручність перевезення істотно скоротить попит; 4) організація виробництва. Припустимо, що водій

сільського маршрутного автобусу вирішує розвезити кожного індивідуально-го пасажера за призначенням.



Рис. 8.1. Методична схема інноваційно-креативного формування системи управління розвитком конкурентоспроможності суб'єкта господарювання в аграрній сфері за рахунок приведення його діяльності до вимог базової конкурентної стратегії [68, с. 169]

У цьому випадку його авто втрачає статус маршрутного й стає економічно не вигідним (вища ціна й більше часу витрачається); 5) поширення про-

дукту. Збут послуг доставки в обстановці неквапливості й високих цін – малопривабливий; 6) ціноутворення. Високі ціни й щоденна доставка до місця призначення масового споживача – несумісні; 7) рекламування. Наявність дорогої реклами послуг й доступні ціни на послуги сільського автобусу є несумісними; 8) фінансування. Купівля більш містких машин для послуг перевезення за рахунок власних коштів підприємства є нераціональною, тому що припускає появу у витратах підприємства великої статті “амортизація”, що виключає рентабельну роботу в умовах невисоких фіксованих цін.

Подібні висновки можна зробити щодо двох інших базових конкурентних стратегій.

Аналіз дієздатності запропонованого методичного підходу до управління суб'єктами господарювання був проведений за наступною схемою:

розглядався досвід ефективного управління, вивчений автором [32];

установлювалася наявність (+) або відсутність (–) аналогії між отриманим позитивним ефектом і цілями методів формування системи управління конкурентоспроможним розвитком суб'єкта господарювання, запропонованими в роботі;

за фактом наявності (відсутності) аналогій зроблено висновок про дієздатність (недієздатність) пропонованого підходу до управління.

Структура аналізу досвіду суб'єктів господарювання із різних галузей аграрної сфери (на прикладі методу управління формуванням товару) наведена в табл. 8.1.

Дослідження досвіду суб'єктів господарювання із різних галузей аграрної сфери складалося з наступних етапів:

аналіз наукової літератури й формування банку вихідної інформації щодо управлінської діяльності відомих підприємств;

поділ всіх суб'єктів господарювання на групи залежно від виду їх базових конкурентних стратегій;

формування для випадку кожної з конкурентних стратегій системи цілей за сферами використання груп методів формування системи управління розвитком конкурентоспроможності формування системи управління конкурентоспроможним розвитком у сфері:

формування товару, ціноутворення,

рекламування, збуту,

виробництва,

персонала,

витрат,

прибутку,

фінансів;

звірення щодо наявності або відсутності аналогії між отриманим кожним суб'єктом господарювання (з банку вихідної інформації) позитивним результатом і цілями методів, які розроблені у монографічному дослідженні.

Таблиця 8.1

Структура аналізу досвіду суб'єктів господарювання із різних галузей аграрної сфери України [68, с. 171]

Галузь	Група методів управління діяльністю: метод	Позитивний ефект	Ціль групи методів формування системи управління розвитком конкурентоспроможності: підціль методу	Наявність (+), (-) аналогії
1. Салони краси на агро-території	Метод інноваційно-креативного формування системи управління конкурентоспроможним розвитком у сфері управління формуванням товару: додаткові функції	Залучення клієнта за рахунок: вибору зачісок на комп'ютері; усунення дефектів обличчя; делікатесів і т. ін.;	Диференціювання товару для задоволення потреби клієнтів у привабливому асортименті: приваблива розмаїтість додаткових функцій	+
2. Мобільні телефони		Інтернету; фотографії; будильника; калькулятора; годинника; аксесуарів; вибору парфумів, одеколону, іміджу;		+
3. Ательє на селі		самообслуговування	Задоволення основної потреби клієнтів за допомогою високостандартизованого виробу (послуги): додаткові функції стандартизованого товару, які заощаджують кошти й час	+
4. Супермаркет		(вибір товарів й оплата за допомогою картки клієнта); цінових знижок; розсилання клієнтові інформації про "гарячі" пропозиції додому зі схемою їх розміщення в магазині;		+
5. Мак-Дональдс у сільськогосподарському районі		обслуговування з вікна автомобіля; спеціальне впакування їжі;		+
6. Виробництво автомагнітол для сільськогосподарських автомобілів		більшої чутливості, що забезпечує якісний прийом радіохвиль у глибокій ущелині;	Формування стандартизованого товару, що задовольняє основну потребу клієнтів відносно якості: додаткові функції товару, що підвищують його якість (надійність, працездатність у складних умовах, довговічність)	+
Автомийка автомобілів та сільськогосподарської техніки	використання воскових шампунів, що покривають кузов автомобіля й охороняють його від корозії		+	

Під час дослідження аналізувалися також дані про використання методів формування системи управління розвитком конкурентоспроможності у сферах: ціноутворення, рекламування, збуту, виробництва, витрат, прибутку (інвестиції), фінансів. Наприклад, у табл. 8.1 зареєстрована наявність відповідності мети у сфері використання групи методів формування системи управління конкурентоспроможним розвитком у сфері формування товару (креативне диференціювання товару для задоволення потреби клієнтів у привабливій розмаїтості додаткових функцій) ефективній додатковій функції послуг салону краси, що складається в можливості створення неповторної (ексклюзивної) зачіски за допомогою комп'ютерної програми (форму голови клієнтки сканують і накладають на неї різноманітні види зачісок).

Крім того, розглядалося управління окремими видами комплексної діяльності суб'єктів господарювання. З персонал-методів до аналізу були прийняті методи формування системи управління розвитком конкурентоспроможності у сфері управління: кількістю; добором; розміщенням; адаптацією; мотивацією; оцінкою; звільненням персоналу.

Методи формування системи управління розвитком конкурентоспроможності у сфері управління персоналом складають фундамент будівлі ефективності роботи підприємства і тому саме від них залежить життєдіяльність суб'єкта господарювання.

Методи інноваційно-креативного формування системи управління розвитком конкурентоспроможності у сфері управління підприємством були представлені всією складовою операційної системи суб'єкта господарювання: розміщення потужностей; організація технологічного процесу; матеріально-технічне забезпечення; оперативне управління; управління якістю, інформаційними потоками й т. ін.

Усього проаналізовано 559 галузей. У всіх випадках (100 %) спостерігалася наявність аналогії між отриманим позитивним ефектом і цілями управління, що свідчить про дієздатність пропонованого методичного підходу до управління.

Отже, розроблено методичку інноваційно-креативного формування системи управління розвитком конкурентоспроможності суб'єкта господарювання за рахунок приведення його діяльності до вимог базової конкурентної стратегії [81, с.32].

Наведемо результати дослідження щодо інноваційно-креативного формування системи управління розвитком конкурентоспроможності суб'єкта господарювання через перевірку відповідності його діяльності **нормам державного регулювання**.

Експертиза на відповідність державним нормативам процесу інноваційно-креативного формування системи управління розвитком конкурентоспроможності суб'єкта господарювання дуже важлива. Саме держава є тим інститутом, що уповноважений припиняти або стимулювати діяльність суб'єкта господарювання. Таким чином, вплив держави є своєрідною граничною умовою в управлінській діяльності. У науковій літературі проблема

державного регулювання виступає, як проблема ділової етики. Вивченням даного напрямку займалися В.Б.Шапарь, В.Н. Мирошниченко [220], Де Джордж Ричард Т. [33], А.К. Семенов, Е.Л. Маслова [180]. Найбільш цікавим з цього питання дослідженням є “Етика бізнесу. Глобальна управлінська перспектива” (Дейвид Фрітцше), у якому автор описує результати шістнадцятирічної роботи (1984-2002 рр.) [207]. Цінність праці полягає в доборі фактичного матеріалу зі сфери бізнесу, який наочно ілюструє наявність і спосіб державного вирішення етичних ділових проблем. До недоліків видання можна віднести те, що автор допускає неетичність у бізнесі, якщо очікується значний розмір економічної вигоди. Такий підхід, на нашу думку, неприпустимий.

Мета дослідження, результати якого наведено далі, – розкрити економічні аспекти ділового державного нормування й розробити методику формування системи управління конкурентоспроможним розвитком суб’єкта господарювання за рахунок приведення його діяльності до вимог державних нормативних актів. Для зручності експертизи забезпечення розвитку конкурентоспроможності суб’єкта господарювання через перевірку відповідності його діяльності державним нормативам сформуємо повний комплекс етичних проблем. В основу його формування покладені категорії проблем, отримані Д. Фрітцше й доповнені автором (рис. 8.2).

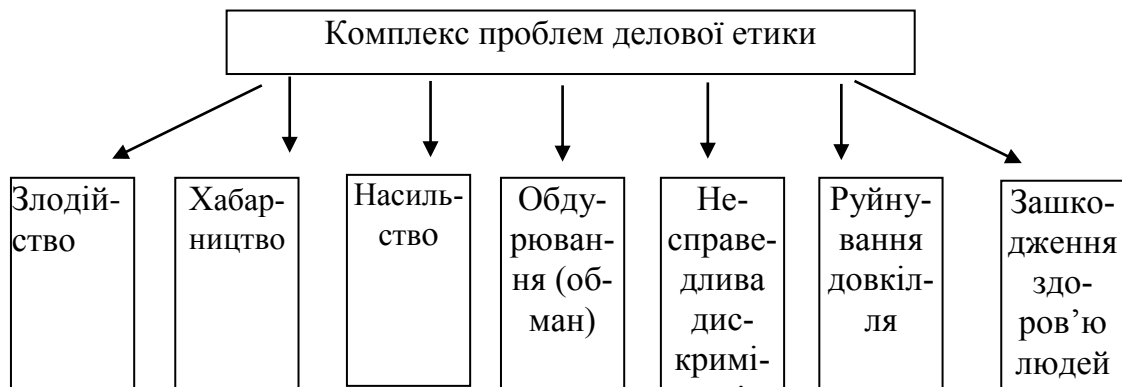


Рис. 8.2. Комплекс проблем ділової етики, які контролює держава [56, с. 131]

Ці проблеми актуальні й для України. На вітчизняних суб’єктах господарювання ще сильні традиції часів застою. Нові підходи до вирішення проблем ділової етики поки використовуються дуже рідко. На дану обставину впливає відсутність у працівників й управлінського складу розуміння економічних збитків від впливу етичних чинників. Розкриття економічної сутності проблем ділової етики сприяє їхньому усуненню. Нова ринкова реальність допомагає переосмисленню багатьох застарілих звичок. До останніх відносяться й проблеми ділової етики. Неприпустимість порушення етичних нормативів визначається оновленим законодавчим і нормативним простором.

Опишемо сутність перерахованих проблем й економічні аспекти ділового державного нормування (табл. 8.1).

Таблиця 8.1

Економічні аспекти доцільності усунення проблем ділової етики [88, с. 174]

Найменування етичних проблем	Сутність проблеми	Економічні наслідки
1	2	3
1. Хабарництво	Це пропозиція, давання або вимагання чогось коштовного з метою надання впливу. Використовується для маніпулювання поведінкою людей. Породжує конфлікт інтересів хабароодержувача й суб'єкта господарювання, на якому він працює [207, с.23]	Сприяє перерозподілу ресурсів у неефективному для підприємства напрямі. При цьому хабароодержувач привласнює незароблений прибуток, а суб'єкт господарювання зазнає збитків, які значно перевищують розмір хабара
2. Злодійство	Це присвоєння людиною того, що їй не належить на правах власності. “Це акт крадіжки, присвоєння власності, без згоди власника”, – Джозеф Нолан [207, с.23]	Підвищує вартість товарів і послуг. У результаті цього зростають ціни, що штучно знижує попит на товар. Ресурси на ринку розподіляються помилково. Суб'єкт господарювання, який зазнав крадіжки, має збитки
3. Насильство	Це управління людьми й компаніями за допомогою сили або погрози. Синонім – примус. Коли одну сторону, за допомогою її підпорядкування іншій стороні, змушують робити те, що вона за своїм бажанням відмовилася б робити. Специфічною формою насильства є вимагання [207, с.24]	Погроза й застосування сили знижують ефективність конкуренції, що спричиняє зростання цін, обмежує асортимент товарів (послуг) і знижує їхню якість. Унаслідок цього для виробництва товарів (послуг) використовується менше ресурсів. У такій ситуації програють і продавці, й покупці, задоволеність яких знижується
4. Обман	Це маніпулювання поведінкою людей й фірм за допомогою надання їм помилкової інформації. Це акт введення в оману брехливими словами або облудними діями. Це свідомо зроблена помилкова заява або демонстрація [207, с.25]	Введення в оману призводить до помилкового враження, у результаті чого покупці вибирають товар, що дає їм менше задоволення. Обман у постачанні зриває ритм виробництва й призводить до зростання витрат. Ресурси витрачаються на представлені товари (послуги), а не на ті, які користуються попитом
5. Неправедлива дискримінація	Це необ'єктивне відношення до людей через їхню расову приналежність, вік, стать, національність, віросповідання або відмова в привілеях, що надають іншим, через перераховані причини [207, с.26]	Дискримінація серед працівників приводить до того, що споживачі змушені купувати товари (послуги) у некомпетентних продавців. Дискримінація спричиняє зниження рівня задоволеності споживачів і помилковий розподіл ресурсів

Продовження табл. 8.1

1	2	3
6. Руйнування природи	Це марнувати те, що дала природа (воду, повітря, землю, енергію, флору, фауну) [56, с.131]	Марнотратство ресурсів планети призводить до скорочення господарської діяльності через недостачу сировини, енергії, площі і придатного для життя середовища
7. Зашкодження здоров'я людей	Це необоротний вплив на здоров'я людей [56, с.132]	Діяльність, що руйнує організм людини, економічно збиткова, тому що припускає виплату постраждалим регресів, пенсій й ін.

Високий рівень кваліфікації з цього питання досягається за рахунок розробки національного законодавства на підставі аналізу кращого світового досвіду з тих чи інших питань.

Роль держави полягає в тому, щоб або підтримати підприємства аграрної сфери, що етично розвиваються, або припинити життєвий цикл тих, які регулярно порушують установлені норми й правила.

У зв'язку із цим, концептуально не можуть бути ефективними в довгостроковій перспективі ті методи забезпечення розвитку конкурентоспроможності суб'єкта господарювання, які не відповідають вимогам державних нормативів. Для рішення проблем ділової етики розроблена "Методика інноваційно-креативного формування системи управління розвитком конкурентоспроможності суб'єкта господарювання за рахунок приведення його діяльності до вимог державних нормативів".

Ціль методики: розробка методичних положень щодо визначення ефективності використання методів формування системи управління розвитком конкурентоспроможності суб'єкта господарювання в довгостроковому періоді на основі встановлення відповідності їх державним нормативам.

Для досягнення мети передбачається: вибір і структурування нормативів для методів формування системи управління розвитком конкурентоспроможності суб'єкта господарювання в аграрній сфері; опис методів за підсистемами системи управління підприємством (видами діяльності); розробка методичної схеми формування системи управління розвитком конкурентоспроможності суб'єкта господарювання в аграрній сфері за рахунок приведення його діяльності до вимог державних нормативів.

Об'єктом перевірки формування системи управління розвитком конкурентоспроможності суб'єкта господарювання на здатність до забезпечення його конкурентних переваг в довгостроковій перспективі є методи у сфер управління: маркетингом (методи управління формуванням товару, ціноутворенням, рекламуванням, збутом); виробництвом (методи управління розміщенням виробничих потужностей, вибором типу виробництва, запасами й поставками, диспетчеруванням, якістю, організацією праці, потоком інформації); персоналом (методи управління кількістю, підбором, розміщенням, адаптацією, мотивацією, оцінкою й звільненням персоналу); витратами (ме-

тоди управління оплатою праці, амортизаційними відрахуваннями, формуванням запасів, оподаткуванням); прибутком (методи управління плануванням, формуванням і використанням прибутку); фінансами (методи управління грошовими потоками, вибором джерела фінансування, обліком фінансових операцій).

До переваг контролю за дотриманням норм державного регулювання відносяться: своєчасне виявлення й усунення порушень виробничих, фінансових, інвестиційних, продуктових, цінових, рекламних і збутових нормативів; ефективне вирішення кадрових проблем, пов'язаних з порушенням норм ділової етики.

Ефектом від позитивного результату даної перевірки методів формування системи управління конкурентоспроможним розвитком суб'єкта господарювання є збереження й і підтримка його життєвого циклу державою в довгостроковому періоді, а також мотивація персоналу за рахунок формування корпоративної культури.

Основними показниками ефективності методів інноваційно-креативного формування системи управління розвитком конкурентоспроможності суб'єкта господарювання в аграрній сфері у довгостроковій перспективі є: зниження непродуктивних витрат, пов'язаних із крадіжкою, обманом, хабарництвом, штрафами за несправедливу дискримінацію працівників, насильство, заподіяння шкоди здоров'ю людей і руйнування природи; достатній обсяг випуску й реалізації товарів, обумовлений наявністю дозвільної документації на здійснення економічної діяльності (ліцензія, торговельний патент, дозвіл органів Держпожнадзора, Санепідемстанції й т. ін.).

У якості державних нормативів необхідно використовувати наступні норми:

1. Супернорми – це універсальні норми, які однаковою мірою стосуються всіх людей в усьому світі. Вони є підставою моральної структури світу й контролюються всіма міжнародними й національними судами;

2. Норми соціальної спільності людей – це міжнародні й національні нормативи, що регулюють сфери застосування певних методів управління в межах конкретної країни.

Сформуємо перелік основних документів, утримуючих етичні нормативи.

Більшість супернорм утримується в Декларації прав людини (табл. 8.2).

Вони спрямовані на припинення насильства, обману, несправедливої дискримінації й шкоди здоров'ю людей [207, с.21]. Питання щодо припинення злочинства й хабарництва регулюються статтями кримінального права.

Супернорми, що стосуються знищення природи, викладені в міжнародних документах які стосуються питань стійкого розвитку й екологічного законодавства.

Таблиця 8.2

Проблеми, регульовані статтями Декларації прав людини [56, с. 132]

Регульоване питання	Проблема	Регульоване питання	Проблема	Регульоване питання	Проблема
1	2	1	2	1	2
1. Нерівність у правах	Дискримінація	16. Відсутність права на пошук притулку	Дискримінація	31. Відсутність права на гідне існування	Дискримінація
2. Ворожнеча до людей	Насильство	17. Довільне позбавлення громадянства	Насильство	32. Неможливість дії профспілок	Дискримінація
3. Несвобода через расові, мовні, політичні та інші відмінності	Дискримінація	18. Відсутність права одружуватися	Дискримінація	33. Необмежений робочий день і відсутність відпустки	Шкода здоров'ю
4. Убивство	Насильство	19. Невільний вступ у шлюб	Насильство	34. Відсутність права на життєвий рівень без хвороб, убогості	Дискримінація
5. Рабство	Насильство	20. Відсутність права мати майно	Дискримінація	35. Неоднаковий захист дітей	Дискримінація
6. Каткування	Насильство	21. Відсутність прав на свободу думок, совісті, релігії	Дискримінація	36. Відсутність права на безкоштовну початкову й загальну освіту й дискримінація в одержанні вищої освіти	Дискримінація
7. Неправосуб'єктність	Дискримінація	22. Відсутність свободи мати переконання і їх виражати	Дискримінація		
8. Відсутність прав на захист закону	Насильство	23. Несвобода мирних зборів	Дискримінація	37. Освіта без мети розвитку особистості й виховання поваги до людини	Обман
9. Відсутність процедури відновлення прав	Дискримінація	24. Несвобода участі в управлінні країною	Дискримінація	38. Відсутність свободи вибору виду освіти	Дискримінація
10. Довільний арешт	Насильство	25. Невільні вибори	Насильство	39. Відсутність права	Дискримінація

Продовження табл. 8.2

1	2	3	4	5	6
11. Незаконне обвинувачення в злочині	Насильство	26. Фальсифікація результатів виборів	Омана	40. Відсутність права на захист власних інтересів	Дискримінація
12. Осуд не за національними і міжнародними законами	Насильство	27. Відсутність рівних прав в економічній, соціальній і культурній сферах	Дискримінація	41. Відсутність права на соціальний і міжнародний порядок	Дискримінація
13. Втручання в особисте життя	Насильство	28. Відсутність права на працю й вільний вибір роботи	Дискримінація	42. Несправедливі обмеження	Дискримінація
14. Несвобода переміщення й вибору місця проживання	Насильство	29. Несприятливі умови праці	Шкода здоров'ю	43. Несправедливе карне обвинувачення	Насильство
15. Відсутність права повертатися в країну	Насильство	30. Дискримінація в оплаті праці	Дискримінація	44. Діяльність щодо знищення прав і свобод	Насильство

Основні норми соціальної спільності людей щодо України наведені в наступних документах: методи формування системи управління розвитком конкурентоспроможності у сфері управління формуванням товару (Конституція України, Керівні принципи ООН для захисту інтересів споживачів, Закон України “Про захист прав споживачів”); методи у сфері управління ціноутворенням (Закон України “Про ціни й ціноутворення”, Господарський Кодекс України); методи у сфері управління рекламуванням (Міжнародний кодекс міжнародної торговельної палати з рекламної практики, Закон України “Про рекламу”); методи у сфері управління збутом (Конвенція про право міжнародних договорів, Статті 179, 264 Господарського Кодексу України “Матеріально-технічне постачання й збут”, “Договір постачання”); методи у сфері управління виробництвом й забезпеченням якості (ІСО 9000-9004, ДСТУ, Господарський кодекс України); персонал-методи (КЗПП – Кодекс законів про працю, Закон України “Про оплату праці”, Закон України “Про охорону праці”); методи у сфері управління витратами (Міжнародні стандарти бухгалтерського обліку, Закон України “Про податок на додану вартість”, Закон України “Про податок на прибуток”, Закон України “Про бухгалтерський облік і фінансову звітність в Україні”); методи у сфері управління інвестуванням (Закон України “Про інвестиційну діяльність”, Закон України “Про режим іноземного інвестування”); методи у сфері управління фінансами (Міжнародні стандарти фінансової звітності, Закон України “Про бухгалтерський

облік і фінансову звітність в Україні”) та ін. [85, 86, 87, 88, 89, 90, 91, 92, 93]. Перераховані нормативи наразі інтенсивно опрацьовуються до Закону України “Про приведення законодавства України у відповідність із законодавством ЄС”. Методична схема формування системи управління конкурентоспроможним розвитком суб'єкта господарювання в аграрній сфері через приведення його діяльності до вимог державних нормативів наведена на рис. 8.3.

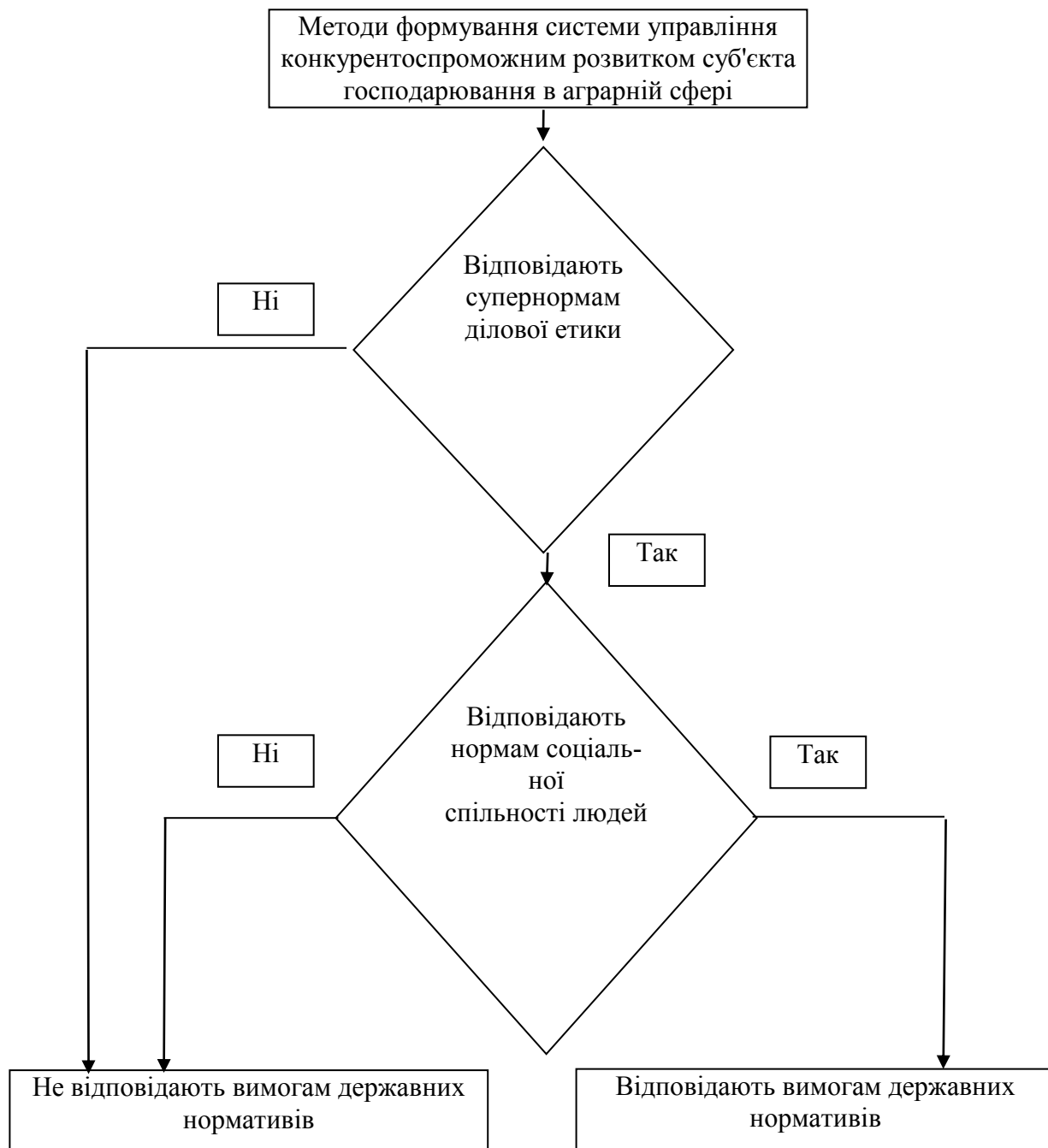


Рис. 8.3. Методична схема (алгоритм) інноваційно-креативного формування системи управління розвитком конкурентоспроможності суб'єкта господарювання в аграрній сфері через приведення його діяльності до вимог державних нормативів [56, с.131]

Порядок застосування норм ділової етики такий:

супернорми, як універсальні нормативи, необхідно враховувати в кожному конкретному випадку;

національні норми соціальної спільності застосовуються для туристичних підприємств, що працюють тільки на внутрішньому ринку;

національні й міжнародні нормативи соціальної спільності людей інших держав використовуються для підприємств, що здійснюють зовнішньоекономічну діяльність.

Перевірка методів формування системи управління розвитком конкурентоспроможності суб'єкта господарювання в аграрній сфері здійснюється в такий спосіб:

визначається, чи відповідають вони супернормам ділової етики (якщо відповідь негативна, то робиться загальний висновок про те, що методи забезпечення конкурентоспроможності не відповідають державним нормативам, а якщо відповідь позитивна, то переходять до наступного етапу перевірки);

визначається, чи відповідають методи забезпечення розвитку конкурентоспроможності нормам соціальної спільності людей (якщо не відповідають, то загальний висновок про їхню відповідність державним нормативам є негативним, а якщо відповідають, – то позитивним).

Глобальні перетворення світу вносять зміни в сферу уніфікації й стандартизації державних нормативів, що позитивно позначається на вирішенні проблем ділової етики.

У цьому випадку використовується банк світової інформації щодо цивілізаційного врегулювання проблем ділової етики на суб'єкті господарювання.

Використовуючи його суб'єкти господарювання в аграрній сфері захищають себе від неефективних стратегічних рішень, що сприяє усуненню управлінських помилок. Таке поведіння суб'єктів господарювання є обов'язковим, тому що окрім прибутку гарантує збереження їхнього життєвого циклу.

Приведемо приклади використання методики при вирішенні проблем ділової етики на суб'єктах господарювання.

Приклад 1. Омана і шкода здоров'ю людей. Корпорація Johns - Manville Corporation до кінця ХХ століття була світовим лідером серед виробників азбесту (у т. ч. для аграрної сфери). Вона займалася видобутком і збутом азбестового волокна, а також виробництвом і продажем напівфабрикатів і кінцевих продуктів з азбесту (у тому числі й для туристичних готелів). Стійкий до високих температур й єдиний волокнистий мінерал, який можна вплести в тканину, азбест широко використовувався для виробництва театральних завіс, вогнестійких будівельних конструкцій, предметів домашнього побуту (покриття гладильних дощок, підставки під каструлі, гальмові колодки автомобілів, рукавиці й т. ін.). Існувало 3000 областей застосування азбесту. Протягом десятиліть підприємство обманювало світове співтовариство, замовчуючи шкідливий вплив азбесту на здоров'я людей. Вдихання фрагментів аз-

бестового волокна приводило до захворювання й смерті робітників. Підприємство приховувало це в погоні за прибутком. Ріст звернень постраждалих привів до розслідування, що ініціювало банкрутство й реорганізацію підприємства. Азбестове виробництво було ліквідоване, а на підприємство наклали зобов'язання щодо фінансування Фонду відшкодування особистого збитку (2,5 млрд. дол. при організації й по 75 млн. дол. плюс 20% прибутку від поточної діяльності підприємства щорічно в період з 1992 по 2015 рік). Вище керівництво звільнили, а 80% звичайних акцій перейшло у Фонд відшкодування особистого збитку [207, с.59].

У цьому випадку неефективними виявилися методи управління формуванням товару (як вогнестійкий мінерал був обраний шкідливий для здоров'я людей азбест), рекламуванням (споживача вводили в оману із приводу нешкідливих властивостей товару), організацією праці (не були створені безпечні й нешкідливі умови праці).

У цьому випадку порушені й супернорми ділової етики (стаття 23 Декларації прав людини “Сприятливі умови праці”) і норми соціальної спільності людей (Керівні принципи ООН і закон щодо захисту прав споживачів, Міжнародний кодекс міжнародної торговельної палати з рекламної практики й національні закони про рекламу й охорону праці).

Приклад 2. Хабарництво. Шведське підприємство-виробник зброї *Vofors* дало хабар індійським посадовим особам, щоб поставити артилерійське озброєння на суму 1,3 млрд. дол. Це забезпечувало роботою 5000 шведських робітників. Постраждали французькі робітники й бізнесмени, від товару яких Індія відмовилася [207, с.209]. У цьому випадку порушені норми соціальної спільності людей. Законодавство розглянутих країн не припускає існування хабарництва. Неефективними є методи управління збутому (під час підписання договору щодо поставки був даний хабар на суму 26 млн. дол.).

Приклад 3. Злодійство. Сімейство Лоу одержало контроль над гонконгським *Ка Wah Bank* і довело його до руйнування за допомогою крадіжки коштів вкладників. Вони одержували, наприклад, кредит на суму 10,8 млн. дол., а як заставу використовували акції раніше ліквідованого суб'єкта господарювання в аграрній сфері. Це явний випадок крадіжки, коли приватну власність (кошти вкладників) привласнюють без згоди її законного власника. Наведена історія закінчилася тим, що уряд Гонконгу врятував банк від руйнування та брав участь у справі затримки й екстрадиції родини Лоу, яка втекла за кордон [207, с.223]. У цьому випадку порушені обидва види норм державного регулювання (стаття 17 Декларації прав людини “Право людей на володіння своїм майном-внесками”, Міжнародні стандарти бухгалтерського обліку, національні стандарти фінансової звітності підприємства).

До неефективних відносяться методи управління формуванням фінансових потоків і вибором джерела фінансування, що й з'явилося причиною банкрутства та реструктуризації суб'єкта господарювання.

Приклад 4. Руйнування природи. Суб'єкт господарювання з Канади щодо виготовлення взуття для сільськогосподарських робіт *Vata* порушив

графік вивозу зі своєї території промислових відходів (лаки, розчинники, ма-сла й полівінілхлорид). Керівникам доповідали про можливість утилізації відходів за 56 тис. дол. за 3 роки до того, як контейнери прогнили й шкідливі речовини потрапили в ґрунт. На підставі висновку інспекції міністерства з охорони навколишнього середовища суд Канади присудив підприємство до виплати 450 тис. дол., необхідних для знезаражування території, й посадових осіб – до штрафу в 12 тис дол. [207, с.257].

Неефективними в цьому випадку виявилися методи оперативного управління виробництвом. Саме диспетчер повинен стежити за своєчасним виконанням планів і графіків. Графіка екологічних заходів необхідно дотримуватися з такою ж точністю, що й план-графіка контролю основного виробництва. Для суб'єкта господарювання України розглянута проблема є досить актуальною.

Наведені приклади свідчать про те, що формування системи управління конкурентоспроможним розвитком суб'єкта господарювання в аграрній сфері у довгостроковій перспективі суттєво впливає на його розвиток.

Конкурентоспроможність у даному випадку реалізується через вимоги державних нормативів. Сам процес створення останніх – це формулювання квінтесенції загальнолюських та спеціальних (у відношенні до споживачів певного товару) норм етики.

Люди не бажають, щоб їх: обкрадували, отруювали, використовували їхні податкові платежі не за призначенням. Держава, створюючи нормативи, автоматично забезпечує умови для прогресуючого розвитку тих суб'єктів господарювання, які їх дотримуються та перешкоджає розвитку підприємств-порушників.

Керуючими принципами у цьому процесі виступають, у першу чергу, вимоги споживача до товару.

Порушення вимог державних нормативів унеможливорює розвиток суб'єкта господарювання у часі і в просторі, є перешкодою в процесі будівництва та підтримки його конкурентоспроможності на ринку товарів.

Отже, розроблено методику інноваційно-креативного формування системи управління розвитком конкурентоспроможності суб'єкта господарювання в аграрній сфері через приведення його діяльності до вимог державних нормативів.

Глава 9. Реалізація процесів інноваційно-креативного формування системи управління розвитком конкурентоспроможності суб'єктів господарювання в аграрній сфері у коротко- та довгостроковому періоді

9.1. Загальні положення

Раніше були розроблені: методика інноваційно-креативного формування системи управління розвитком конкурентоспроможності суб'єкта господарювання в аграрній сфері у короткостроковому періоді; методика інноваційно-креативного формування системи управління розвитком конкурентоспроможності суб'єкта господарювання за рахунок приведення його діяльності до вимог базової конкурентної стратегії; методика інноваційно-креативного формування системи управління розвитком конкурентоспроможності суб'єкта господарювання через приведення його діяльності до вимог державних нормативів.

Перша методика дозволяє описати методи інноваційно-креативного формування системи управління розвитком конкурентоспроможності суб'єкта господарювання в аграрній сфері і порівняти їх з економічними умовами й результатами (ринок, обсяг продажів, витрати, прибуток, фінанси) його функціонування. Перевірка на відповідність базовій конкурентній стратегії покликана врахувати сумісність і взаємне посилення методів формування системи управління конкурентоспроможністю суб'єкта господарювання в аграрній сфері. Від відповідності (невідповідності) методів формування системи управління розвитком конкурентоспроможності суб'єкта господарювання державним нормативам залежить припинення або стимулювання його діяльності державою.

Взаємозв'язок перерахованих етапів інноваційно-креативного формування системи управління розвитком конкурентоспроможності суб'єкта господарювання в аграрній сфері зображений на рис. 9.1. Показники свідчать про необхідність урахування результату всіх трьох видів перевірки при розробці механізму забезпечення розвитку конкурентоспроможності суб'єкта господарювання. Наведемо результати дослідження з розробки такого механізму. Концепція формування методів інноваційно-креативного формування системи управління розвитком конкурентоспроможності суб'єкта господарювання укладається в їхньому опису за допомогою уніфікованих прийомів і способів, економічному оцінюванні на тлі ринку, операційної й фінансової систем суб'єкта господарювання, а також у їхній перевірці на відповідність його базовій конкурентній стратегії і державним нормативам.

Сутність загальної методичної схеми полягає у виборі послідовності реалізації тих чи інших етапів, а також у формі подання результатів підсумкового оцінювання ефекту.



Рис. 9.1. Взаємозв'язок етапів формування системи управління розвитком конкурентоспроможності суб'єкта господарювання в аграрній сфері [68]

9.2. Механізм реалізації процесів інноваційно-креативного формування системи управління конкурентоспроможністю суб'єкта господарювання у коротко- та довгостроковому періоді

У кінцевому вигляді механізм реалізації процесів забезпечення конкурентоспроможності суб'єкта господарювання в аграрній сфері представлений на рис. 9.2. Економічна оцінка на спроможність методів забезпечувати конкурентоспроможність суб'єкта господарювання проводиться в короткостроковому періоді (до одного року). Перевірити спроможність методів підтримувати його конкурентоспроможність в довгостроковому періоді можна за умови, якщо з'ясувати їхню відповідність базовій конкурентній стратегії суб'єкта господарювання в аграрній сфері й нормам державного регулювання.

Загальний висновок про реалізацію процесів інноваційно-креативного формування системи управління конкурентоспроможністю суб'єкта господарювання в аграрній сфері роблять у випадку трьох позитивних результатів [48, с.133, 51, с.127].

Приведемо дані, отримані у ході досліджень, з доказу працездатності механізму на суб'єктах господарювання аграрної сфери національної економіки. Під час досліджень було виділено дві групи суб'єктів господарювання.

До першої групи віднесені ті, які успішно розвиваються, а до другої – суб'єкти господарювання, що знаходяться на межі банкрутства.

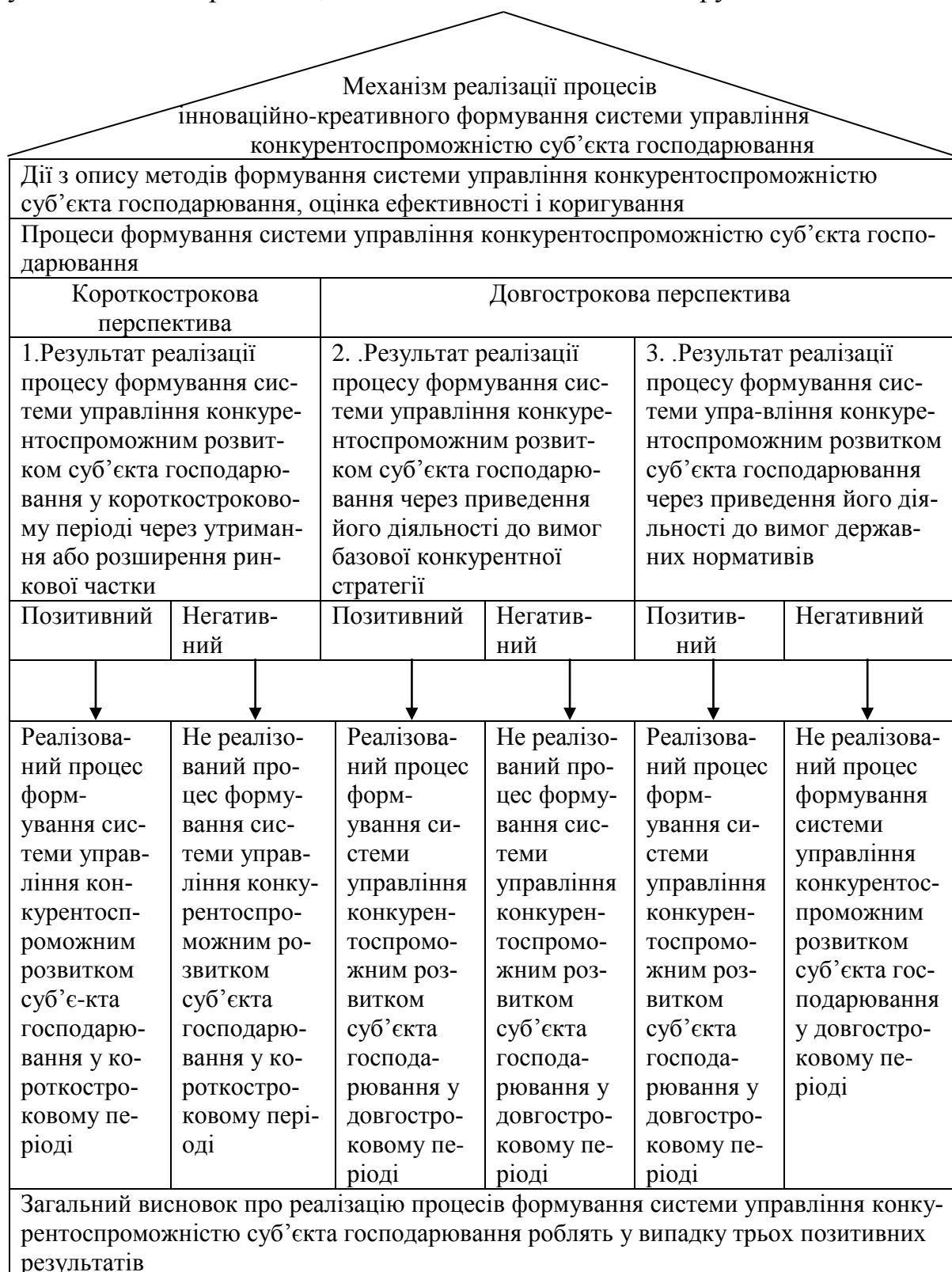


Рис. 9.2. Механізм реалізації процесів інноваційно-креативного формування системи управління розвитком конкурентоспроможності суб'єкта господарювання в аграрній сфері [48, с. 133; 49, с. 53; 59, с. 43; 75, с. 319]

Спочатку приведемо результати критичного аналізу підприємств-банкрутів, використовуючи “Механізм реалізації процесів інноваційно-креативного формування системи управління розвитком конкурентоспроможності суб’єкта господарювання в аграрній сфері” (табл. 9.1).

Таблиця 9.1

Причини банкрутства сучасних суб’єктів господарювання аграрної сфери України

Причини неефективності методів управління діяльністю суб’єкта господарювання й їх розподіл за видами оцінки в “Механізмі реалізації процесів інноваційно-креативного формування системи управління розвитком конкурентоспроможності суб’єкта господарювання”		
Економічна неефективність (від’ємний тренд показників діяльності)	Не відповідність конкурентній стратегії, орієнтованій на ринок	Не відповідність нормам державного регулювання
Недостача фінансів Економічна неспроможність Неплатоспроможність із-за незавершених капітальних вкладень Економічні причини фінансової неспроможності Уповільнення платіжного обороту Незабезпеченість коштами	Незатребуваність продукції Падаючий попит Відсутність конкурентної стратегії Не відповідність технології конкурентної стратегії підприємства	Екологічні порушення Кримінальне (фіктивне) банкрутство Податкові злочини Порушення нормативно-правових норм Затягування процедури банкрутства
Скорочення обсягів виробництва Неефективна система виробництва Відхилення фактичних значень показників від планових Виведення коштів з обороту Перевитрата засобів	Слабка маркетингова служба підприємства Заморожування інвестицій в нову техніку і технологію Падіння якості продукції в оборонній промисловості	Заниження економічних показників, що зменшують розмір бази оподаткування Недостатній правовий потенціал Злиття і поглинання компаній Наслідки нелегальної економіки Неуцтво. Економічні злочини
Зниження об’єму кредитування Борги підприємств Збитки із структурно технологічних причин Недостатній фінансовий потенціал	Відсутність конкурентної філософії підприємства Неефективність амортизації, як економічного інструменту, стимулюючого розвиток потенціалу	Рейдерство Крадіжки на державних підприємствах Несправедлива дискримінація в оплаті праці топ-менеджерів і простих працівників
Безконтрольні витрати сировини Відсутність системи економічного моніторингу Збільшення собівартості продукції	Виробництва Збільшення фінансових заощаджень за рахунок припинення розвитку Недосконале управління	Торгівля за бартером Високий рівень травматизму Грубе порушення техніки безпеки

Отже, приведені причини банкрутств суб'єктів господарювання аграрної сфери. Обсяг вибірки для аналізу складав 1727 випадків банкрутств [163].

Дані табл. 9.1 підтверджують працездатність “Механізму реалізації процесів інноваційно-креативного формування системи управління розвитком конкурентоспроможності суб'єкта господарювання” в тому, що:

до ліквідації життєвого циклу суб'єкта господарювання може привести негативний результат формування економічної, ринкової або нормативної складових забезпечення розвитку його конкурентоспроможності;

відсутність розвитку конкурентоспроможності підприємства залежить від розвитку конкурентоспроможності його видів діяльності (маркетингова, виробнича, кадрова, економічна, інвестиційна і фінансова).

Тепер розглянемо приклади успішно працюючих суб'єктів господарювання в аграрній сфері (табл. 9.2). Вибірка для аналізу складалася з опису досвіду успішної роботи 1738 суб'єктів господарювання аграрної сфери України [25]. З даних табл. 9.2 витікає, що головний чинник успіху суб'єкту співвідноситься з одним з трьох видів перевірки його методів формування системи управління конкурентоспроможним розвитком у коротко- та довгостроковій перспективі. Крім того, успіх припускає загальний висновок про формування системи управління розвитком конкурентоспроможності суб'єкта господарювання у випадку позитивного результату за всіма трьома її складовими.

Розглянемо особливість використання механізму реалізації процесів інноваційно-креативного формування системи управління розвитком конкурентоспроможності суб'єкта господарювання на прикладі великого підприємства та групи підприємств.

До загальних особливостей **управління великим підприємством** відносяться:

наявність усередині підприємства підрозділів, які виготовляють як кінцевий, так і проміжний продукт і мають певний ступінь самостійності;

складність використання всіма підрозділами загальної конкурентної стратегії; використання у внутрішніх підрозділах специфічних показників оцінки ефективності їхньої роботи, відмінних від показників роботи підприємства в цілому;

складність урахування інтересів клієнта в підрозділах, що виготовляють проміжну продукцію (послуги) й ін.

Перераховані особливості істотно ускладнюють організацію ефективного управління великим підприємством. Наведемо результати дослідження того, як працює тут механізм реалізації процесів інноваційно-креативного формування системи управління розвитком конкурентоспроможності суб'єкта господарювання в аграрній сфері.

Таблиця 9.2

Причини успіху суб'єктів господарювання аграрної сфери України [25]

Метод формування системи управління розвитком конкурентоспроможності, який виявився вирішальним в успішній роботі суб'єкта господарювання аграрної сфери		
Економічна ефективність	Відповідність стратегії, орієнтованій на ринок	Відповідність нормам державного регулювання
Підвищення продуктивності праці Бюджетування Підвищення ролі працівників розумової праці Виробництво і збут з урахуванням сезонності Логістична схема постачання товарів Уміння в максимальному ступені розподіляти час Усунення ризику (сировинного, енергетичного, технологічного, фінансового) Інноваційне управління працею Своєчасне переміщення капіталу між державами Ефективне постачання Забезпеченість фінансами Використання інформаційних технологій в операційній діяльності Розробка та провадження бізнес-проекту Вдале місце розташування виробничих потужностей	Наявність бізнес-ділової стратегії Ідентифікація стратегічних чинників успіху Інвестиції в нові технології Підвищення якості продукції Знання ринку і орієнтація на ринок Постійні нововведення Скорочення витрат за рахунок нових технологій Налагоджена система кадрових взаємин Уміння вкладати душу в свою роботу Успішні методи особистого продажу Маркетингова стратегія Розробка нових товарів, матеріалів, технологій, орієнтованих на якість Повне задоволення покупця Сильна торгова марка Якість обслуговування Використання мобільних технологій в бізнесі Всі співробітники мотивовані, всі захоплені, всі знаходяться в постійному напруженні Економія часу клієнта банку	Усунення негативних умов роботи Взаємна довіра Поліпшення чинника здоров'я і безпеки Єднання працівників фірми Репутація підприємства і товару Відхід підприємств від "сірих" схем виплати заробітної плати Гарантування повернення платежу за умови виявлення браку Усунення грубого, неетичного поведіння начальства Забезпечення інформаційної безпеки і безперервності бізнесу Комфортні умови праці Додержання соціальних стандартів Надійність і порядочність керівництва Згода із закордонними партнерами Зниження тарифів Культура управління підприємством Економне витрачання ресурсів

Під позитивним результатом перевірки методу (ів) інноваційно-креативного формування системи управління розвитком конкурентоспроможності в короткостроковому періоді розуміється їх здатність забезпечити задовільні показники роботи підприємства: обсяг продажів; витрати (собівартість продукції); прибуток; рентабельність; забезпеченість фінансовими коштами. Така перевірка називається економічною й на великому підприємстві повинна здійснюватися за наступною методичною схемою: складання деталізованого бізнес-плану роботи підприємства на рік з розбиттям його по місяцях; відзначення діяльності проміжних структурних одиниць у розгорнутій структурі витрат, яка включається в план прибутків (збитків), побудова балансу руху грошового потоку на підприємстві й деталізованої його версії в ко-

жному структурному підрозділі; визначення критерію, що свідчить про економічну неефективність методу (ів) у вигляді фактичного (відзначене в ході реалізації плану) неприпустимого зниження рентабельності й (або) негативного значення балансу руху грошового потоку на підприємстві; при наявності деталізованого бізнес-плану підприємства можна з достатнім ступенем вірогідності виявити конкретний у конкретному структурному підрозділі, використання якого спричинило економічну неефективність роботи підприємства в цілому, кардинально не змінюючи все управління.

Реалізацію даного виду перевірки розглянемо на прикладі такого підприємства транспортування вантажів аграрної сфери, як Укрзалізниця. Ця структура поділяється на відділення, які складаються з комплексу лінійних підприємств. Основним, об'єднуючим роботу всіх лінійних підприємств, документом, є план-графік руху поїздів. Порушення його виконання свідчить про зрив договірних зобов'язань підприємства з наступним зниженням рентабельності й порушенням балансу руху грошового потоку. Виявивши цю негативну причину, можна визначити недієздатний метод забезпечення конкурентоспроможності й те лінійне підприємство, на якому цей план-графік використовувався. Наприклад, графік руху поїздів порушений через поломку локомотива, що привело до катастрофи й зриву договірних зобов'язань щодо надання транспортних послуг. Усі локомотиви закріплені за певними локомотивними депо, які зобов'язані забезпечувати їх якісне технічне обслуговування й ремонт. Те, що локомотив зійшов з рейок, стало результатом неспроможності до інноваційно-креативного формування системи управління конкурентоспроможним розвитком підприємства конкретного методу в роботі певного локомотивного депо. Недієздатний метод інноваційно-креативного формування системи управління конкурентоспроможним розвитком легко встановити після розслідування причин аварії. Допустимо, що причина аварії полягає в тому, що локомотив не пройшов капітальний ремонт через відсутність фінансових коштів на рахунку цього підприємства. Неприйнятним у цьому випадку є метод формування системи управління конкурентоспроможним розвитком у сфері управління фінансами. Інші вісім методів (формуванням товару, ціноутворенням, виробництвом, персоналом і т. ін.) ефективні й не вимагають змін. Інакше кажучи, виробничий підрозділ депо повинен був зробити якісний ремонт (метод забезпечення конкурентоспроможності у сфері управління виробництвом) і мав для цього все необхідне (персонал, інструмент, енергію й т. ін.), крім фінансових ресурсів (метод забезпечення конкурентоспроможності у сфері управління фінансами), що й стало причиною аварії. Така перевірка ефективності управління відноситься до короткострокової перспективи.

Тепер розглянемо особливість перевірки методів інноваційно-креативного формування системи управління розвитком конкурентоспроможності великого підприємства у довгостроковій перспективі. Довгострокова конкурентоспроможність підприємства досягається, якщо методи інноваційно-креативного формування системи управління розвитком конкурентоспро-

можності у сфері управління дев'ятьма видами його діяльності відповідають: базовій конкурентній стратегії й нормам державного регулювання. За рахунок орієнтації методів на певний вид конкурентної стратегії досягається синергетичний ефект, що й забезпечує їх довгострокову ефективність [56, с.131; 81, с. 32]. Особливістю великого підприємства є вибір різних варіантів базових конкурентних стратегій для різних структурних підрозділів, скоригованих щодо конкурентної стратегії всього підприємства. Основний підхід з даного питання розробив М. Портер, який з метою розуміння й удосконалення управлінських процесів на підприємстві запропонував проводити ідентифікацію галузей залежно від виду їхніх конкурентних стратегій [159, 160]. Р. Шулер доповнив положення М. Портера. Він розкрив основний чинник, який впливає на ефективність ідентифікації [103, с.1031]. На думку автора, таким чинником є різні психографічні характеристики виробничих працівників, здатних працювати в різних галузях. Узагальнення результатів обох учених дало можливість виділити три групи галузей (видів робіт), яким відповідають певні конкурентні стратегії (інноваційно-креативна диференціація, економія на витратах, висока якість). Дані стратегії можуть реалізовувати “інтуїтиви – творчі” працівники, “динаміки” й “статики-раціоналізатори”, відповідно [78, с.12]. Використання даного підходу для великого підприємства дало наступні результати.

Структурні підрозділи великого підприємства поділяються на основні та допоміжні, де працює основний і допоміжний персонал. Психографічні характеристики працівників основних професій повинні відповідати вирішенню проблем клієнтів підприємства. Працівники допоміжних підрозділів великого підприємства, як правило, за психографічними характеристиками відрізняються від працівників основних професій. Вони покликані вирішувати проблеми не кінцевого споживача, а основних структурних підрозділів підприємства. Персонал і стратегія розвитку допоміжних підрозділів великого підприємства можуть відрізнитися (табл.9.3).

Загальна конкурентна стратегія підприємства безпосередньо відповідає стратегії розвитку його основних структурних підрозділів і відбивається на стратегії розвитку допоміжних підрозділів.

Розглянемо цей зв'язок на прикладі. Конкурентною стратегією авіакомпанії та її літного агрозагону є економія на витратах. Допоміжні (ремонтні) служби повинні забезпечувати високу якість ремонту й технічного обслуговування літаків. Однак робити їм це доводиться в стислі строки і часто в режимі нічних змін, тому що середнє навантаження на один літак становить 5-6 рейсів у день.

Крім того, авіакомпанія (з метою економії коштів на технічне обслуговування за кордоном) возить своїх механіків до країн далекого зарубіжжя. Статикам-ремонтникам даного підприємства (крім раціоналізаторських якостей) повинні бути властиві ще й певні динамічні характеристики (готовність до далеких перельотів, забезпечення якості робіт з технічного обслуговування літаків у стислий термін і т. ін.).

Таблиця 9.3

Взаємозв'язок розв'язуваних проблем на великому підприємстві [64, с. 193]

Галузі аграрної сфери України					
Агротранспорт	Агромашинобудування	Агротуропейтинг	Агрометалургія	Агротехнічна освіта	Моб. зв'язок
Проблеми клієнтів та основних структурних підрозділів підприємства					
Швидке й недороге транспортування	Висока якість Машин	Креативна розмаїтість агротурис-тичних послуг	Економія коштів і часу на придбання металу	Висока якість знань	Індивідуалізація та розмаїтість функцій
Психографічні характеристики основного виробничого персоналу					
“Динаміки-сенсорики” (пілоти, водії, машиністи, моряки й ін.)	“Статикі-раціоналізатори” (токарі, фрезувальники, слюсарі, збиральники машинобудування)	“Інтуїтиві-творчі” працівники (менеджери туристичних фірм-операторів)	“Динаміки-сенсорики” (домешники, сталевари, прокатники, робітники системи збуту й ін.)	“Статикі-раціоналізатори” навчального процесу (професори, доценти)	“Інтуїтиві-творчі” працівники (розробники нових пакетів, продавці)
Проблеми допоміжних структурних підрозділів підприємства					
Якісний ремонт і технічне обслуговування транспортних засобів	Швидке постачання сировини, комплектуючих виробів й енергії	Висока якість послуг готелів та швидке й недороге транспортування	Висока якість ремонту металургійних машин та механізмів	Доступ до банку світової наукової інформації	Надійність засобів мобільного зв'язку
Психографічні характеристики допоміжного персоналу					
“Статикі-раціоналізатори” з ремонту транспортних засобів	“Динаміки-сенсорики” у сфері матеріально-технічного забезпечення	“Статикі-раціоналізатори” в готелі та “динаміки” на транспорті	“Статикі-раціоналізатори” (електрослюсарі, слюсарі-наладники)	“Динаміки-сенсорики” (бібліографи, бібліотекарі й ін.)	“Статикі-раціоналізатори” (проектувальники й збирачі телефонів)

Ще один приклад. Науково-технічна бібліотека сучасного агротехнічного ВНЗу, вирішуючи проблеми професорсько-викладацького контингенту працівників, повинна (крім механічної обробки інформації) ще й забезпечити їй зручну форму для раціоналізації навчального й наукового процесів.

Розглянемо перевірку методів інноваційно-креативного забезпечення конкурентоспроможності великого підприємства аграрної сфери на відповідність нормам державного регулювання. Даний вид перевірки характеризує дієздатність методів у довгостроковій перспективі. Оцінюється наслідування супернормам ділової етики й нормам соціальної спільності людей. Перший вид нормативів – це універсальні норми, які однаково застосовуються до всіх людей в усьому світі. Вони служать підставою моральної структури світу й контролюються всіма міжнародними й національними судами. Норми соціа-

льної спільності людей – це міжнародні й національні нормативи, що регулюють сфери застосування певних методів управління в межах конкретної країни. У цей час, яке б велике не було підприємство, його менеджер зобов'язаний однаково охороняти інтереси як власників, так і працівників, місцевого населення, громадських організацій з захисту навколишнього середовища, держави. У науковій літературі наведено багато прикладів, коли порушення державних нормативів (обман, дискримінація, насильство, злочинство, хабарництво, шкодження здоров'ю, руйнування природи) привели до повного банкрутства (знищення) великих підприємств [207, с.59].

Отже, під час дослідження виявилось: механізм реалізації процесів інноваційно-креативного формування системи управління розвитком конкурентоспроможності великого підприємства необхідно розглядати як механізм реалізації процесів формування системи управління конкурентоспроможним розвитком будь-якого підприємства; клієнтська орієнтація методів інноваційно-креативного забезпечення розвитку його конкурентоспроможності може бути досягнута за рахунок їхніх цілей, орієнтованих на задоволення потреб клієнтів; механізм складається з трьох складових: 1) економічна (короткострокова перспектива), 2) ринкова – перевірка на відповідність базовій стратегії підприємства структурного підрозділу (довгострокова перспектива), 3) нормативна – на відповідність нормам державного регулювання (довгострокова перспектива); економічна ефективність (неефективність) методу (ів) інноваційно-креативного формування системи управління розвитком конкурентоспроможності встановлюється за допомогою детальної контролю за виконанням бізнес-плану роботи великого підприємства, у якому діяльність його допоміжних підрозділів відбита в розгорнутій структурі витрат (даний вид перевірки встановлює ефективність управління в короткостроковій перспективі); на дієздатність методів інноваційно-креативного формування системи управління розвитком конкурентоспроможності великого підприємства у довгостроковій перспективі впливає відповідність його стратегії розвитку структурних підрозділів й нормам державного регулювання; стратегія розвитку основного виробничого структурного підрозділу повинна бути націлена на рішення проблем кінцевого споживача й відповідати його загальній базовій конкурентній стратегії; стратегія розвитку допоміжного структурного підрозділу великого підприємства орієнтується на вирішення проблем його основних структурних підрозділів і може відрізнятися від загальної базової конкурентної стратегії; весь набір конкурентних стратегій і стратегій розвитку структурних підрозділів великого підприємства необхідно обмежити варіантами: інноваційно-креативна диференціація, економія на витратах, висока якість; слідування методів забезпечення розвитку конкурентоспроможності великого підприємства державним нормативам є обов'язковим для їхньої здатності до розвитку в довгостроковій перспективі (даний вид оцінки полягає в тому, що виявляє, чи відповідають методи формування системи управління розвитком конкурентоспроможності супернормам ділової етики й нормам соціальної спільності людей) [56, с.131].

Висновки до розділу 3

1. Розроблено механізм реалізації процесів інноваційно-креативного формування системи управління розвитком конкурентоспроможності суб'єкта господарювання в аграрній сфері, який, на відміну від існуючого, включає опис методів формування системи управління розвитком конкурентоспроможності та послідовну перевірку їхньої дії на утримання або розширення ринкової частки, відповідність базовій конкурентній стратегії та нормам державного регулювання; висновок про успішну реалізацію процесів інноваційно-креативного формування системи управління конкурентоспроможним розвитком роблять у разі позитивного результату всіх трьох видів перевірки;

2. Сформовано методика реалізації процесів інноваційно-креативного формування системи управління розвитком конкурентоспроможності суб'єкта господарювання в аграрній сфері у короткостроковому періоді, який, на відміну від існуючого (опис методів, перевірка їхньої дії на економічну ефективність, коригування), доповнюється описом взаємозв'язку складових розгорнутого бізнес-проекту (план), у структуру якого включені методи інноваційно-креативного забезпечення конкурентоспроможності, з показниками рентабельності й ліквідності роботи підприємства (факт); критерієм позитивного результату перевірки та забезпечення конкурентоспроможності є відповідність плану факту, що свідчить про утримання або розширення ринкової частки;

3. Розроблено методика реалізації процесів інноваційно-креативного формування системи управління розвитком конкурентоспроможності суб'єкта господарювання в аграрній сфері у довгостроковій перспективі за рахунок приведення його діяльності до вимог базової конкурентної стратегії, який, на відміну від існуючого, складається у встановленні відповідності системи методів інноваційно-креативного забезпечення конкурентоспроможності його базовій конкурентній стратегії ("економія на витратах", "висока якість", "інноваційно-креативна диференціація");

4. Сформовано методика реалізації процесів інноваційно-креативного формування системи управління розвитком конкурентоспроможності суб'єкта господарювання в аграрній сфері у довгостроковій перспективі через приведення його діяльності (за допомогою методів) до вимог державних нормативів, у якому, на відміну від існуючого, використовується розширена сфера нормованої області; норми виступають як індикатори дотримання споживчих, соціально-трудова і загальнолюдських інтересів, що сприяє розвитку конкурентоспроможності підприємства за рахунок ринково-орієнтованої корпоративної культури й його підтримки з боку державних установ;

РОЗДІЛ 4. ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ ТА ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ АГРАРНОЇ СФЕРИ

Глава 10. Закордонний досвід та державне регулювання інноваційно-креативного формування системи управління розвитком конкурентоспроможності підприємств аграрної сфери

10.1. Закордонний досвід інноваційно-креативного формування системи управління розвитком конкурентоспроможності підприємств аграрної сфери

В Україні (05.03.2015 року) набрав чинності Закон України "Про добровільне об'єднання територіальних громад" [148]. Закон регулює відносини, що виникають в процесі добровільного об'єднання територіальних громад сіл, селищ, міст. Згідно Закону суб'єктами добровільного об'єднання територіальних громад є суміжні територіальні громади сіл, селищ, міст. Об'єднана територіальна громада, адміністративним центром якої визначено місто, є міською територіальною громадою, центром якої визначено селище, — селищною, центром якої визначено село, — сільською.

Умови добровільного об'єднання територіальних громад наступні: 1) у складі об'єднаної територіальної громади не може існувати іншої територіальної громади, яка має свій представницький орган місцевого самоврядування; 2) територія об'єднаної територіальної громади має бути нерозривною; 3) об'єднана територіальна громада має бути розташована в межах території однієї області; 4) при прийнятті рішень щодо добровільного об'єднання територіальних громад беруться до уваги історичні, природні, етнічні, культурні та інші чинники; 5) якість та доступність публічних послуг, що надаються в об'єднаній територіальній громаді, не можуть бути нижчими, ніж до об'єднання.

Адміністративним центром об'єднаної територіальної громади визначається населений пункт (село, селище, місто), який має розвинуту інфраструктуру і, як правило, розташований найближче до географічного центру території об'єднаної територіальної громади.

Сільськогосподарські угіддя України займають 42 млн гектарів, або 70% її загального фонду. Тобто, 70% територіальних громад будуть міськими, селищними та сільськими громадами з сільськогосподарською орієнтацією, які входять в аграрну сферу України. Досвід країн ЄС свідчить про те, що здійснення децентралізації влади може зайняти 15-30 років (у Польщі первинно розраховувалося на 20-30 років, в Литві, Латвії, Фінляндії фактивно зайняло 15-16 років).

Актуальним є формування системи управління розвитком конкурентоспроможності підприємств аграрної сфери, які забезпечують товарами 70 % територіальних громад України.

Особливістю формування системи управління розвитком конкурентоспроможності підприємств аграрної сфери у розвинених країнах (США, ЄС, Китай, Корея т. ін.) є ринкове середовище функціонування. Держава створює умови ринку чистої конкуренції, де багато сільськогосподарських підприємств мають усі умови для розвитку. Фактори, що впливають на розвиток конкурентоспроможності у таких країнах, поділяються на групи в залежності від типу сільського господарства, яке формується: креативне, органічне, екологічне, соціальне, інформаційне, концентроване, дисперсне, кластерне.

Країни, що знаходяться на стадії розвитку (у тому числі й Україна), мають моносонічну побудову ринку. Користуючись ринковою владою, агрохолдинги (переробні, логістичні та заготівельні підприємства) проводять політику ціноутворення на продукцію (при зміні попиту на неї) таким чином, щоб їхня частка (маркетингова маржа) в роздрібних цінах залишалася на постійному рівні. При збільшенні попиту маркетингова маржа зростає, а доходи виробників або залишаються незмінними, або зменшуються. Це робить аграрну сферу країни такою, що не приваблює підприємців. Окрім того, всі елементи агропромислової сфери знаходяться під контролем агрохолдингів. Одиниці з них володіють 17 % ринку зерна, 22 % – кукурудзи, 15 % – олійних культур, 47 % – цукрового буряку, 20 % – м'яса ВРХ, 18 % – молока, 80 % – м'яса птиці. Агрохолдинги мають у власності 62 % цукрозаводів, 90 % елеваторів, 49-99 % транспортних коридорів з експорту продукції (67 % – зерно, 59 % – ячмень, 49 % – кукурудза, 51 % – насіння соняшникове, 61 % – ріпак, 97 % – сухі яечні продукти, понад 52 % – яйця курячі). Вони контролюють більше 6 млн. га землі (16 % загальної площі). Вертикальна або горизонтальна інтеграційні структури агрохолдингів є конкурентоспроможними лише за показниками: орієнтації діяльності на базову конкурентну стратегію та економічної ефективності в короткостроковій перспективі. Вони не є ефективними за показником відповідності діяльності “нормам державного регулювання”: переведення та накопичення фінансових ресурсів без належної сплати податків та зборів в офшорні зони або на Кіпр; тіньові схеми зменшення рівня оподаткування та митного збору; порушення норм екологічного законодавства т. ін. У науковій літературі (Гуторов А.О.) дану проблему корпоративного капіталізму рекомендується вирішувати через створення державного корпоративного капіталізму (державних агрохолдингів, які б контролювали усі сфери агропромислової галузі та сприяли розвитку підприємств аграрної сфери України).

В дослідженні приклади формування систем управління розвитком конкурентоспроможності підприємств-агрохолдингів наводяться лише за стратегічною та економічною складовими.

В Україні держава намагається змінити ситуацію з порушенням агрохолдингами нормативів ділової етики та сформувати за допомогою децентралізації влади елементи ринку чистої конкуренції. Розроблені Закони України "Про сільськогосподарську кооперацію", "Про особисте селянське господарство" т. ін.

Використання закордонного досвіду на підприємствах аграрної сфери України було проведено в трьох сферах та за дев'ятьма підсистемами управління (табл. 10.1). Аналіз закордонного досвіду формування системи управління розвитком конкурентоспроможності підприємств аграрної сфери свідчить про те, що: робочим інструментом процесу є методи інноваційно-креативного формування системи управління розвитком конкурентоспроможності у сферах управління підприємством за його дев'ятьма підсистемами; треба відокремлювати коротко- та довгострокову перспективу; спочатку розвиток конкурентоспроможності забезпечується у короткостроковому періоді, а потім вже його досягають у довгостроковій перспективі; показником формування системи управління розвитком конкурентоспроможності підприємств аграрної сфери у короткостроковому періоді є утримання або збільшення підприємством ринкової частки.

Моніторинг цього процесу проводиться у рамках бізнес-проекту, де факт порівнюється з планом. Показником формування системи управління розвитком конкурентоспроможності підприємств аграрної сфери у довгостроковому періоді є відповідність методів базовій конкурентній стратегії та нормам державного регулювання. За першою складовою методи порівнюються з системою цілей (які відповідають певній стратегії), а за другою – з держаними нормативами.

Наведемо пояснення використання закордонного досвіду з інноваційно-креативного підходу до формування системи управління розвитком конкурентоспроможності підприємств аграрної сфери України за складовими.

Економіка знань чи "креативна економіка" припускає використання інноваційно-креативного підходу до формування системи управління конкурентоспроможністю підприємств аграрної сфери. Проблему інноваційно-креативного забезпечення розвитку конкурентоспроможності підприємств вирішували: автори журналу Business Week (Великобританія), які ввели в науковий лексикон поняття "креативна економіка"; керівники Китаю, Південної Кореї, країн ЄС, які взяли курс на побудову креативного сільського господарства; автори концепції "Перманентна агрокультура"; розробники стратегій адаптації економічного механізму функціонування сільськогосподарського підприємства до умов ринку.

Дослідження з використання закордонного досвіду складалося з розробки інструментів переводу неконкурентоспроможного підприємства в стан конкурентоспроможності.

Таблиця 10.1

Можливості використання в Україні закордонного досвіду щодо формування системи управління конкурентоспроможністю підприємств

Зміст	Сфери					
	Закордонний досвід			Можливості використання в Україні		
	Коротко-строковий період	Довгостроковий період		Коротко-строковий період	Довгостроковий період	
Реалізація (методи*) за підсистемами	1. Утримання ринкової частки	2. Відповідність базовій конкурентній стратегії	3. Відповідність міжнародним державним нормативам:	1. Контролінг показників бізнес-проекту та коригування методів*:	2. Відповідність методів* конкурентній стратегії за цілями	3. Відповідність Законом України
1. Формування продукту	Утримання або збільшення ринкової частки за рахунок контролю, концепцій бізнес-проектів, бюджетування, моніторингу т. ін.	Орієнтація підсистем (продукт, ціна, реклама, збут, виробництво, персонал, витрати, інвестиції, фінанси) на базову конкурентну стратегію за: Портером; Шулером; Котлером; ін. класиками менеджменту	Принципи ООН з захисту інтересів споживачів	Формування продукту	Ціль продукту	Про захист прав споживачів
2. Ціноутворення			Методичні рекомендації з ціноутворення	Ціноутворення	Ціль ціноутворення	Про ціни і ціноутворення
3. Рекламування			Міжн. Кодекс МТП з рекламної практики	Рекламування	Ціль рекламування	Про рекламу
4. Збут			Конвенція про право міжн. Дого.	Збуту	Ціль збуту	Статті 179, 264 ГКУ
Виробництво			ISO – міжн. стандарти якості	Виробництва	Ціль виробництва	Господарський Кодекс України
Персонал			Міжнародні норми в галузі праці	Персоналу	Ціль персоналу	КЗПП, Про оплату та охор. праці
Витрати (бюджетування)			Міжн. стандарти бухгалтерського обліку	Витрат (бюджетування)	Ціль витрат (бюджетування)	Про бух. облік, Податковий Кодекс
Інвестування			Багатостороння угода з інвестицій	Інвестування	Ціль інвестування	Про інвестування
Фінансування			Міжн. стандарти фін. звітності	Фінансування	Ціль фінансування	Про бух. облік та фін. звітність
Методи* це методи інноваційно-креативного формування системи управління розвитком конкурентоспроможності підприємств аграрної сфери						

Таблиця 10.2

Опис інструментів інноваційно-креативного формування системи управління розвитком конкурентоспроможності підприємств аграрної сфери України

Інструмент	Опис
1	2
Інноваційно-креативний підхід до розвитку аграрної сфери України	Використання креативного підходу до формування інноваційної мотивації суб'єктів господарювання в аграрній сфері при перекладанні інноваційно-креативної властивості природи (синергія, самодостатність, естетика, дисипація) в площину бізнесу за допомогою нестандартного використання масиву методів. Самодостатність формується через вертикальну інтеграцію структурних підрозділів, синергія у зростанні за мультиплікативним ефектом результату дії базової конкурентної стратегії в процесі розвитку "споживача", "виробника", "виробництва", естетика через природну привабливість агропродуктів, дисипація у створенні підприємств з властивостями дисипативних структур
Методи інноваційно-креативного формування системи управління	Методи системного розвитку "споживача", "виробника", "виробництва" та забезпечення конкурентоспроможності у сфері управління формуванням продукту, ціноутворенням, рекламуванням, збутом, виробництвом, витратами, інвестуванням та фінансуванням, які формують у підприємства аграрної сфери аналоги стійких інноваційно-креативних властивостей природи (синергія, самодостатність т. ін.);
Модель інноваційно-креативного формування системи управління конкурентоспроможністю підприємств	Формування системи управління розвитком конкурентоспроможності підприємств аграрної сфери за рахунок дії системи синергетично взаємопов'язаних і тих, що формують дисипативну структуру діяльності, методів, кожен з яких відповідає базовій конкурентній стратегії (або "інноваційно-креативна диференціація", або "економія на витратах", або "висока якість"), загальнолюдським, міжнародним і національним нормативам, а їх сукупність сприяє утриманню або розширенню ринкової частки, що проявляється через висхідний або бічний тренд показників динаміки розвитку, на яку впливає циклічність економіки держави $Y_t = C_1 \cdot 0,985^t + 1,13^t (C_2 \cdot \cos 2,022t + C_3 \cdot \sin 2,022t)$
Вектор конкурентної переваги товару підприємства аграрної сфери	Указує на: "економічність" (час, гроші), якщо купується товар фізіологічного призначення (продукти харчування, вирощування, транспортування, зберігання і переробка сировини); "якість", у разі придбання товарів, які задовольняють потреби в безпеці і комфорті (випуск машин для аграрної сфери, технічний сервіс, страхування посівів і агро-технічна освіта); "інноваційно-креативну диференціацію", коли за рахунок товару задовольняються вищі потреби (агрогазети, журнали, ТБ, агромузеї, кондитерські вироби, агротуризм і агродизайн)
Механізм ринкової адаптації системи управління конкурентоспроможністю	Поєднання сигналу ринку (про вектор конкурентної переваги споживача до товару) з певною траєкторією (атрактор) розвитку підприємства: сигнал "економічність" товару (через систему методів інноваційно-креативного забезпечення розвитку конкурентоспроможності) переводить підприємство в аттрактор розвитку "економічне виробництво", сигнал "якість" \rightarrow "якісне виробництво", сигнал "інноваційно-креативна диференціація" \rightarrow "виробництво інноваційно-креативного диференційованого товару"

Продовження табл. 10.2

1	2
Підхід до формування дисипативної структури діяльності	Роль структуроутворюючої підсистеми грає "персонал", а підсистеми "маркетинг", "виробництво", "витрати", "інвестиції" та "фінанси" інноваційно-креативним способом забезпечують синергію у конкурентоспроможному розвитку споживача, виробника, виробництва через випуск і реалізацію: або економного, або якісного, або інноваційно-креативного диференційованого товару
Модель прийняття рішення споживачем про покупку	Відрізняється тим, що на етапі вибору альтернативи реалізується рейтингова система завоювання конкурентної переваги (лояльності) споживача; в кожному товарі його цікавить і економічність, і якість, і інноваційно-креативна диференціація, проте, одна з властивостей виділяється як основна, що і визначає споживчий вибір
Підхід до інноваційно-креативного формування персоналу підприємства аграрної сфери	Враховується співвідношення індивідуальних характеристик працівників з напрямком вектора конкурентної переваги споживача до товару; для виробництва: "економного" товару підходять динамічні працівники, схильні до виконання великого обсягу роботи в стислі терміни (механізатори, оператори переробних заводів, водії, робітники закладів швидкого харчування), "якісного" – статичні особистості, які віддають перевагу не кількості, а якості праці (робочі машинобудівних заводів, станцій ремонту агротехніки, страхових компаній та установ агротехнічного освіти), "інноваційно-креативного диференційованого" – творчі працівники, здатні задовольняти не нижчі, а вищі потреби споживача (працівники агрожурналів, газет, програм ТБ, музеїв, агро-виставок, ресторанів т. ін.)
Підхід до оптимізації процесу інноваційно-креативного формування системи управління розвитком підприємства	Оптимізація за допомогою оцінки (бали) і коригування (методи) складових процесу (a_1 – формування продукту, a_2 – ціноутворення, a_3 – рекламування, a_4 – збут, a_5 – виробництво, a_6 – персонал, a_7 – витрати, a_8 – інвестиції, a_9 – фінанси) для створення умов виконання нерівності $\Pi_{\text{п}} = \sum_{i=1}^9 \gamma_i a_i \geq \Pi_{\text{к}}$, где $\Pi_{\text{п}}$ і $\Pi_{\text{к}}$ – інтегральний показник оцінки конкурентоспроможності підприємства і основного конкурента, відповідно; значення вагових коефіцієнтів ($\gamma_1 = 0,20$; $\gamma_2 = 0,15$; $\gamma_3 = 0,05$; $\gamma_4 = 0,05$; $\gamma_5 = 0,15$; $\gamma_6 = 0,15$; $\gamma_6 = 0,15$; $\gamma_7 = 0,08$; $\gamma_8 = 0,10$; $\gamma_9 = 0,07$) відображають логічний ланцюжок дій з формування вектора конкурентної переваги споживача до товару підприємства аграрної сфери
Механізм реалізації процесів формування системи управління розвитком підприємств аграрної сфери	Включає опис методів інноваційно-креативного формування системи управління розвитком конкурентоспроможності підприємства аграрної сфери та послідовну перевірку їх дії на збереження або збільшення ринкової частки, відповідність базовій конкурентній стратегії і нормам державного регулювання; висновок про успішну реалізацію процесів інноваційно-креативного забезпечення конкурентоспроможності роблять у разі позитивного результату всіх трьох видів перевірки

Джерело: Розробка автора

Алгоритм роботи "Механізму реалізації процесів інноваційно-креативного формування системи управління розвитком конкурентоспроможності підприємств аграрної сфери" представлений в табл. 10.3.

Таблиця 10.3

Робота "Механізму реалізації процесів інноваційно-креативного формування системи управління розвитком конкурентоспроможності підприємств аграрної сфери"

Зміст перевірки	Результат перевірки методів інноваційно-креативного формування системи управління розвитком конкурентоспроможності підприємства аграрної сфери: позитивний (+) або негативний (-)			
	Короткостроковий період	Долгостроковий період		Загальний висновок про формування системи управління конкурентоспроможним розвитком
	Економічна оцінка	Оцінка на відповідність основній базовій конкурентній стратегії	Оцінка на відповідність державним нормативам	
Методи інноваційно-креативного формування системи управління розвитком конкурентоспроможності в сфері управління:	Опис методів і їхнє зіставлення з економічними показниками роботи підприємства за бізнес-проектом	Зіставлення з системою цілей, орієнтованих на базову конкурентну стратегію	Зіставлення з нормативами	
Формуванням товару	- або +	- або +	- або +	- або +
Ціноутворенням	- або +	- або +	- або +	- або +
Рекламуванням	- або +	- або +	- або +	- або +
Збутом	- або +	- або +	- або +	- або +
Виробництвом	- або +	- або +	- або +	- або +
Персоналом	- або +	- або +	- або +	- або +
Витратами	- або +	- або +	- або +	- або +
Інвестуванням	- або +	- або +	- або +	- або +
Фінансами	- або +	- або +	- або +	- або +
Загальний висновок	Результат перевірки позитивний (+) або негативний (-)	Результат перевірки позитивний (+) або негативний (-)	Результат перевірки + або	Сформована + або ні

Стан і результат перетворення оцінювали за наявності неспадного тренду показників розвитку. Опис інструментів наведено в табл. 10.2.

Відмінність інноваційно-креативного від традиційного підходу до формування системи управління розвитком конкурентоспроможності підприємств аграрної сфери полягає в перенесенні в площину бізнесу таких інноваційно-креативної властивості природи, як: самодостатність (реалізується че-

рез вертикальну інтеграцію виробництва), синергія (досягається при орієнтації діяльності на конкурентну стратегію), естетика (забезпечується через природню привабливість продуктів харчування), дисипація (формується через створення підприємств-дисипативних структур).

Загальний висновок про інноваційно-креативне формування системи управління розвитком конкурентоспроможності підприємств аграрної сфери роблять при позитивному результаті всіх трьох видів перевірки реалізованих методів.

Апробація дієздатності розробленого механізму проводилася на прикладі суб'єктів ринку аграрної сфери України і дала такі результати:

лідери ринків виробництва, переробки, транспортування і збуту продуктів харчування реалізують базову конкурентну стратегію "економія на витратах". До них відносяться агрохолдинги (наприклад, Ukrlandfarming), зернотрейдери (Нубілон), вертикально орієнтовані переробні підприємства (Верес, Чумак, НКЗ) і ритейлери (Фоззі груп, АТБ). Конкурентними перевагами лідерів є їх вертикальна інтеграція, низька собівартість, економічні технології, висока врожайність, власні елеватори і вантажний флот, автоматизація виробництва, інвестиції у придбання і реструктуризацію високопродуктивних підприємств, техніки та технології, конкурентоспроможні ціни та інноваційно-креативна реклама, що демонструє перевагу концентрації масового виробництва;

до лідерів машинобудування, страхування і освіти в аграрній сфері відносяться підприємства, що вибрали базову конкурентну стратегію "висока якість". Сільськогосподарське машинобудування в Україні представлено підприємствами-лідерами (Украгромаш та ін.), які реалізують спільні з ЄС проекти машинобудування. Проблеми аутсайдерів ринку полягають в низькій якості вітчизняної техніки (так, на основі випробувань науково-дослідним інститутом ім. Л. Погорілого більше 1300 найменувань сільгоспмашин вітчизняного виробництва встановлено, що в кожному п'ятому випадку виходу техніки з ладу були конструктивні недоробки на стадії проектування, до 35% відмов є наслідком низької якості виготовлення, а 30% — низького технічного рівня елементної бази). Лідер ринку агротехнічного освіти України НУБіП використовує перевагу якісних освітніх послуг дослідницького університету, а лідери агрострахування — надійність виплати страховки (підприємства-учасники аграрного страхового Пулу України);

лідери ринку музеїв, виставок, друкованої продукції, телепередач, дизайну в аграрній сфері України дотримуються базової конкурентної стратегії "інноваційно-креативна диференціація". До переваг тут відноситься використання 3Д технології демонстрації, креативна (розвиваюча споживача) тематика виставок, телепередач і друкованої продукції (наприклад, розумний сад, город, виноградник, баштан, теплиця, захист замість боротьби, сільське господарство як основа життя, економіка землеробства без ілюзій, майстерність родючості, органічне землеробство).

Отже, аналіз використання закордонного досвіду свідчить про наступне:

1. Формувати систему управління розвитком конкурентоспроможності підприємств аграрної сфери треба за допомогою інноваційно-креативного підходу;
2. Про конкурентоспроможність підприємства свідчить висхідний або бічний тренд показників діяльності, динаміка яких відображає циклічність розвитку економіки держави;
3. Сформувати систему управління розвитком конкурентоспроможності підприємства аграрної сфери в умовах економіки знань або креативної економіки можна за рахунок використання інструментарію інноваційно-креативного підходу до управління (модель, механізм, методи);
4. Оцінка ефективності розробленого за допомогою аналізу закордонного досвіду інструментарію проводилася на прикладі ринку підприємств аграрної сфери України і дала позитивний результат.

10.2. Державне регулювання інноваційно-креативного формування системи управління розвитком конкурентоспроможності підприємств аграрної сфери

Розглянемо умови реалізації конкурентоспроможності підприємства в аграрній сфері, що формуються державою. Державне регулювання конкуренції відображено в роботах таких відомих вчених, як А. Сміт, Ж.Б. Сей, В.І. Вернадський, М. Фрідмен, В. Ойкен, Ф. фон Хайек, Дж. М. Кейнс, Р. Коуз, Дж. Б'юкенен, Е Хансен, Ф. Перру і Дж. К. Гелбрейт, С. Фомін, М.Н. Нагорська, М. Довбенко та ін. Структурування підходів вчених за науковими школами і опис змісту їх наукових результатів представлено в табл. 10.4.

З перерахованих найбільш актуальним є підхід С. Фоміна [204, с. 208], М. Н. Нагорської [141, с. 11], М. Довбенко [34, с. 36]), які розглядають державне регулювання економіки та підприємництва крізь призму глобалізації. Даний підхід полягає в наступному:

формування економічної стратегії і тактики, структурно-галузева, амортизаційна, зовнішньоекономічна та податкова політики (Господарський кодекс України);

стимулювання і підтримка конкуренції, антимонопольна політика (Закон України "Про захист економічної конкуренції");

підтримка малих, новостворених і нерентабельних підприємств, діяльність яких має важливе соціально-економічне значення (Бюджетний кодекс, Податковий кодекс, Закон України "Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом" та ін.);

формування позитивного інвестиційного клімату (Закони України "Про інвестиційну діяльність", "Про інноваційну діяльність", "Про режим іноземного інвестування");

напрямок грошово-кредитної політики на розвиток підприємництва (Закони України "Про Національний банк України", "Про банки і банківську діяльність");

забезпечення сталого розвитку аграрного сектора економіки на основі розробки програм загальнодержавного і регіонального рівня.

Підходи до державного регулювання економіки та підприємництва

Автори	Наукова школа	Підхід
А. Сміт, Ж.Б. Сей, В.І. Вернадський	Школа лібералізма	Обґрунтування обмеженої ролі держави і необхідності свободи підприємництва
М. Фрідмен, В. Ойкен, Ф. фон Хайек т. ін.	Неоліберальна школа	Державне регулювання має нівелювати недоліки ринкової системи господарювання
Дж. М. Кейнс	Кейнсіанська школа	Обґрунтував необхідність активного втручання-тва держави в економічне життя суспільства за допомогою цілого переліку інструментів, таких як державні витрати, процентні ставки, ставки податків та ін.
Е Хансен	Неокейнсіанська школа	Акцент на антициклічній політиці держави
Р. Коуз, Дж. Б'юкенен,	Школа інституціоналізму	Основою є ідеальне капіталістичне суспільство
Ф. Перру и Дж. К. Гелбрейт		Необхідні директивні методи регулювання економіки і підприємництва
С. Фомін, М.Н. Нагорська, М. Довбенко	Школа глобалізації	Економічна стратегія, стимулювання конкуренції, підтримка малих, які мають важливе соціально-економічне значення, підприємств, інвестиції, політика розвитку підприємства, забезпечення сталого розвитку підприємств

З нашої точки зору, всі перераховані наукові підходи до державного регулювання підприємництва необхідно доповнити положенням, в якому містяться вимоги до розробки і дотримання підприємствами системи державних нормативів.

Міністерство аграрної політики та продовольства України провело аналіз поточного стану, перспектив розвитку та підтримки державою аграрного сектора України. Зусилля держави в аграрному секторі були спрямовані на створення умов для динамічного розвитку всіх галузей агропромислового виробництва, залучення громадських організацій та бізнес-асоціацій до формування та реалізації державної аграрної політики, забезпечення стабільності внутрішнього продовольчого ринку, розширення географії експорту і нарощування присутності на світовому ринку сільськогосподарської продукції та продовольства, підтримки розвитку дрібних виробників сільськогосподарської продукції. Незважаючи на складну соціально-політичну та економічну ситуацію в Україні, в цілому вдалося забезпечити продовольчу безпеку держави та стабільну ситуацію на продовольчому ринку. На думку автора, актуальним є питання вибору подальших кроків у реалізації державної аграрної політики з урахуванням кращого європейського та світового досвіду. Сільське господарство України продемонструвало значну динаміку розвитку – 13,7 % приросту валової продукції галузі. Порівняно з 2010 р. зростання валової продукції сільського господарства (у співставних цінах) становило понад 30

%, а з 2003 роком – 69,2 %. При цьому галузь забезпечила 9,1 % валового внутрішнього продукту держави (на 1 % більше, ніж 2012 р.). Надходження від підприємств АПК до Зведеного бюджету України формують 9 – 11 % від загальних доходів. Нині Україна є одним з провідних виробників продовольства у світі. Зокрема, наша держава стала найбільшим експортером олії соняшникової, увійшла в трійку найбільших постачальників зернових культур на глобальні ринки. За оцінками фахівців Мінагрополітики України, очікується, що буде збережено позитивну динаміку розвитку аграрного сектора. За оптимістичним сценарієм прогнозується, що приріст виробництва валової продукції сільського господарства порівняно з 2013 р. становитиме 0,8 % (з урахуванням тимчасово окупованої території АР Крим та м. Севастополь). У цілому за результатами роботи прогнозується зростання обсягів виробництва валової продукції сільського господарства до рівня у 255 млрд грн. Водночас, на думку науковців ННЦ "Інститут аграрної економіки", за сприятливих умов цей показник може зрости до 260,4 млрд грн, або на 2,6 % більше порівняно з 2013 р. Слід зазначити, що за останні роки відбулися позитивні зміни у структурі виробництва сільськогосподарської продукції: найбільша динаміка зростання спостерігається саме на сільськогосподарських підприємствах (20,8 %), а в господарствах населення – на 5,5 %. Питома вага сільськогосподарських підприємств у валовій продукції сільського господарства становила 53,8 %, господарств населення – 46,2 % проти, відповідно, 33,7 та 66,3 % у 2003 р. та 48,3 і 51,7 % у 2010 р. Позитивну динаміку у своєму розвитку продемонструвало як рослинництво (порівняно з 2012 р. приріст 17,9 %), так і тваринництво (приріст – 4 %). У структурі валової продукції сільського господарства переважала продукція рослинництва – 69,6 %. Незважаючи на складні погодні умови, що вплинули на строки посівної та збирання врожаю, рослинництво показало стрімку динаміку зростання. Так, у 2013 р. вдруге за останні роки отримано більший урожай зернових, ніж у 1990 р., який, за експертними оцінками, вважався найбільш успішним за радянських часів: зібрано понад 63 млн т зерна – історично рекордний урожай за роки незалежності, що забезпечило зростання експортного потенціалу до 33 млн. т зернових. Обсяги вирощування базової культури (зерно) невинно зростають. Якщо у 2008 – 2010 рр. середньорічний валовий збір становив 46,2 млн т, то у 2011 – 2014 рр. – вже 54,3 млн т, збільшення становило 17,5 %. При цьому слід зазначити, що наявна інфраструктура зернового ринку забезпечує його потреби у потужностях зі зберігання та перевалці, у тому числі на зовнішні ринки. Зокрема, у 2015 р. в Україні функціонувало близько 800 сертифікованих зернових складів, 24 портових елеватори. Триває розбудова тепличного господарства: з 2010 р. побудовано 47 га сучасних теплиць. Протягом останніх трьох років введено в експлуатацію 63 сховища усіх типів загальною місткістю 109 тис. т. Протягом 2010 – 2015 рр. відкрито 12 оптових ринків сільськогосподарської продукції у Львівській, Київській, Запорізькій, Одеській, Харківській, Херсонській, Рівненській і Миколаївській областях та в м. Маріуполі. Якісно змінилось

технічне забезпечення сільськогосподарського виробництва: з 2010 р. енергетичні потужності зросли на 17,6 % (з 36739 до 43223 тис. кВт у 2015 р.). Триває відновлення галузі тваринництва, обсяги виробництва в якій за 2015 р. зросли на 4,8 % порівняно з даними 2012 р. Вдалося не тільки зупинити спад у галузі тваринництва а й домогтися його зростання. Так, відбулося зростання основних показників в усіх категоріях господарств: обсягів реалізації на забій худоби та птиці (у живій масі) на 8,2 %; виробництва яєць – на 2,5; молока – на 1,1 %. Розвиток сільського господарства створив базу для виробництва харчової промисловості. Харчова та переробна промисловість формує 7 % у структурі валового внутрішнього продукту держави. Водночас спостерігалось об'єктивне зниження темпів промислового виробництва харчових продуктів, напоїв і тютюнових виробів – 94,9 % від відповідного періоду минулого року проти 101 % у 2012 р. Це відбулось за рахунок зменшення обсягів виробництва підакцизної групи товарів (у зв'язку з підвищенням ставок акцизного збору), олії (через слабку сировинну базу) та цукру (через перевиробництво). У 2016 р. прогнозується зростання темпів промислового виробництва харчових продуктів, напоїв і тютюнових виробів на 4,1 % порівняно з попереднім роком. Адже в галузі створено сприятливі умови для залучення іноземних інвестицій. Якщо на початок 2010 р. обсяги прямих іноземних інвестицій у виробництво харчових продуктів, напоїв і тютюнових виробів становили 1,8 млрд дол. США, або 4,6 % від загального обсягу прямих іноземних інвестицій в економіку України, то у теперішній час. залучено 3,3 млрд дол. США, що становить 18,2 % від обсягу прямих іноземних інвестицій у промисловість країни та 5,7 % від загального обсягу прямих іноземних інвестицій в її економіку. Відбувається будівництво нових виробничих потужностей: в олійно-жировій, хлібопекарській, крохмалопаточковій галузях та з виробництва дитячого харчування. Харчова галузь вийшла на перше місце за обсягами реалізованої промислової продукції країни (217,2 млрд грн, або на 19,3 % більше, ніж у 2012 р.). Вона займає 19,5 % у загальному обсязі реалізованої промислової продукції в Україні. За цим показником галузь вийшла на перше місце серед усіх галузей промисловості. Крім наповнення внутрішнього ринку, зростаючі обсяги виробництва сільгосппродукції забезпечили збільшення її експорту. Зовнішньоторговельний обіг продукції агропромислового комплексу України становив 25,9 млрд дол. США (на 0,5 % менше, ніж у 2012 р., або 18,5 % від зовнішньоторговельного обігу України). В АПК забезпечене багаторічне позитивне сальдо зовнішньої торгівлі: з 2010 р. цей показник зріс більше, ніж у два рази і становив 8,6 млрд дол. США. І це при тому, що в умовах критично низьких світових цін на основні експортні позиції України обсяги експорту не у фізичному, а у вартісному виразі зменшилися, а обсяги імпорту зросли майже на 9 % (обсяги імпорту продукції рослинництва становили 6,4 млрд дол. США, або 74 %, продукції тваринництва – 2,2 млрд дол. США, або 26 %). Прогнозується, що за результатами роботи позитивне сальдо зовнішньої торгівлі збільшиться до 11,6 млрд дол. США (на 31,8 %) при незмінних обсягах імпорту (у 8,6 млрд дол. США)

та зростанні обсягів експорту до 20,2 млрд дол. США (на 16,8 %). Україна стала беззаперечним лідером у поставках м'якої пшениці на ринок ЄС. Вперше на ринки ЄС надійшла продукція тваринництва (м'ясо птиці). Ключове досягнення аграрного сектора – розширення ринків збуту української продукції та суттєве розширення присутності на традиційних ринках (Китай, Бангладеш, Японія, Пакистан, В'єтнам, Південна Корея, Ірак, ОАЕ, Кенія, країни ЄС, Білорусь). Україна активно залучена до вирішення світової продовольчої безпеки у рамках Всесвітньої Продовольчої Програми ООН, є членом АМІС ООН, Міжнародної Зернової Ради та інших міжнародних організацій з питань розвитку аграрного сектора, продовольчого ринку та вирішення глобальної проблеми голоду. За оцінками фахівців Мінагрополітики України, якість зерна, ефективна робота на зовнішніх ринках і мінімізація маржі та інфраструктурних витрат на внутрішньому ринку повинні дозволяти нашим виробникам отримувати не менше 80 % від світової ціни. Реальні можливості України оцінюються у 30 – 35 млн. т експорту зерна за умови виробництва 60 – 65 млн. т зерна. Очікуються обсяги експорту на рівні 33 млн. т зерна. А це додаткові валютні надходження в економіку держави. Покращено умови ведення аграрного бізнесу – прийнято Закон України "Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо скорочення кількості документів дозвільного характеру" (від 09.04.2014 р. №1193-VII). Відмінено 19 "надлишкових" дозволів та ліцензій (це суттєво більше, ніж в інших галузях), а по тих, що залишаються, буде здійснено перехід від загального до вибіркового ризик-орієнтованого контролю. У цілому перед аграрним сектором стоять масштабні завдання. Основні з них знайшли своє відображення в Стратегії розвитку аграрного сектора економіки на період до 2020 року. Крім того, передбачено деталізацію її положень проектом Державної цільової програми розвитку аграрного сектора економіки на період до 2020 року, що опрацьовується в Мінагрополітики України. В основу зазначеної Стратегії покладено принцип багатокладності, тобто збалансованого розвитку малих, середніх та великих форм господарювання для ефективного розвитку галузей аграрного сектора економіки з використанням переваг різних укладів. При цьому значна увага приділятиметься розвитку малих форм через вирішення питання про їх укрупнення з використанням механізмів кооперації та наданням статусу юридичних осіб. Особлива увага приділятиметься розвитку сімейних ферм. Нині Мінагрополітики України працює над проектом нової Методики нормативної грошової оцінки земель сільгосппризначення, в основі якої дані фінансово-економічної діяльності сільськогосподарських підприємств та ставка Національного банку України. Нормативна грошова оцінка 1 га ріллі, наприклад, зменшиться від 6 % – у Миколаївській до 30 % – у Дніпропетровській та Херсонській областях. Міністерство всіляко підтримує ідею встановлення пріоритетів для тепличних господарств і тих сільгосппідприємств, що вирощують продукцію на зрошуваних землях (ЗУ "Про внесення змін до деяких законів України щодо підтримки розвитку меліорації та забезпечення електричною енергією теп-

личних господарств і підприємств, що здійснюють вирощування продукції на зрошуваних землях)". Міністерством також підготовлено низку законопроектів з прискорення гармонізації національного законодавства з якості та безпечності продукції до вимог Євросоюзу. Буде продовжена робота зі створення національних галузевих, територіальних та фахових асоціацій з наданням їм відповідних повноважень. Для цього в Мінагрополітики України вже працюють 15 робочих груп, які передбачається об'єднати в галузеві палати, що увійдуть в постійно діючу Аграрну Раду як головний орган реалізації аграрної політики. Завдяки вжитим заходам вітчизняний агропромисловий комплекс забезпечить суттєве зростання обсягів виробництва валової продукції сільського господарства та підвищення ефективності діяльності галузі. З метою закріплення позитивних тенденцій у рослинництві і тваринництві, а також інших галузях агропромислового комплексу необхідно насамперед удосконалити нормативно-правову базу розвитку галузі, в тому числі завершити розроблення та прийняти нову Програму розвитку аграрного сектора економіки України на період до 2020 року, сприяти залученню інвестицій у галузь, переглянути державну аграрну політику з розвитку сільських територій.

Заходи державного регулювання аграрної сфери наведені у табл. 10.5.

Важливість обліку державного регулювання конкуренції обумовлена наступним. Крім перерахованих у моделі М. Портера п'яти факторів, важливий вплив на формування конкурентних переваг та забезпечення конкурентоспроможності підприємства аграрної сфери надає також і "шостий" фактор конкурентного середовища. Таким фактором є державна політика в сфері регулювання конкуренції. Проводячи конкурентну політику, держава має на меті створення конкурентних відносин на внутрішніх і міжнародних ринках, удосконалення правил конкуренції та її забезпечення.

При оцінці державної політики, яка регулює конкуренцію, виділяються такі її основні елементи: антимонопольна політика, яка визначає засоби, методи контролю та обмеження існуючих природних і державних монополій; умови кваліфікації домінуючого положення на ринку і відповідні санкції держави (аж до примусового розукрупнення підприємств-монополістів), порядок контролю за злиттям і поглинанням підприємств, а також за ходом приватизації з метою попередження появи нових монопольних структур; межі державного втручання у зовнішню торгівлю; умови прямого контролю за цінами і заробітною платою (в екстрених випадках); системи заохочення створення конкуруючих виробництв і підприємств; квотування і ліцензування певних видів діяльності; заходи щодо стимулювання малого бізнесу шляхом надання податкових пільг, дотацій та пільгових кредитів, спрощення умов організації бізнесу в даній області; фінансова політика стимулювання конкуренції, яка полягає в регулюванні обсягів та умов надання кредитів, депозитні ставки, система оподаткування, розміри доходів суб'єктів ринку, норми рентабельності виробництва і реалізації продукції; регулювання експорту та імпорту продукції на основі ліцензування, зміни митної політики;

участь держави у виробництві та реалізації продукції за рахунок підтримки певних часткою державної власності в галузевих підприємствах, державних капітальних вкладень, державних замовлень тощо; державна стандартизація продукції, послуг, технологій, умов безпеки і екологічності виробництва, охорона навколишнього середовища; регулювання цін на сировину, матеріали, енергію, воду, землю; ліцензійна політика, яка законодавчо закріплює виключні права на відкриття, винаходи, ноу-хау тощо; оціальний захист споживачів за допомогою законодавчо закріплених прав споживачів.

Таблиця 10.5

Державне регулювання щодо формування системи управління розвитком конкурентоспроможності підприємств аграрної сфери України

Регульовані питання	Документи державного регулювання
1. Формування Стратегії розвитку аграрного сектора економіки України на період до 2020 року	Розпорядження Кабінету Міністрів України від 17.10.2014 № 806-р "Про схвалення Стратегії розвитку аграрного сектора економіки України на період до 2020 року". – Режим доступу: http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/806-2013-%D1%80
2. Організація сімейних ферм в Україні	Методичні рекомендації з організації сімейних ферм в Україні (на прикладі ферм з виробництва молока) / [Ю. О. Лупенко, М. Й. Малік, М. І. Кісіль та ін.]. – К. : ННЦ "ІАЕ", 2014. – 60 с.
3. Зниження ризиків розвитку сільського господарства України у 2014 році	Перспективи та можливі ризики розвитку сільського господарства України у 2014 році: науково-аналітичний прогноз / [Ю. О. Лупенко, М. І. Пугачов, В. Я. Месель-Веселяк та ін.]; за ред. Ю. О. Лупенка та М. І. Пугачова. – К.: ННЦ ІАЕ, 2014. – 32 с.
4. Розробка Стратегічних напрямків розвитку сільського господарства України на період до 2020 року	Стратегічні напрями розвитку сільського господарства України на період до 2020 року / за ред. Ю. О. Лупенка, В. Я. Месель-Веселяка. – К.: ННЦ "ІАЕ", 2012. – 182 с
5. Покращення умов ведення аграрного бізнесу	Прийнято Закон України "Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо скорочення кількості документів дозвільного характеру" (від 09.04.2014 р. №1193-VII). Відмінено 19 "надлишкових" дозволів та ліцензій, а по тих, що залишаються, буде здійснено перехід від загального до вибіркового ризик-орієнтованого контролю

Мають місце негативні моменти, які на сучасному етапі впливають на конкурентне середовище в Україні:

- надмірна частка монополізованих ринків в Україні (більше 30 %);
- високий рівень концентрації української економіки ;

відсутність рівних умов конкуренції на багатьох ринках аграрної продукції в Україні;

численність порушень законодавства про захист економічної конкуренції з боку суб'єктів господарювання та владних структур.

Завданнями уряду є реалізація спеціальних програм підтримки вільного підприємництва, подолання монополізму та захисту ринку від недобросовісної конкуренції.

На наше переконання, необхідна розробка і впровадження ефективних інструментів у сфері реалізації комплексу заходів щодо забезпечення добросовісної конкуренції в Україні.

Законодавство про захист економічної конкуренції включає: 1. Конституцію України; 2. Закони України; 3. Укази Президента України; 4. Постанови Кабінету Міністрів України; 5. Відомчі акти Антимонопольного комітету України та інших міністерств і відомств.

Конституція України має найвищу юридичну силу. Аналіз конституційних положень свідчить про те, що Конституція розглядає підтримку і захист економічної конкуренції як обов'язкову діяльність держави і разом з тим як гарантію забезпечення права на здійснення підприємницької діяльності, яка не заборонена законом.

Наступною сходинкою в вертикальній ієрархії норм законодавства про захист економічної конкуренції є закони України. Центральне місце серед них займають закони України "Про захист економічної конкуренції", "Про Антимонопольний комітет України" та "Про захист від недобросовісної конкуренції".

Норми, спрямовані на захист і розвиток економічної конкуренції, включені в підзаконні акти, наприклад, укази Президента України, постанови і розпорядження Кабінету Міністрів України.

Підзаконними актами, які визначають механізм і напрямки захисту економічної конкуренції, є відомчі акти Антимонопольного комітету України.

До інших нормативно-правових актів про конкуренцію можна віднести закони та підзаконні акти, які захищають економічну конкуренцію в окремих областях і сферах економіки України. Сьогодні в Україні існує ряд законів, які містять окремі норми, спрямовані на захист економічної конкуренції.

З нашої точки зору, процес закріплення в законах норм про конкуренцію відбувається без чітко визначеної системи. Не завжди вдається з'ясувати, за яким принципом законодавець вирішує внести певну норму права.

Проблема захисту конкуренції має і міжнародне значення. На території України діють міжнародні правові акти, які підписала і ратифікувала Україна.

Норми грають роль граничних умов, в рамках яких повинна плануватися і здійснюватися діяльність щодо завоювання конкурентних переваг на ринку.

Опишемо структуру та короткий зміст комплексу норм, включених до Закону України "Про захист прав споживачів" (табл. 10.6).

Таблиця 10.6

Нормування діяльності підприємства у сфері надання послуг, містяться в Законі України "Про захист прав споживачів"

Сфера регулювання діяльності з надання послуг	Зміст норми державного регулювання
Забезпечення належної якості послуг та обслуговування	Продавець (виробник, виконавець) зобов'язаний надати споживачеві послуги належної якості, а також надати інформацію про них
Порушення умов договору про надання послуг	Споживач має право відмовитися від договору про надання послуг і вимагати відшкодування збитків
Ситуація, в якій стало очевидним, що послуга не буде надана з вини виконавця	Споживач має право призначити виконавцю відповідний строк для усунення недоліків, а в разі невиконання цієї вимоги у визначений термін – розірвати договір і вимагати відшкодування збитків
Випадок, коли в послугі виявлено недоліки	Споживач має право за своїм вибором вимагати: безоплатного усунення недоліків у наданій послугі у розумний строк; відповідного зменшення ціни; розірвання договору
Виконавець зриває терміни надання послуги	Споживачеві сплачується пеня у розмірі трьох відсотків вартості послуги за кожний день прострочення
Відступ від умов договору та виявлення недоліків в послугі	Споживач повідомляє виконавця не пізніше трьох днів після їх виявлення
Шкода, заподіяна життю, здоров'ю споживача	Виконавець несе відповідальність згідно з законодавством
Придбання послуги в кредит	Укладається договір про надання споживчого кредиту, відповідно до якого кредитодавець надає кредит, а споживач зобов'язується повернути його разом з відсотками
Отримання інформації про послугу	Інформація повинна бути вичерпною
Безпека послуги та ін. сфери діяльності з формування продукту	Для безпечного споживання послуги виробник зобов'язаний розробити правила безпечного її споживання і довести їх до споживача

Складено автором з використанням Закону України "Про захист прав споживачів"

У сфері реклами основні норми державного регулювання містяться в Законі України "Про рекламу" (табл. 10.7). Ці норми можна групувати наступним чином:

- загальні вимоги до реклами;
- ідентифікація реклами;

недобросовісна реклама;
 порівняльна та соціальна реклама;
 реклама на телебаченні і радіо, у друкованих засобах інформації, з використанням електрозв'язку;
 реклама на транспорті т. ін.

Таблиця 10.7

Норми державного регулювання рекламної діяльності в Законі України "Про рекламу"

Сфера регулювання рекламної діяльності	Зміст державного регулювання
Загальні вимоги до реклами	У рекламі забороняється: давати відомості, які можуть спричинити порушення законодавства або можуть завдати шкоди здоров'ю або життю людей, імітувати зображення Державного Герба України та ін.
Ідентифікація реклами	Реклама має бути чітко відокремлена від іншої інформації, незалежно від форм чи способів розповсюдження
Недобросовісна реклама	Забороняється
Порівняльна реклама	Відносини, які виникають у зв'язку з порівняльною рекламою, регулюються законодавством України про захист від недобросовісної конкуренції
Соціальна реклама	Соціальна реклама не повинна містити посилань на конкретний товар та / або його виробника
Реклама на телебаченні і радіо	Час мовлення, відведений на рекламу, не може перевищувати 15-20 відсотків фактичного обсягу мовлення
Реклама у друкованих засобах інформації	Вимоги визначаються самостійно, але на політичну рекламу слід відводити не більше 20% обсягу друкованої площі
Реклама з використанням електрозв'язку	Така реклама повинна містити точну інформацію про зміст рекламованої послуги, вартість рекламованої послуги та ін.
Зовнішня реклама	У населених пунктах здійснюється на підставі дозволів, що надаються виконавчими органами сільських, селищних, міських рад
Внутрішня реклама	Узгоджується тільки з власником місця її розташування або з уповноваженою ним особою
Реклама на транспорті	Погоджується з власником об'єкта транспорту
Реклама під час демонстрації кінофільмів	Забороняється переривати для реклами демонстрацію художніх і документальних фільмів у кінотеатрах
Реклама і діти	Забороняється реклама з використанням зображень дітей, які споживають або використовують продукцію, призначену тільки для дорослих чи заборонену законом для придбання або споживання неповнолітніми та ін.

Складено автором з використанням Закону України "Про рекламу"

Загальними вимогами, які пред'являються до реклами, є те що:

Реклама повинна відповідати принципам законності, точності, достовірності, використання форм та засобів, які не завдають споживачеві реклами шкоди;

Рекламне послання не повинно підривати довіру суспільства до реклами та повинна відповідати принципам добросовісної конкуренції ;

Згідно з положеннями кодексу, в міжнародній рекламній практиці використовуються наступні нормативні ознаки реклами:

благопристойність;

чесність;

рекламне послання не повинно викликати почуття страху, грати на забобонах, закликати до насильства і підтримувати дискримінацію за ознакою раси, релігії або статі;

правдивість;

порівняння не повинні вводити в оману;

достовірність доказів і свідчень;

неприпустимість очорнення іншої фірми або продукту;

захист прав особи, яку хочуть використовувати в рекламі;

використання доброго імені і репутації (повинно бути законним);

імітація атрибутів чужої реклами не допускається;

обов'язкове ототожнення рекламного послання;

забезпечення безпеки (без елементів, які закликають до зневаги небезпекою);

реклама не повинна експлуатувати довірливість дітей та молоді.

На наше переконання, у практиці рекламної діяльності доцільно орієнтуватися на міжнародні норми, оскільки всі національні нормативи розроблені на їх основі.

Специфіка аграрної сфери відбивається і на процесі ціноутворення. Виникає небезпека "цінових війн" у різних секторах аграрної сфери, що загострюється сезонною диференціацією цін, їхньою залежністю від цін і тарифів на товари й послуги сумісних галузей. Державне регулювання повинне враховувати цю специфіку при здійсненні перегляду цін і тарифів на послуги галузей із природною монополією.

Державні нормативи у сфері управління збутом містяться в таких документах, як:

Конвенція про право міжнародних договорів;

Статті 179, 264 Господарського Кодексу України ("Матеріально-технічне постачання і збут", "Договір постачання").

Сфера управління виробництвом і забезпеченням якості послуг регулюється державою за допомогою таких нормативних актів, як:

ISO та ін.;

Господарський кодекс України;

Правила обов'язкової сертифікації продуктів харчування, Перелік продукції, що підлягає обов'язковій сертифікації в Україні, Правила охорони праці у сільськогосподарському виробництві;

Закон України "Про страхування" т. ін.

Державні нормативи з управління персоналом відображені в таких документах:

КЗПП – Кодекс законів про працю України;

Закон України "Про оплату праці";

Закон України "Про охорону праці".

Держава видає ліцензію тільки тому підприємству аграрної сфери, на якому є певний кваліфікаційний склад персоналу.

Нормативи у сфері управління витратами містяться в таких документах, як:

Міжнародні стандарти бухгалтерського обліку;

Закон України "Про податок на додану вартість";

Закон України "Про податок на прибуток";

Закон України "Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні").

Особливість використання даних документів в аграрній сфері полягає в тому, що більшість підприємств відноситься до категорії малих і користується пільгами з оподаткування.

Державні норми у сфері управління фінансами відображені в наступних нормативних актах: Міжнародні стандарти фінансової звітності; Закон України "Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні") та ін.

Особливістю управління фінансами на підприємстві аграрної сфери є використання кредитних фінансових ресурсів і нерівномірний (сезонний) характер фінансування. Платежі повинні проходити через банківські структури і відповідати цільовим призначенням.

Отже, державне регулювання конкуренції зводиться до створення рівних можливостей на ринку для суб'єктів підприємництва незалежно від форм власності. Держава проводить політику, спрямовану на розвиток всієї аграрної сфери, в рамках якої повинні на рівних умовах конкурувати підприємства. Контроль діяльності підприємства, що працює в конкурентному середовищі, зводиться до оцінки законності таких її складових, як агромаркетинг (формування продукту, реклама, ціна, збут), виробництво продукту, управління персоналом, управління витратами в агробізнесі, формування інвестицій, фінансування діяльності.

Отриманий науковий результат буде використаний у: "Механізмі реалізації процесів інноваційно-креативного формування системи управління розвитком конкурентоспроможності підприємства аграрної сфери"; "Методичному підході до формування системи управління розвитком конкурентоспроможності підприємства аграрної сфери у довгостроковій перспективі через приведення його діяльності (за допомогою методів) до вимог державних нормативів".

Особливості формування системи управління розвитком конкурентоспроможності підприємств аграрної сфери, що випускають стандартизований економічний продукт, досліджуються у наступному підрозділі дисертації.

Глава 11. Особливості системи управління розвитком конкурентоспроможності підприємств аграрної сфери, що випускають економічний продукт

11.1. Загальні положення

До підприємств аграрної сфери, які випускають економічний продукт, відносяться: агрофірми; переробні заводи; заклади харчування; автотранспортні підприємства; порти, вокзали, елеватори; фінансово-кредитні установи т. ін. Особливість їх полягає в великій продуктивності, яка сприяє економії часу і коштів споживачів.

Наведемо результати аналізу динаміки розвитку агропромислової галузі України. Статистика розвитку галузі представлена на рис. 11.1.



Рис. 11.1. Валова продукція сільського господарства України за 1992-2015 рр. в млн. грн. (дані Госкомстату України [149])

Аналіз динаміки розвитку галузі показує, що тенденція щорічного стійкої скорочення обсягів валової продукції в кінці XX століття змінилася на тенденцію зростання на початку XXI століття. Агропромислова сфера України зростає, повторюючи цикли розвитку (3-4 роки) національної економіки. Відмінною особливістю АПК є його сталий розвиток навіть в періоди рецесії економіки України. Цьому сприяють сприятливі природні та кліматичні умови, а також ефективна реструктуризація галузі.

Головною проблемою формування системи управління розвитком конкурентоспроможності, наприклад, агропромислового підприємства та закла-

ду харчування є вибір базової конкурентної стратегії, на яку націлені всі підсистеми його системи управління.

Наведемо результати аналізу можливих варіантів конкурентних стратегій: 1) інноваційно-креативна диференціація; 2) економія на витратах; 3) висока якість.

Агропромисловий сектор економіки та галузь суспільного харчування України не відноситься до галузей креативної індустрії. Про це свідчить наступне: в АПК працювали і працюють не художники, поети та скульптори, а динамічні працівники (такі знамениті стахановці, як трактористка Паша Ангеліна, комбайнер Гоша Самойлов, Борін Б.Ф., Зарубін В.Ф. та ін) [156]; агрофірми та заклади харчування прагнуть не до індивідуалізованого виробництва за спеціальним замовленням ексклюзивного продукту, а до концентрації виробництва товарів масового попиту, що дозволяє економити на витратах при використанні високопродуктивної техніки та технології.

Відносно відповіді на питання ("АПК – це якість або економічність?") однозначної відповіді немає. З одного боку, про раціональність вибору стратегії "економія на витратах" свідчать: висока стандартизація продукту на конкурентоспроможних підприємствах; динамічність працівників; інвестиції в високопродуктивну техніку і технологію; позикові ресурси (наприклад, придбання палива для посівної кампанії під заставу майбутнього врожаю) т. ін. З іншого боку, в рекламі практично всіх продуктів харчування робиться акцент на їх високій якості:

- натуральні інгредієнти;
- корисність для здоров'я;
- оптимальна калорійність;
- відсутність генно-модифікованих організмів, що несуть загрозу для здоров'я; безпека споживання тощо.

Схематично проблема вибору базової конкурентної стратегії представлена на рис. 11.2.

Дана проблема може бути вирішена за допомогою додання до вимог економічності продуктів умови їхньої відповідності певним стандартам. Скоригована таким чином конкурентна стратегія трансформується в стратегію "стандартизована економія на витратах". Обрана стратегія дозволяє досягти переваг за всіма видами діяльності підприємства, але в рамках дотримання державних стандартів безпеки для споживача кінцевого продукту.

Правильність вибору конкурентної стратегії агропромислового підприємства та закладу харчування підтверджують ініціативи Міністерства агрополітики України, які забезпечили зростання обсягу валової продукції з 194886 до 233700 млн. грн. – на 19,9%.

Дані ініціативи передбачають поєднання високопродуктивних ресурсозберігаючих технологій із сертифікацією та відповідністю стандартам вітчизняних продуктів харчування: Державна цільова Програма розвитку українського села (підвищення виробництва м'яса – у 2,1 рази, молока – в 1,4, плодів т. ін.); Програма розвитку рослинництва – з 2010 р. по 2016 р. (раціо-

нальне розміщення та поглиблення спеціалізації та концентрації виробництва продукції рослинництва; підтримка великотоварного виробництва рослинницької продукції); Програма розвитку свинарства – з 2010 р. по 2018 р. (забезпечити збільшення чисельності високопродуктивних молочних корів у сільськогосподарських підприємствах і фермерських господарствах та довести його до 1,7 – 1,9 млн. голів шляхом власного відтворення та організації закупівлі племінних телиць); Програма розвитку молочного скотарства; сертифікація молочної продукції України (створення лабораторій з сертифікації молочної продукції) та ін. [148].



Рис. 11.2. Схематичне представлення проблеми вибору базової конкурентної стратегії закладу харчування або агропромислового підприємства

Після вибору варіанта базової конкурентної стратегії агропромислового підприємства та закладу харчування і транспортування споживачів, опишемо вимоги до методів інноваційно-креативного формування системи управління розвитком конкурентоспроможності підприємств аграрної сфери за видами їхньої діяльності.

11.2. Особливості методів інноваційно-креативного формування системи управління розвитком конкурентоспроможності високопродуктивних підприємств аграрної сфери

Методи інноваційно-креативного формування системи управління розвитком конкурентоспроможності високопродуктивних підприємств аграрної сфери в області **формування продукту** повинні орієнтуватися на високу

стандартизацію в рамках сертифікатів, санітарних норм і правил та інших нормативів. Обов'язкова сертифікація проводиться на відповідність вимогам нормативних документів, визначених законодавчими актами України і (або) документів, включених до переліку продукції, що підлягає обов'язковій сертифікації в Україні: харчування (суміші на основі сухого молока та консерви); алкоголь (вина, горілки, горілки особливі, спирти лікєро-горілчані, коньяки, коньячні напої та інші алкогольні напої); тютюнові вироби. Добровільна сертикація проводиться в порядку, визначеному договором між органом з сертикації та заявником (виробником / постачальником) за власною ініціативою.

Методи інноваційно-креативного формування системи управління розвитком конкурентоспроможності підприємств аграрної сфери в області ціноутворення продукції агропромислового підприємства та закладу суспільного харчування повинні враховувати державне і ринкове регулювання цін. Система цін на продукцію агропромислового комплексу включає закупівельні, оптові та роздрібні, а також договірні ціни. Цінова політика підприємства залежить від типу ринку, на якому воно працює. Правильно встановлена ціна має повністю відшкодовувати всі витрати виробництва та обігу, а також забезпечувати одержання достатнього прибутку. Оптимальна ціна знаходиться в межах між мінімальним її рівнем, що визначається витратами, і максимальним, який формується попитом. Особливістю АПК є використання трансфертного ціноутворення і робота на ринку чистої конкуренції. Загальним підходом до ціноутворення є політика конкурентоспроможних цін.

Методи інноваційно-креативного формування системи управління розвитком конкурентоспроможності підприємств аграрної сфери в області **рекламування продукції** АПК та закладу харчування і транспортування поділяються на дві групи: методи конкурентного ринкового ціноутворення; методи інформування споживача про відповідність продукції державним стандартам. За першим напрямком рекламуються низькі ціни і висока продуктивність підприємства. Наведемо приклади рекламних слоганів конкурентоспроможних агропромислових підприємств та закладів харчування: "Третій їсть безкоштовно. Три товари за ціною 2-х"; "Час нескромних пропозицій". Інформування споживача про відповідність продукції АПК та закладу харчування державним стандартам може бути реалізовано таким чином: "Родом з села"; "Ягоди комфортніше в натуральному йогурті"; "Секретом ніжних вершків наші корови діляться тільки один з одним"; "Чиста корова – чисте молоко"; "Чим натуральніше, тим смачніше"[227].

Методи інноваційно-креативного формування системи управління розвитком конкурентоспроможності підприємств аграрної сфери в області **збуту** в АПК, закладі харчування та транспортування припускають вибір форм роботи з посередницькими організаціями або самостійну реалізацію продукції кінцевому споживачеві. У ході збуту необхідно робити акцент на конкурентоспроможних цінах і високій продуктивності підприємства (його здатності до постачання потрібних обсягів продукції в стислі терміни). Даний

підхід забезпечує конкурентоспроможність підприємства на ринку продукції АПК, що підтверджується досвідом роботи лідерів ринку “ЮНІМІЛК”, “ВБД”, “Агровет Атлантік” “Райз” та ін.

Методи інноваційно-креативного формування системи управління розвитком конкурентоспроможності підприємств аграрної сфери в області **виробництва** продукції АПК, закладу харчування і транспортування орієнтовані на масовий випуск високо стандартизованих товарів. Наведемо результати дослідження щодо деталізації даних методів за складовими виробничої діяльності підприємства: розміщення потужностей; операційний цикл і тип виробництва; матеріально-технічне забезпечення; якість продукції; оперативне управління виробництвом; організація праці; інформаційні потоки у виробничій діяльності.

З існуючих типів розміщення виробничих потужностей для агропромислового підприємства та закладу харчування і транспортування споживачів найбільш підходить "розміщення виробу". Даний тип сприяє безперешкодному руху великих обсягів товарів або споживачів через виробничу систему. Робота розділена на ряд стандартизованих завдань, які допускають спеціалізацію праці та обладнання. Оскільки виробляється тільки один або кілька однорідних видів виробів, можливо організувати розміщення виробництва в повній відповідності з технологічними вимогами. Більше того, якщо кожен виріб проходить одну і ту ж послідовність операцій, виникає можливість для переміщення виробів між операціями по лініям типу конвеєрів. У результаті формується виробнича лінія, подібна зображеній на рис. 11.3.

Наведемо алгоритм формування виробничих потужностей агропромислового підприємства з виробництва консервів (рис. 11.3).

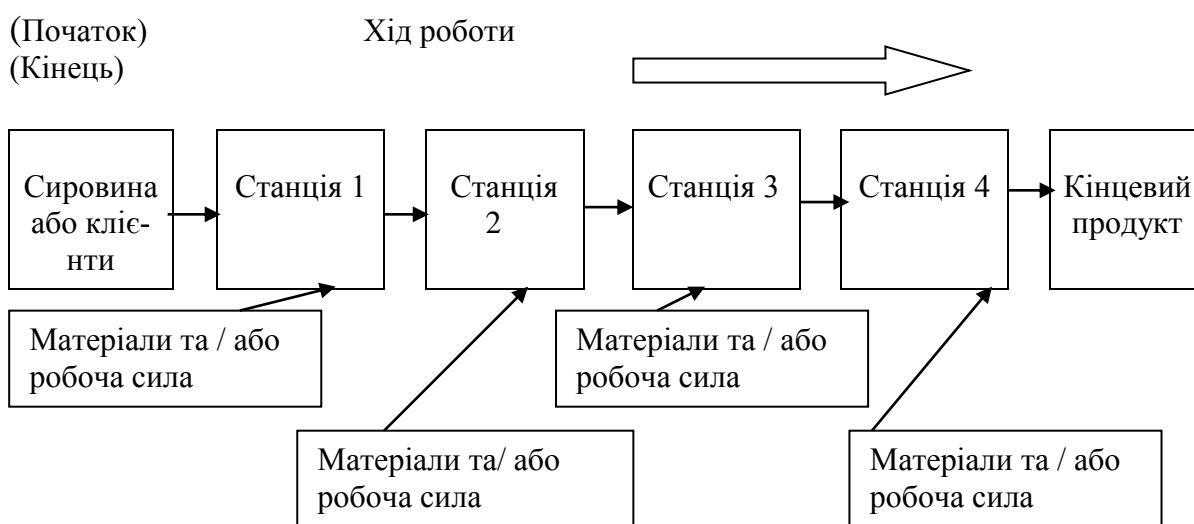


Рис. 11.3. Поточна лінія для виробництва або послуги

Аналіз даного виду виробництва показує, що воно відповідає вимогам такого типу розташування виробничих потужностей, як "розміщення výro-

бу". Тип виробництва на підприємствах АПК є масовим, крупносерійним (рис. 11.4, 11.5).

I стадія (підготовка)

1. Оренда 2081 га землі: сільськогосподарських угідь – 2029 га (рілля 1920 га, пасовища 109 га), ліс 29 га, ставки 18 та водойми 22 га
2. Купівля 46 тракторів, 5 комбайнів Нива та 2 Дон-1500, 6 кормозбиральних та 3 картоплезбиральних, 5 бурякозбиральних комбайнів, картоплесортувального пункту, корене- та гичко збиральних машин, буряконавантажувачів, очисників, доочисників, 15 плугів, 5 лущільників, 104 борони, 22 культиваторів, 10 зчіпок, сівалок (зернових – 17, бурякових – 3, кукурудзяних – 2), 3 картоплесаджалки, косарок (14), котків (4), граблів (9), прес-підбирачів (4), волокуш (2), жатків рядкових (3) та валкових (1), машин для приготування та внесення добрив (13), машин для захисту рослин (6), причепів (19), стогомету, фуражиру, 3 вкривачів, 32 автомобілів
3. Добір персоналу для відділень: рослинництва (92), переробляння продукції (18), обслуговування підприємства (90). Усього – 200 чол. У т.ч. для автопарку: 48 водіїв, 4 слюсаря, 1 слюсар-електрик, 1 токарь, 3 електрозварники, 1 кладовщик, 1 оператор АЗС, 1 прибиральник, завідуючий та заступник завідуючого, інженер по безпеці руху, технік-механік, бухгалтер, диспетчер
4. Отримання дозволу на початок роботи (СЕС, декларація на відповідність приміщень вимогам пожежної безпеки)

II стадія (формування продукту)

1. Формування асортименту: озимі зернові (700 га), ярі зернові (270 га), бобові (140 га), цукрові буряки (130 га), кукурудза на зерно (200 га) та на силос (70 га), картопля (70 га), кормові корнеплоди (20 га), багаторічні трави (214 га), однорічні трави (110 га)
2. Розміщення в сівозміні: кукурудза після зернобобових, цукрового буряку, картоплі, гречки
3. Договір на постачання палива, енергії, води, запасних частин, деталей, добрива, пестицидів
4. Організація роботи машино-тракторного парку
5. Вибір технології вирощування та збирання (підготовка насіння: висушують, калібрують, протравлюють, інкрустують, пакують у паперові мішки на заводі т. ін.)
6. Реклама можливості поставки продукту за конкурентоспроможною ціною

III стадія (виробництва та реалізації продукту)

1. Замовлення певної кількості сільськогосподарських продуктів (договір)
3. Післяжнивне дискування поля (2-3 дні після збору врожаю дисковими боронами на 6-8 см), а потім добрива на 25-27 см за допомогою передплужників
2. Внесення добрив (для 500 г/га кукурудзи азоту 220 кг, фосфору – 100-120 кг, калію – 200-220 кг/га, гною – 20-40 т/га) розкидачами МТО, ПРТ з тракторами МТЗ-80 під зябову оранку з заорюванням в день розкидання. Підготовка поля: човником або перекрыттям, поворотні смуги (нема, якщо є виїзд за межі поля). Оцінка якості: доза та рівномірність; перекрыття проходів (візуально)
3. Оранка на глибину 27-30 см обертовими плугами в напрямку поперек попередньої оранки
4. Передпосівний обробіток ґрунту: глибина 6-12 см без обертання верхнього шару, для підрізування бур'янів і вирівнювання поля; раннє посівне боронування під кутом 45° до напрямку оранки волокушами; внесення гербіцидів із загортанням у одному агрегаті, а розчини - обприскувачами
5. Сівба: коли ґрунт на 5-6 см прогрівся до 10-12 °С; тривалість 1-2 дні

6. Догляд за посівами: якщо суцільно обробляють гербіцидами, то догляду нема; якщо стрічкове внесення в захисні смуги – то обробляють міжряддя
7. Збирання врожаю: машинне відривання, наприклад, качанів кукурудзи від стебел, очищення від обгорток, обмолочування, подріблення листостеблової маси з подачею на транспорт
8. Післязбиральний обробіток урожаю: просушка ($\leq 14\%$), обмолот, укладання в траншею на консервацію: $h=3-5$ м, $b=9$ м, $l=35$ м
9. Контроль якості робіт

Рис. 11.4. Операційний цикл сільськогосподарського підприємства ТОВ Прохорське с. Прохори Борзянського району Чернігівської області (рослинництво)

На рис. 11.4 та 11.5 наведені алгоритми побудови операційного циклу підприємств аграрної сфери.



Рис. 11.5. Алгоритм виробництва рибних і м'ясних консервів (у порівнянні)

Матеріально-технічне забезпечення виробництва передбачає заключення договорів на постачання з великими виробниками (паливно-мастильні речовини, тара, добрива, вода, енергія, обслуговування устаткування, сировина тощо).

Контроль якості продукції АПК та закладів харчування здійснюється на етапі приймальних випробувань кінцевого продукту. У науковій літературі описані поодинокі випадки організації на підприємствах АПК та закладах харчування системи управління якістю ISO 9001 [326, с. 393].

Оперативне управління масовим виробництвом на підприємствах АПК, закладах харчування та транспортування передбачає використання централізованих диспетчерських служб: агрофірми, фабрики, заводи, цехи, транспортні компанії тощо. Організація праці у сфері виробництва сільськогосподарського продукту відрізняється тим, що до працівника пред'являються вимоги виконання напружених норм виробітку і освоєння суміжних професій. Необхідно враховувати, що в сільськогосподарському виробництві неможлива вузька спеціалізація праці. Тому вузькоспеціалізовані робочі кадри на ринку аграрної праці будуть менш конкурентоспроможні, ніж робітники, здатні виконувати широкий діапазон сільськогосподарських робіт.

Управління інформаційними потоками в масовому виробництві агропромислової продукції здійснюється за допомогою автоматизованих програмних продуктів (MRP, MRPS, MRP II, Торговий склад-2 та ін.).

Методи інноваційно-креативного формування системи управління розвитком конкурентоспроможності підприємств аграрної сфери в області **управління витратами** на підприємствах АПК та закладах харчування і транспортування мають бути націленими на задоволення потреб клієнта у економії грошей і часу на придбання продовольчих товарів. Діяльність з управління витратами поділяється на: формування заробітної плати робітників, нарахування амортизації та податкових платежів. Дослідження перерахованих видів діяльності показало, що у структурі заробітної плати повинні бути премії за виконання та перевиконання напружених норм виробітку. Конкурентоспроможні підприємства оформляють їх, як: зниження на 10 % норми виробітку для жінок-механізаторів; доплати за виконання сезонного завдання (виконання 100 % – доплата 10 %, 110 % – 15 %, 115 % – 20 %, понад 20 % – 30 %); надбавки трактористам і машиністам сільськогосподарського виробництва та ін. Методи управління амортизаційними відрахуваннями повинні бути націленими на короткострокове відновлення техніки та технології. Управління оподаткуванням здійснюється через використання встановлених державою пільг для малих та середніх підприємств.

Інвестувати кошти підприємства АПК та заклади харчування і транспортування повинні в високопродуктивну техніку і технологію. Це підтверджує досвід роботи конкурентоспроможних підприємств галузі: ПАТ “АПК-ІНВЕСТ” побудувало один з найбільших в Україні комбікормовий завод з елеваторною групою; Група Агровет Атлантик використовує сучасні технології відтворення свиней; Харківський молочний комбінат використовує лінію з виробництва сиркових десертів і расфасовки (24 тис. упаковок на годину) та лінію з випуску йогуртів у стаканчиках (40 тис. стаканчиків на годину), Нібулон має потужний вантажний флот та елеватори.

Методи інноваційно-креативного формування системи управління розвитком конкурентоспроможності підприємств аграрної сфери в області **фінансів** на підприємствах АПК та закладах харчування і транспортування споживачів поділяються на сфери: планування та облік фінансових потоків, вибір джерел фінансування, організація обліку фінансових операцій. Всі сфери застосування методів управління фінансами поєднує суттєва сезонність агропромислової діяльності. Це обумовлює необхідність планування резерву фінансових ресурсів на початок поточного року. У якості джерел фінансування в АПК та закладі харчування використовуються заємні фінансові ресурси (банки, кредитні установи й ін.).

Проведенні дослідження послужили основою для формування основ **інноваційно-креативного формування системи управління розвитком конкурентоспроможності** закладу харчування та транспортування споживачів, які полягають у тому, що, у відповідності до ринкового сигналу “економічність товару“, формується й постійно оновлюється “економно-дисипативна “ структура її підсистем: стандартизований товар, конкурентна ціна, реклама низьких цін, збут в обстановці демонстрації високої продуктивності, масове виробництво, підбір динамічних працівників, усунення непродуктивних і здійснення витрат, які заощаджують час і кошти споживача, інвестиції у високопродуктивну технологію, використання позикових фінансових ресурсів.

Наведемо результати дослідження з опису методів інноваційно-креативного формування системи управління розвитком конкурентоспроможності агропромислового підприємства та закладу харчування і транспортування за допомогою **банку уніфікованих способів і прийомів** [43, с. 81].

Опишемо методи у сфері управління формуванням продуктовою діяльністю конкурентоспроможного підприємства, які можуть використовуватися в сфері АПК, закладах харчування та транспортування за напрямком “**вид**” продукту. Одержання різних варіантів кінцевого продукту з однотипних елементів досягається за рахунок виготовлення різноманітних видів продуктів із одних й тих овочевих або м'ясних складових. Методи щодо складання й розкладання продукту реалізуються в ході його формування й демонстрації споживачеві. Складаються при цьому фасовані продукти у пакет, які під час споживання розкладаються. Подвоєння товару використовується, коли продукт розрахований на двох споживачів (твикс – це солодка парочка, а баунті – це насолода на двох т. ін.). Підкреслення зовнішнім виглядом продукту його важливих споживчих властивостей реалізується за допомогою святкового вигляду тортів, які присвячені до того, щоб відзначити святкову подію.

Стосовно “**розміру**” продукта рекомендується використовувати наступні методи. Залучення клієнта дуже малим або великим розміром страв (огірки у мініатюрі, риба-велетень). Дроблення продукту застосовується, коли клієнт не хоче купувати весь продукт. У даній ситуації треба бути готовим продати його частину. Такий метод є виправданим, якщо споживач, наприклад, бажає купувати продукти на вагу. Метод щодо об'єднання продуктів в

повний комплект найбільшою мірою може бути реалізований в комплексних стравах “Завтрак туриста”, “Сімейна вечеря” т. ін.

За “**формою**” продукт можна представити в такий спосіб. Нетрадиційна форма вже відомого продукту істотно продовжує його життєвий цикл на ринку. Нетрадиційності форми можна досягти видозмінюючи зовнішній вигляд страв у впакуванні або використанням: диких рослин, що замінюють овочі, харчових продуктів нетрадиційного складу з долучанням невластивих їм компонентів. Удосконалювання форми продукту шляхом спрощення його конструкції можна забезпечити, якщо випускати страви у вигляді блюд швидкого приготування.

“**Виправдання очікувань**” споживача до продукту можна досягти в тому випадку, якщо детально наочно інформувати його про склад та засіб вживання.

У відношенні “**сервісу**” часто використовуються наступні управлінські методи. Повний сервіс припускає включення в продукт повного комплексу послуг (інформування, консультація з вибору, доставка споживачеві). Метод щодо безкоштовного сервісу залучає клієнта можливістю “пожити при комунізмі”.

З “**ліквідацією**” продукту пов'язані такі управлінські методи, як “заплановане знищення продукту” і “зменшення корисної дії одиниці продукту”. Перший припускає “знищення” у свідомості споживача бажання споживати старий продукт за рахунок його морального старіння. Другий націлений на те, що клієнт споживає меншу “масу” продукту в ім'я більш високої мети (схуднення, оздоровлення, аскетизм, загартування волі й ін.) і це йому подобається.

Роздивимося методи управління формуванням продуктовою діяльністю конкурентоспроможного агропромислового підприємства, пов'язані із забезпеченням додаткових функцій продукту. У групу забезпечення “**додаткових функцій**” входять наступні методи. Об'єднання основних і додаткових функцій у продукті залучає клієнта тим, що можна сполучати отримання необхідних калорій зі схудненням, лікуванням т. ін. Надання продукту додаткової функції, яка дивують й розважає споживача. Такою функцією може бути, наприклад, сюрприз у торті або під кришечкою бутылки. Усунення несанкціонованого доступу сторонніх до горілки у пляшці забезпечується за рахунок пробки спеціальної конструкції. Задовольнити потреби молодого споживача можна спеціально для нього розробленим продуктом. Це може бути маленька шоколадка, бутылка води, пакет з соком для дитини.

Напрямок “**переміщення**” продукту може бути представлений наступними методами. Такий метод, як продукт на колесах, може реалізовуватися в ході доставки піци клієнтові за 30 хвилин після замовлення. Підвищення зручності транспортування продукту до споживача досягається при використанні різних видів кур'єрської доставки й пошти. Прискорення й спрощення процесу початку споживання продовольства досягається, якщо виробляти продукти швидкого приготування.

Розглянемо методи інноваційно-креативного формування системи управління конкурентоспроможністю підприємств аграрної сфери, що реалізують таку додаткову властивість продукта, як “**регулювання його параметрів**”. Перехід від східчастого до плавного регулювання продукту можливий, якщо параметрами є рівень солі та спецій. Регулювати його можливо за рахунок додання до продукту пакетів з сіллю та спеціями. Пристосування продукта до клієнта в процесі його споживання може бути реалізоване за рахунок вільного вибору густого або рідкого супу швидкого приготування; самостійного рішення клієнта щодо концентрації спецій т. ін. Збільшення рівня складання продукту, що робить його більш компактним, досягається за рахунок його висушування та помолу.

Перейдемо до опису методів агропромислового підприємства та закладу харчування у сфері **ціноутворення**: економічне обґрунтування ціни; обґрунтування високого рівня витрат на виробництво або інших лімітуючих умов; врахування потреб цільового сегменту ринку; ціни, що формуються з акцентом на психологічному аспекті (врахування психологічного стану споживача, привабливе регулювання цін).

У рамках **обґрунтування високого рівня витрат на виробництво** в сфері АПК та суспільного харчування використовуються наступні цінові методи управління. Загальноприйняте рішення з розрахунку мінімальної ціни полягає в тому, що вона визначається як сума витрат плюс прибуток підприємця в сфері АПК і суспільного харчування. Можливий розрахунок ціни на підставі додавання середньої націнки до ціни оптового постачальника. В аграрній промисловості у якості націнки виступають комісійні підприємств-посередників.

Інші лімітуючі умови ціноутворення враховуються в наступних цінових методах. Лімітування цін на підставі міжфірмових або міждержавних угод. Можливе встановлення ціни на ринковому рівні. Відповідність ціни на продукт загальній політиці фірми використовується в таких випадках: якщо агропромислове підприємство або заклад харчування працює на елітного споживача, то ціни на його продукт повинні бути на 30-40% дорожче середньогалузевих; якщо воно займається продажем доступних продуктів, то ціни не повинні бути високими й т. ін.

Задовольнити потреби **цільового сегменту** споживачів можна за допомогою таких методів. Можна знімати “вершки”, установлюючи високий рівень ціни на ексклюзивний продукт із наступним їх періодичним зниженням у міру насичення певних сегментів ринку. Цінові методи з коригувальними надбавками й знижками можна використовувати в тому випадку, якщо менеджер з продажу має навички в задоволенні багатих клієнтів високою ціною, а небагатих – мінімально можливими цінами. Метод, пов'язаний з “слідкуючими” цінами, полягає в тому, що останні на 5-10% нижче, ніж у конкурентів.

Психологічний стан клієнта враховується за допомогою наступних цінових методів. Можна знижувати ціну на економічно незначну, але психологічно важливу величину. Наприклад, 1 кг ікри коштує не 100 \$, а 99 \$.

Привабливе для споживача “**регулювання**” ціни може бути реалізоване за рахунок наступних методів. Зниження вартості продукту на ціну його остаточного приготування (наприклад, обжарка кофе). Можна регулювати ціну залежно від сезонності попиту. У сезон, коли попит на продукти закладу харчування великий, ціну збільшують, а в міжсезоння – зменшують. Ціна за елементами споживчої вартості продукту призначається для того, щоб споживач зміг вибрати певний набір елементів продукту за певну ціну. Кожний елемент повинний мати певну споживчу цінність.

Структура групи методів агропромислового підприємства та закладу харчування, що пов'язані з **рекламуванням продукту**, наступна: несвідоме привернення уваги до реклами продуктів АПК та закладу громадського харчування; свідоме привернення уваги до реклами; привернення уваги до інтересної реклами продуктів АПК та закладу харчування; привабливі образи в рекламі; залучення споживача індивідуальними стосунками.

Методи управління щодо **неусвідомленого** привернення уваги до реклами можуть мати такий вигляд. За рахунок повторення реклами здійснюється “дозрівання” клієнта до необхідності покупки продукту. Велика реклама привертає увагу споживача, якщо її розмістити на всю стіну багатопверхового будинку або на всю сторінку крупноформатної газети. Залучення уваги за допомогою об'єктів показу, які підсвідомо притягають погляд споживача агропромислового продукту, реалізується за рахунок таких різновидів останніх, як гарна жінка, дитина, тварина, інтенсивна кольорова пляма.

Усвідомлене залучення уваги до реклами продуктів АПК та закладу харчування і транспортування може бути досягнуте за рахунок наступних інформаційних методів. Таку рекламу необхідно структурувати за функціями ПН. Інформувати (І) можна при відкритті агропромислового підприємства, переконувати (П) у період росту продажів і нагадувати (Н) у пік популярності продукту. Інформувати споживача щодо готовності надати ексклюзивний продукт можна за допомогою словесного обороту “уже-уже”: уже сьогодні в офісі підприємства Ви можете придбати ексклюзивну партію продуктів. Драматична реклама привертає увагу клієнта.

Методи, які пов'язані із **залученням споживача цікавою рекламною інформацією**, можуть мати такий вигляд. Важливо не повторювати одне й теж, а нарощувати інформативність реклами продукту АПК та закладу харчування уточнюючи вже сказане. Анекдотична реклама залучає клієнта з розвиненим почуттям гумору. Доцільно рекламувати продукт за складовими, указуючи на привабливі й нові характеристики. Планувати реалізацію рекламних заходів треба в часові періоди перед сплесками споживчої активності на ринку агропромислової продукції.

Використання **привабливих образів** у рекламі здійснюється за допомогою наступних методів. Витонченість досягається за рахунок орієнтації на емоційний стан споживача. Престижність продукту підкреслюється, якщо включити в рекламу дані про солідність фірми його виробника. Методи, пов'язані з демонстрацією фірмового стилю агропромислового підприємства,

можна реалізувати, якщо вибрати специфічний елемент у структурі продукту й регулярно концентрувати на ньому увагу споживача. Підбір каламбурів або цікавих словосполучень допомагає краще передати рекламовані властивості продукту.

Залучити споживача **індивідуальними відносинами** можна за допомогою наступних методів. Можна організувати спілкування й рекламування в неофіційній обстановці в ході презентації фірми. Якщо поширювати інформацію щодо продукту довірчо “серед своїх”, то реклама інтригує своєю “таємністю”. Реклама під час приватної телефонної бесіди зі споживачем сприяє встановленню з ним індивідуальних відносин. За допомогою предметів-дзвіночків у вигляді безкоштовних сувенірів зі споживачем можна зав'язати дружні відносини.

Проведемо структурування методів інноваційно-креативного формування системи управління конкурентоспроможним розвитком агропромислового підприємства в області **збуту**. Це такі методи, які відрізняються: за формою збуту; ті, що враховують привабливе розміщення товару та його пропозиції.

У напрямку “**форми**” збуту можна виділити наступні методи. Прямий (безпосередній) збут продукту підприємством-виробником, що добре знає його особливості. Використання щодо збуту незалежних посередників широко застосовується в АПК та закладі харчування через мережу посередників. Якщо ринок територіально великий, а коштів на власну збутову мережу нема, то можна реалізовувати стандартизований продукт через фірму-оптовика. Спеціалізована торгівля продукцією АПК та закладу харчування і транспортування може бути організована в рамках тематичних виставок. Торгівля продуктом зі змішаними асортиментом припускає можливість покупки в одному місці всього необхідного для споживання продовольства.

Методи, пов'язані із **привабливим розміщенням** продукту й цікавою пропозицією полягають у наступному. Можна використовувати технологію мерчандайзингу для розміщення інформації щодо продукту в офісі фірми. Формувати пропозицію бажано від вигоди споживача: $X+V+П+С+З$ (X – характеристика пропозиції; V – вигода придбання продукту; $П$ – причина вигідності; $С$ – слабкі місця, пов'язані з тим, що споживач не купує продукт; $З$ – збитки, зв'язані зі слабкими місцями). У місці купівлі необхідно надавати споживачеві максимум інформації щодо продукту.

Структура банку **операційних методів** наступна: економні товари; екологічність та безпека; оперативність виробництва.

Операційні методи, які пов'язані з виробництвом **економних** товарів, можна представити в наступному вигляді. Масове виробництво високо стандартизованих послуг й виробів за допомогою автоматизованого й спеціалізованого встаткування й машин підходить для підприємств АПК та закладів харчування і транспортування. Метод, що пов'язаний з концентрацією виробництва, використовується в рамках діяльності більшості підприємств АПК. Уніфікація покликана заощаджувати час і гроші на виконання стандартизо-

ваних операцій. Безперервне виробництво високо однорідних виробів дозволяє знизити їхню вартість за рахунок повної автоматизації виробничого процесу.

Методи з забезпечення **екологічності й безпеки** виробництва продукту АПК мають такий вигляд. Збереження навколишнього середовища й здоров'я людей під час організації й виробництва товарів здійснюється за рахунок використання екологічно чистих технологій, які зберігають здоров'я людей і навколишнє середовище. Використання міжнародних стандартів серії ІСО 9000-9004 покликано забезпечити екологічність і безпеку споживання продуктів АПК.

У напрямку **оперативності** виробництва продуктів АПК та закладів харчування і транспортування використовуються наступні методи. Організація системи "точно-в-строк" покликано обслуговувати споживачів вчасно й усувати необґрунтовані збої в виробництві продукту. Планувати матеріальні потреби виробництва можна за допомогою спеціально розроблених комп'ютерних програм. Виробнича потужність фірми являє собою її здатність до виробництва максимальної кількості виробів.

Структура банку методів інноваційно-креативного формування системи управління розвитком конкурентоспроможності агропромислового підприємства, пов'язаних з управлінням **персоналом**, наступна: кваліфікація та оперативність роботи персоналу; привабливість праці мотивованого персоналу агропромислового підприємства.

Кваліфікація й оперативність роботи працівників представлена наступними методами. Відповідність стратегії управління персоналом підприємства до його корпоративної стратегії. Організаційно-розпорядницький вплив на персонал агропромислового підприємства здійснюється через обов'язкові до виконання документи. Оперативний контроль за дотриманням цих документів здійснюють безпосередні керівники підрозділів структурних підрозділів. Рішення щодо організації дисциплінарного впливу на працівників приймається для їхнього оперативного заохочення й покарання.

Методи щодо забезпечення **привабливості праці** мотивованого персоналу на підприємстві АПК можуть бути представлені в такий спосіб. Ефективність праці працівників досягається за рахунок планування, матеріального стимулювання й економічного нормування їхньої діяльності. Психологічний вплив на співробітників можна організувати за допомогою традиційних соціальних пільг, збереження традицій, установлення порядку розподілу благ і особистого прикладу директора. Соціальне планування й нормування праці на агропромисловому підприємстві організується за рахунок реалізації соціальних заходів і створення нешкідливих і здорових умов роботи.

Структура банку методів формування системи управління розвитком конкурентоспроможності агропромислового підприємства, закладу харчування та транспортування в області управління **витратами** наступна: зниження непродуктивних витрат; зниження витрат на податки для фінансування заходів, які цікаві для споживача.

Зниження **непродуктивних** витрат на виробництво продукту здійснюється за рахунок реалізації наступних методів. Можна зменшити витрати на транспортування матеріалів та енергоносіїв за рахунок використання логістичних схем. Усунути непродуктивні витрати на надвиробництво продукта, зайвий час очікування, непотрібні переміщення, матеріальні й фінансові запаси можна, використовуючи принцип “точно вчасно”.

Методи щодо зниження витрат на сплату **податків** мають такий вигляд. Реєстрація агропромислового підприємства в офшорній зоні тієї країни, де рівень оподаткування невеликий. Використання пільгового оподаткування малих підприємств. Штучне збільшення витрат для зменшення оподаткованого прибутку.

Структура банку методів інноваційно-креативного формування системи управління розвитком конкурентоспроможності агропромислового підприємства у сфері **управління прибутком** така: розвиток бізнесу у привабливій для споживача сфері; інвестиції у нові технології т. ін.

Методи щодо розвитку бізнесу в аграрній сфері можна представити в наступному вигляді. Планування бізнесу за рахунок екстраполяції, прямого розрахунку, нормативного способу, моделювання, а також цільового формування прибутку для задоволення потреби у власних фінансових ресурсах. Формування прибутку агропромислового підприємства, закладу харчування та транспортування споживачів за допомогою управління операційними доходами й витратами. Зміна розміру прибутку фірми шляхом використання ефекту виробничого левериджу.

Методи інноваційно-креативного формування системи управління розвитком конкурентоспроможності в області інвестицій у нові **технології** можна представити в такий спосіб. Використання прибутку на інвестування його в нові високопродуктивні технології.

Структура банку методів інноваційно-креативного формування системи управління розвитком конкурентоспроможності агропромислового підприємства, закладу харчування та транспортування споживачів щодо управління **фінансами** має наступний вигляд: створення іміджа стало працюючого агропромислового підприємства; накопичення фінансів для фінансування витрат у сфері АПК та харчування споживачів.

Напрямок у сфері створення **іміджу** в привабливій для споживача сфері може бути представлений наступними методами. Бюджетування фінансової діяльності закладу харчування споживачів. Керування дебіторською заборгованістю на фірмі за рахунок рішення про відстрочення платежу. Синхронізація строків погашення дебіторської й кредиторської заборгованості на підприємстві. Фінансова стабілізація фірми за погрози банкрутства т. ін.

Методи інноваційно-креативного формування системи управління розвитком конкурентоспроможності, пов'язані з **нагромадженням фінансів** на фірмі, можуть мати такий вигляд. Можна використовувати метод інвестиційного портфеля підприємства АПК. Фінансове забезпечення витрат під час формування й підтримки балансу руху грошових потоків в компанії.

Отже, у ході проведених досліджень установили наступне:

сформовані особливості вектора конкурентної переваги споживача до товару високопродуктивного підприємства аграрної сфери, який в умовах тотальної інформатизації суспільства указує на: “економічність” (час, гроші), якщо купується товар фізіологічного призначення (продукти харчування, транспортування);

розроблений механізм переводу підприємства аграрної сфери в атрактор конкурентоспроможного розвитку (атрактор прогресу), який, на відміну від існуючого, базується на сполученні сигналу ринку (про вектор конкурентної переваги споживача до товару) з певною траєкторією (атрактором) розвитку підприємства: сигнал “економічність” товару (через систему методів) переводить підприємство в атрактор розвитку “економне виробництво”;

наведений підхід до формування дисипативної (високо організованої) структури діяльності високопродуктивного підприємства аграрної сфери, який, на відміну від існуючого, базується на тому, що роль структуроутворюючої підсистеми відіграє “персонал”, а підсистеми “маркетинг”, ”виробництво”, ”витрати”, ”інвестиції” і ”фінанси” формують систему конкурентоспроможного розвитку через випуск та реалізацію економного товару;

розроблено модель ухвалення рішення споживачем товару високопродуктивного підприємства аграрної сфери в інформаційному суспільстві про покупку (проблема, мета, оцінка, вибір альтернативи, покупка, аналіз), яка, на відміну від існуючої, відрізняється тим, що на етапі вибору альтернативи реалізується рейтингова система завоювання його конкурентної переваги (лояльності); у виробках та послугах підприємства АПК, харчування і транспортування споживача цікавить їх економічність, що й визначає споживчий вибір;

наведений методичний підхід до формування виробничого персоналу високопродуктивного підприємства аграрної сфери, який, на відміну від існуючого, відрізняється тим, що враховується сполучення індивідуальних характеристик працівників з напрямком вектора конкурентної переваги споживача до товару; для виробництва: “економного” товару підходять динамічні працівники, схильні до виконання великого обсягу роботи в стислий термін (механізатори, водії, робітники закладів суспільного харчування);

сформовані напрямки поповнення й удосконалення банку методів інноваційно-креативного формування системи управління розвитком конкурентоспроможності високопродуктивних підприємств аграрної сфери, які, на відміну від існуючих, уточнюють критерії систематизації (за підсистемами системи управління підприємством та кільцями ланцюга нарощування споживчої цінності продукту), а також уведено новий напрямок у вигляді коректування методів на відповідність конкурентній стратегії підприємства.

Глава 12. Особливості системи управління розвитком конкурентоспроможності підприємств аграрної сфери, що виробляють якісний продукт

12.1. Загальні положення

До підприємств аграрної сфери, які виробляють якісний продукт відносяться: агромашинобудівники, ремонтні агромайстерні, готелі та інші засоби розміщення агротуристів; заклади агротехнічної освіти; страхові компанії т. ін.

Розглянемо особливість забезпечення розвитку конкурентоспроможності таких підприємств аграрної сфери, як майстерня з ремонту агротехніки та заклад агротехнічної освіти.

Динаміка кількості закладів освіти в Україні наведена в табл. 12.1.

Таблиця 12.1

Кількість вищих навчальних закладів в Україні

Роки	Кількість закладів		Роки	Кількість закладів	
	I-II рівня	III-IV рівня		I-II рівня	III-IV рівня
1	2	3	4	5	6
1990/91	742	149	2001/02	665	318
1991/92	754	156	2002/03	667	330
1992/93	753	158	2003/04	670	339
1993/94	754	159	2004/05	619	347
1994/95	778	232	2005/06	606	345
1995/96	782	255	2006/07	570	350
1996/97	790	274	2007/08	553	351
1997/98	660	280	2008/09	528	353
1998/99	653	298	2009/10	511	350
1999/00	658	313	2010/11	505	349
			2012/13	489	334

Значна кількість закладів (15 %) готують фахівців аграрного профілю [149].

З точки зору вирішення проблем управління спільним моментом для майстерні та закладу агротехнічної освіти є орієнтація їх на базову конкурентну стратегію "висока якість". "Образ конкурентоспроможного підприємства" в даному випадку може бути представлений через методи управління: формуванням продукту (якісний та надійний продукт); ціноутворенням (ціна, що пропорційна рівню якості); рекламуванням (реклама високого рівня якості товару); збутом (збут з акцентом на рівні якості товару в обстановці демонстрації якості та комфорту); виробництвом (серійне виробництво якісного товару); персоналом (підбір статиків-раціоналізаторів у сфері якості та створення умов вдосконалення технологічного процесу); витратами (економія на непродуктивних витратах та здійснення тих, що націлені на підвищення рівня якості товару); інвестуванням (інвестування в техніку та техно-

логію, що забезпечують підвищення якості товару); фінансами (забезпечення фінансами підприємства, що прагне до лідерства у сфері якості товару).

Проблема формування методів управління діяльністю конкурентоспроможної майстерні та агротехнічного інституту полягає в організації їх синергетичного взаємозв'язку з орієнтацією на базовій конкурентній стратегії "висока якість".

Частка ринку майстерні та інституту відображає рівень лояльності споживача. Це свідчить про необхідність розробки вимог споживчої орієнтації до методів управління діяльністю конкурентоспроможного підприємства у сфері розміщення та підготовки кадрів. Вихідні дані для проведення дослідження представлені на рис. 12.1.

Вихідні положення для дослідження вимог споживчої орієнтації до методів управління діяльністю майстерні та агротехнічного інституту

Види діяльності підприємства агробізнесу	Концентрація на конкурентній стратегії	Ефект
1.Маркетингова (формування продукту, ціноутворення, рекламування, збут)	Висока якість	С
2.Виробнича (розміщення потужностей, тип виробництва та операційний цикл, матеріально-технічне забезпечення, управління якістю, оперативне управління, організація праці, управління інформаційними потоками)		И Н
3.Кадрова (потреба кадрах, підбір, розстановка, адаптація, мотивація, оцінка, звільнення)		Е
4.Бюджетно-економічна у сфері формування витрат (заробітна плата, амортизація, запаси і поставки, оподаткування)		Р
5.Управління прибутком або інвестування (планування прибутку, формування прибутку, використання прибутку)		Г
6.Фінансова (планування фінансових потоків, вибір джерела фінансування, облік фінансових операцій)		І Я

Складено автором

Рис. 12.1. Вихідні дані для дослідження вимог споживчої орієнтації до методів інноваційно-креативного формування системи управління розвитком конкурентоспроможності майстернею з ремонту агротехніки та аграрного інституту

12.2. Особливості методів інноваційно-креативного формування системи управління розвитком конкурентоспроможності аграрних підприємств у сфері якісного виробництва

Опишемо результати дослідження вимог до методів інноваційно-креативного формування системи управління розвитком конкурентоспроможності у сфері управління **формуванням продукту** майстерні з ремонту сільськогосподарської техніки та закладу освіти. Забезпечити якість послуг можна за рахунок впровадження на підприємстві системи тотального якості. Головною складовою її є усвідомлення значення якості для життєдіяльності підприємства керівництвом та всіма працівниками. Універсальна схема управління майстернею складається з шести блоків. До числа факторів, що впливають на якість відносяться: обладнання, професійна майстерність, знання, навички, психофізичне здоров'я працівників.

Додаткові умови забезпечення якості більш численні. Сюди відносяться: характер виробничого процесу, його інтенсивність, ритмічність тривалість; кліматичний стан навколишнього середовища і виробничих приміщень; інтер'єр і виробничий дизайн; характер матеріальних і моральних стимулів; морально-психологічний клімат у виробничому колективі; форми організації інформаційного обслуговування і рівень оснащення робочих місць; стан соціально матеріального середовища працюючих.

Практика показує, що такий розподіл і підхід дозволяє не тільки більш чітко організувати роботи з підвищення якості послуг, але й більш цілеспрямовано і ефективно визначати заходи щодо забезпечення її потрібного рівня.

При виникненні відхилення від заданих параметрів якості, які виявляються при порівнянні та прийнятті рішення, необхідні заходи для їхнього усунення. Заходи впливу і їх поєднання залежать від характеру і величини відхилень і від ефективності тих чи інших можливих варіантів їхнього усунення.

Політика якості – це орієнтир для загального напрямку діяльності підприємства в області якості. Оформляється вона у вигляді короткої заяви керівника підприємства і, як правило, включається до документа "Керівництво з якості", яке служить описом системи якості і представляється замовникам при укладанні контрактів.

Основними факторами, що впливають на формування політики у сфері якості, є: ситуація на ринках збуту, науково-технічний прогрес і рівень якості конкурентів, стан справ всередині підприємства, а також – загальний стан економіки та наявність інвестицій в розвиток підприємства.

Головним напрямком у політиці якості в кризових ситуаціях повинно бути використання всіх наявних внутрішніх резервів для підтримки якості і пошук таких рішень, які дозволили б без зниження якості скоротити витрати. У такі періоди необхідно також передбачити постійний аналіз економічної ситуації в країні з метою оперативного використання будь-яких можливостей

для поліпшення якості, які будуть з'являтися у міру виходу економіки з кризи.

У всіх випадках політика якості повинна переконувати замовника в тому, що на підприємстві вірно визначено напрями робіт і цілі у сфері якості та обрані реальні засоби для їх досягнення.

Планування заходів щодо якості послуг здійснюється, як правило, на двох рівнях:

1-й рівень – стратегічне планування, в якому намічаються основні напрями робіт у сфері якості на перспективу. Стратегічне планування включає в себе також розподіл ресурсів, адаптацію до змін зовнішнього середовища. Стратегія якості може бути викладена разом з політикою якості.

2-й рівень – поточне планування якості, що включає заходи, намічені на майбутній рік.

Функція планування повинна відповідати на три питання: 1) де ми знаходимося в даний час; 2) куди ми хочемо рухатися; 3) як ми збираємося робити це.

Планування якості здійснюється, виходячи з вимог замовників, ринків збуту та направлено на їх задоволення.

Завершальним етапом можна вважати сертифікацію системи якості на відповідність стандартам. Отримання такого сертифікату від авторитетного незалежного органу суттєво зміцнює позиції підприємства на ринках збуту, оскільки дає замовникам додаткову впевненість у можливості підприємства стабільно забезпечувати необхідний рівень якості.

Важливо навчити персонал з питань якості. При цьому потрібно забезпечити диференційований підхід до навчання залежно від ролі і функцій працівників на підприємстві.

Керівництву підприємства потрібно чітко розуміння принципів забезпечення якості та управління якістю, вміння вірно визначати політику у сфері якості та здійснювати стратегічне планування з урахуванням зовнішніх і внутрішніх факторів.

Наведені вимоги до формування методів управління формуванням продукту присутні у діяльності лідерів ринку послуг з ремонту агротехніки (Райз т. ін.) і ВП НУБіП України “Ніжинського агротехнічного інституту” Чернігівського регіону: розроблені документи, які реалізують політику та стратегію якості послуг (Стратегія навчального процесу – інститут, стандарти якості ремонту – майстерня); ведеться поточний контроль за якістю послуг (директорський контроль – інститут, контроль якості ремонту – майстерня).

Методи інноваційно-креативного формування системи управління розвитком конкурентоспроможності у сфері **управління ціноутворенням** повинні забезпечувати пропорційність ціни рівню якості послуг: різні ціни на ремонт в майстерні (поточний, капітальний); різні ціни на навчання різного рівня якості в інституті (бакалавр, спеціаліст, магістр, аспірант, докторант).

Методи інноваційно-креативного формування системи управління розвитком конкурентоспроможності у сфері **управління рекламуванням** підп-

приємства повинні бути орієнтовані на інформування клієнта про високу якість його послуг. Це впливає з результатів аналізу реклами освітніх послуг: Європейська якість ремонту (майстерня); Навчальний заклад 4-го рівня акредитації (НАТІ НУБіП).

Вимоги до методів інноваційно-креативного формування системи управління розвитком конкурентоспроможності у сфері **управління збутом** готельних та освітніх послуг полягають в акцентуванні уваги споживача на їх високій якості, а також показової демонстрації якості та комфорту (облицювання парадного входу): в приміщенні приймальної комісії інституту розміщені нагороди студентів за високу якість знань, які вони отримали на міжнародних олімпіадах та конкурсах. Особливістю збуту в даній сфері є використання методів особистого продажу.

Методи інноваційно-креативного формування системи управління розвитком конкурентоспроможності у сфері **управління виробництвом** ремонтних та освітніх послуг поділяються на складові, які можна представити варіантами: розміщення потужностей (розміщення виробу, розміщення технологічного процесу, фіксоване розташування); тип виробництва (масове, серійне, індивідуальне); матеріально-технічне забезпечення (масового виробництва, серійного виробництва, індивідуалізованого виробництва за спеціальним замовленням); управління якістю (відділ контролю якості, стандарти якості серії ІСО, стандарти якості на обслуговування); оперативне управління (масове виробництво, серійне виробництво, графік обслуговування за записом); організація праці (суміщення професій, внутріцехова серійна спеціалізація, поділ праці за напрямками); управління інформаційними потоками (масове, серійне та індивідуальне виробництво).

Аналіз виробництва на підприємствах-лідерах (ремонтна майстерня Райз, НАТІ НУБіП) дозволив вибрати найбільш доцільні варіанти: розміщення виробничих потужностей за типом “розміщення технологічного процесу” (відокремлення приймальної зони від виробничої – майстерня, виділення виробничих відділів у вигляді кафедр інституту – НАТІ); тип виробництва у майстерні та інституті – це серійний випуск якісних послуг; особливість матеріально-технічного забезпечення серійного виробництва є те, що для кожної серії послуг формується спеціальний ланцюг матеріального постачання (деталі та ремонтні матеріали – майстерня, методичне забезпечення занять – інститут); управління якістю здійснюється спеціальним відділом контролю якості послуг; оперативне управління серійним виробництвом націлене на підвищення якості послуг (комп’ютерна програма micros – майстерня, диспетчеризація навчального процесу – інститут); організація праці проводиться з урахуванням внутріцехової серійної спеціалізації (за видами послуг майстерня; за видами навчальних спеціальностей – інститут); управління інформаційними потоками націлене на забезпечення надання якісних послуг за серіями (наприклад, виконання заказів кан-бан клієнтів майстерні, забезпечення інформацією навчальних курсів в інституті).

Наведемо приклад формування циклу виробництва майстерні рис. 5.10.

Відрізняється операційний цикл сільськогосподарського підприємства з ремонту машин та обладнання: асортиментом послуг (2-га стадія); складом 3-ї стадії (виробництво та реалізація послуг).

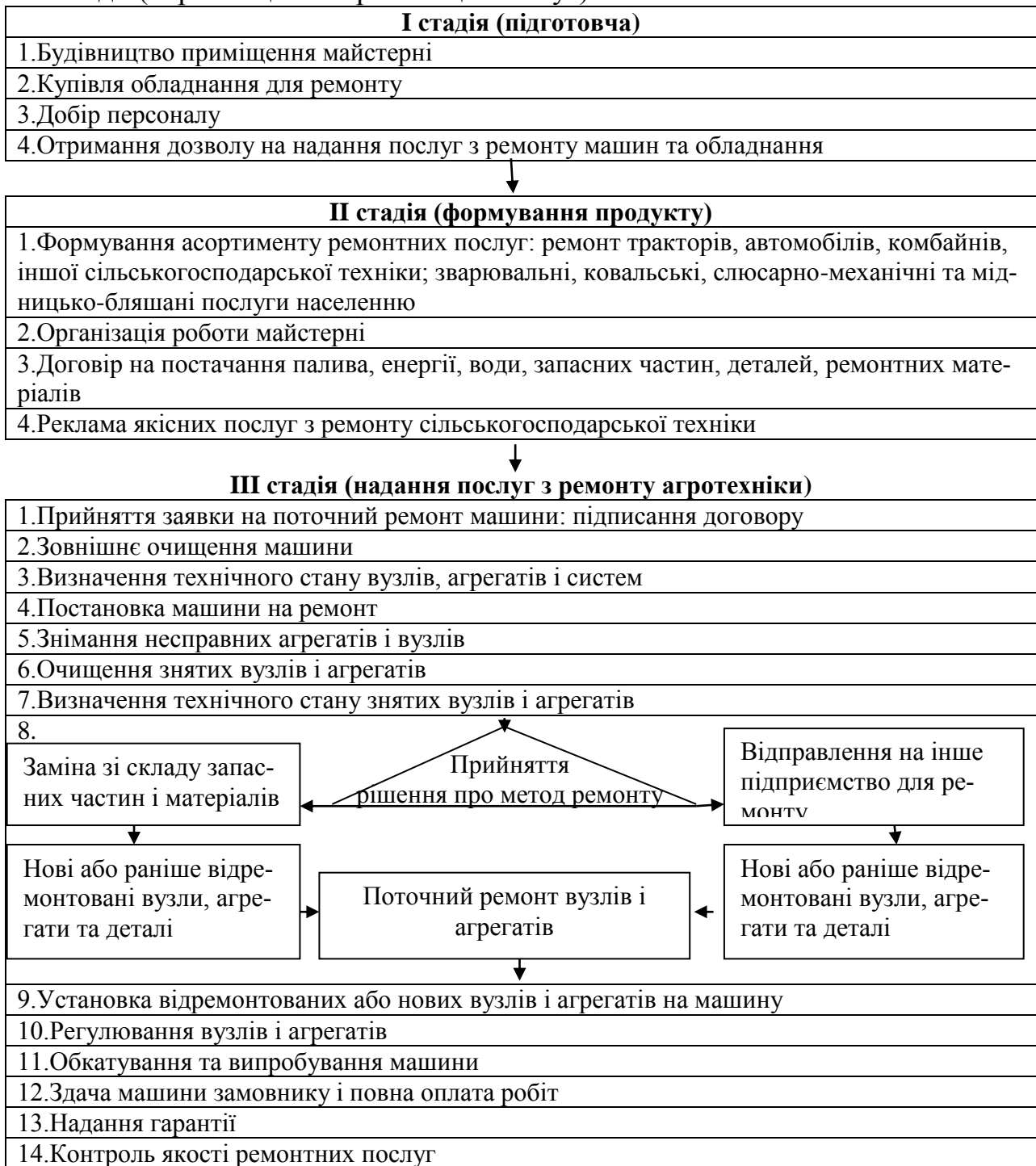


Рис. 4.10. Операційний цикл сільськогосподарського підприємства КСП Агрофірма “Лосинівська” (ремонт сільськогосподарської техніки)

Методи інноваційно-креативного формування системи управління розвитком конкурентоспроможності у сфері **управління персоналом** при наданні ремонтних та освітніх послуг припускають координацію операцій з:

розрахунку кількості, підбору, розстановки, адаптації, мотивації, оцінки та звільненню персоналу. Основною операцією в процесі управління персоналом є підбір працівників, які за психо-фізіологічними характеристиками здатні задовольняти потреби споживача. Потребою споживача щодо послуг підприємства є її висока якість (надійність, безпека і комфорт). До основних професій, зайнятих у сфері ремонту та освіти, відносяться: слюсар, майстер збірки, фрезерувальник, шліфувальник, слюсар-електрик; ректор, проректор, декан, доцент, асистент.

Перераховані працівники відрізняються тим, що знаходять задоволення не в розмаїтті і кількості вироблених послуг, а в їх якості. Сформовані характеристики працівників впливають на всі інші операції процесу управління персоналом підприємства: слід зберігати "раціоналізаторів в області якості" в періоди криз і слабого сезонного завантаження підприємства; в ході розстановки персоналу слід створити умови для раціоналізаторства в області якості; психо-фізіологічну адаптацію розглянутих категорій працівників доцільно проводити в ході участі їх у гуртках якості; мотивувати працівників слід преміями за раціоналізаторство в галузі якості; оцінку ефективності роботи різних категорій працівників доцільно проводити у вигляді атестації на здатність до виконання завдань з раціоналізації технологічного процесу; звільняти працівників можна за невиконання умов контракту про якість продукції.

Методи інноваційно-креативного формування системи управління розвитком конкурентоспроможності у сфері **управління витратами** в ремонтному або навчальному підприємстві раціонально використовувати за напрямками: включення в структуру заробітної плати працівників премій за раціоналізацію у сфері якості; прискорена амортизація техніки; постійне поповнення кількості договорів про постачання техніки, що сприяє поліпшенню якості послуг; загальна система оподаткування.

Підприємство скорочує непродуктивні витрати (автоматизація документообігу, скорочення витрат на склад), а також здійснює ті, які сприяють зростанню привабливої для споживача якості продукції.

Головною компонентою методів інноваційно-креативного формування системи управління розвитком конкурентоспроможності в сфері **управління прибутком** підприємства, яке випускає якісний продукт, є його інвестування (використання) на купівлю такої нової техніки і технології, які сприяють загальному зростанню рівня якості випущених виробів.

З цією метою купуються, наприклад, на конкурентоспроможному підприємстві Райз-майстерня агротехніки: технологія високоточного зварювання, збірки, антикорозійного покриття т. ін.

Вимоги до методів інноваційно-креативного формування системи управління розвитком конкурентоспроможності в сфері **управління фінансами** підприємства, що випускає якісний продукт, такі: планування фінансів з урахуванням нерівномірності попиту на продукцію; джерелами фінансування є власні кошти підприємства; облік фінансових операцій проводиться бухгалтерським відділом, який керується стратегією фінансового забезпе-

чення діяльності підприємства, що прагне до лідерства в якості виробленої продукції або послуг.

Отже, в ході дослідження отримали, що вирішити проблему формування методів **інноваційно-креативного формування системи управління розвитком конкурентоспроможності** підприємства у сфері ремонту та освіти можна за рахунок дотримання наступних вимог:

базовою конкурентною стратегією підприємства є стратегія "висока якість";

конкурентна стратегія може бути деталізована за допомогою синергетично взаємопов'язаних методів інноваційно-креативного формування системи управління конкурентоспроможністю підприємства (маркетинг, виробництво, персонал, витрати, інвестиції і фінанси).

Іншими словами, визначено основи формування системи методів інноваційно-креативного формування системи управління конкурентоспроможністю підприємства у сфері ремонту та освіти, які базуються на тому, що, у сполученні із сигналом ринку "якість товару", здійснюється побудова й постійне відновлення "якісно-дисипативної" структури її підсистем: якісний товар, ціна відповідає рівню якості, реклама якості, збут в обстановці демонстрації якості й комфорту, серійне виробництво, персонал із числа раціоналізаторів у сфері якості, усунення непродуктивних витрат і здійснення тих, які підвищують якість, інвестиції в технологію тотальної якості, фінансування за рахунок власних коштів підприємства.

Наведемо результати дослідження з опису методів інноваційно-креативного формування системи управління розвитком конкурентоспроможності майстерні та агротехнічного навчального закладу за допомогою **банку уніфікованих способів і прийомів**.

Методи інноваційно-креативного формування системи управління розвитком конкурентоспроможності майстерні та вуза у сфері управління продуктовою діяльністю націлені на формування "продукту високої якості".

Структурування банку методів інноваційно-креативного формування системи управління розвитком конкурентоспроможності підприємства аграрної сфери в області ремонту і освіти проводилося з метою кращого задоволення потреб клієнта у якості послуг. З даною метою продуктові методи підрозділялися на ті, які забезпечують основні й допоміжні властивості товару, а також проводилася їхня адаптація до використання на ринку. Банк таких методів має наступну структуру:

група методів, які координують діяльність з забезпечення основних властивостей продукту: вид; розмір; форма; виправдвання очікувань; сервіс; ліквідація;

група методів, що координує діяльність з придання продукту допоміжних властивостей: допоміжні функції; забезпечувальні функції (переміщення, регулювання).

Опишемо методи **інноваційно-креативного формування системи управління розвитком конкурентоспроможності** підприємства, які можуть

використовуватися у сфері ремонту та освіти за напрямком “**вид**” продукту. Одержання різних варіантів кінцевого продукту з однотипних елементів у майстерні досягається за рахунок періодичної зміни комплексів послуг. Методи щодо складання й розкладання продукту використовуються в ході його експлуатації. Складаються й розкладаються при цьому інструмент в майстерні, ноутбуки та класні дошки в навчальному закладі й т. ін. Подвоєння товару використовується, коли продукт розрахований на двох споживачів (наприклад, ремонт одночасно двох автомобілів т. ін.). Підкреслення зовнішнім виглядом продукту його важливих споживчих властивостей реалізується за допомогою акценту на задоволенні потреб клієнта в якості. Це дизайн ремонтної майстерні та одягу професорсько-викладацького складу академії або університету.

Стосовно “**розміру**” продукту рекомендується використовувати наступні методи. Залучення клієнта дуже великим або досить малим за розміром продукту майстерні або навчального закладу. Дроблення продукту застосовується, коли клієнт не хоче купувати весь товар. У даній ситуації треба бути готовим продати його частину. Таке рішення є виправданим, якщо споживач, наприклад, має вже початкову освіту (молодший спеціаліст) за певним рівнем та бажає отримати її повністю (бакалавр, спеціаліст, магістр). Методи щодо об'єднання продукту в повний комплект найбільшою мірою реалізоване в товарі, в який сформований за принципом “усе включено” (стандарт ремонту в майстерні). Принцип різної фасовки продукту реалізується в різній його комплектації (поточний ремонт, капітальний ремонт). Фіктивне збільшення обсягу продукту застосовується для того, щоб він здавався більшим, ніж є насправді. Це досягається за рахунок удаваного збільшення обсягу ремонту в майстерні.

За “**формою**” продукт майстерні або закладу аграрної освіти може бути наступним. Нетрадиційна форма вже відомого продукту істотно продовжує його життєвий цикл на ринку. Це нетрадиційні форми навчання за кордоном, комп'ютерна діагностика при ремонті автомобілів т. ін. Удосконалення форми продукту шляхом спрощення його конструкції можна забезпечити наступним чином. Використання для ремонту пересувною майстерні, а також дистанційної легкодоступної аграрної освіти т. ін.

“**Виправдання очікувань**” споживача до продукту можна досягти в тому випадку, якщо детально наочно інформувати його про характеристики товару або умови надання послуг.

У відношенні “**сервісу**” часто використовуються наступні управлінські методи.

Повний сервіс припускає включення в товар повного комплексу послуг майстерні або закладу аграрної освіти.

Метод управління продуктовою діяльністю у вигляді безкоштовного сервісу залучає клієнта можливістю “пожити при комунізмі”.

З “**ліквідацією**” продукту майстерні та закладу освіти пов'язані такі управлінські методи, як “заплановане знищення продукту” і “зменшення ко-

рисної дії його одиниці”. Перше припускає “знищення” у свідомості споживача бажання споживати старий продукт за рахунок його морального старіння. Друге рішення націлене на те, що клієнт споживає меншу “масу” продукту в ім'я більш високої мети (наприклад, купує навчання з англійської мови для можливості його продовження в Англії) і це йому подобається.

Розглянемо методи **інноваційно-креативного формування системи управління розвитком конкурентоспроможності підприємства**, пов'язані із доданням продукту **додаткових функцій**.

Об'єднання основних і додаткових функцій у продукті приваблює студента тим, що можна і навчитися спеціальності, і вивчити іноземну мову.

Надання продукту додаткової функції, яка дивують й розважає споживача. Такою функцією може бути, наприклад, 2-х місячне навчання у Парижі т. ін.

Продукт освіти можна об'єднати з рекламою. Для цього її розміщують на стінах голелів, зошитах, ноутбуках, дипломатах й т. ін.

Усунення несанкціонованого доступу сторонніх у студентську аудиторію досягається за допомогою електронних замків та систем сигналізації.

Формування різновидів продукту для різних сегментів ринку реалізується за допомогою маркетингового дослідження клієнта й компонування комплексів основних і додаткових послуг для кожного цільового сегменту.

Візитки, буклети, каталоги, конверти, фірмовий папір з логотипом підприємства й т. ін. є візитною карткою виробника продукту й повинні нагадувати клієнтові підприємство індустрії АПК або освіти.

У ході реалізації інтернаціонального продукту не страждає національний патріотизм клієнта, що є актуальним у століття сплеску націоналістичних настроїв людей. Можна використовувати, наприклад, оповіщення про те, що освіта отримана в ЄС, СНГ, Північній Америці.

Задовольнити потреби молодого споживача можна спеціально для нього розробленим продуктом закладу освіти (індивідуальна програма навчання).

Напрямок “**переміщення**” продукту може бути представлений наступними методами управління формуванням продуктовою діяльністю конкурентоспроможного підприємства у сфері АПК та освіти. Такий метод, як продукт на колесах, може реалізовуватися в ході компонування сервісу в майстерні для ремонту сільськогосподарської техніки (сніданок на візку), класна дошка на колесах у студентській аудиторії. Підвищення зручності транспортування продукту до споживача досягається при використанні різних видів кур'єрської доставки й пошти. Наприклад, виготовлений в Харькові кондиціонер для комбайну транспортується у Львів кур'єрською службою. Об'єднання однакових товарів в блок здійснюється в виробництві універсальних наборів інструменту для майстерні, які включають пристрої для токарних, свердлильних, шліфувальних і інших видів робіт. Можливість формування товару за принципом “мотрійки” (складання однакових, але різних за розмірами комплексів товарів) з'являється, якщо розмістити менший за роз-

міром стілець майстерні під стільцем більшого розміру. Прискорення й спрощення процесу початку споживання товару досягається, якщо навчити роботи на ньому персонал підприємства-споживача.

Розглянемо методи *інноваційно-креативного формування системи управління розвитком конкурентоспроможності* у сфері управління формуванням продуктовою діяльністю підприємства, що реалізують таку додаткову властивість продукту, як “**регулювання його параметрів**”. Перехід від східчастого до плавного регулювання параметрів продукту можливий, якщо даний процес управляється через автоматизовану систему перемикання рівня освітленості в майстерні. Пристосування продукту до клієнта в процесі його споживання може бути реалізоване за рахунок налаштування темпу читання лекції для її конспектування. Збільшення рівня складання продукту, що робить його більш компактним, досягається за рахунок мікроелектронних пристроїв. Наприклад, електронний варіант методичного забезпечення навчального курсу. Підвищення зручності перенесення інструменту досягається за допомогою спеціальної інструментальної сумки робітника майстерні сільсько-господарської техніки або перенесення навчальних матеріалів у пам’яті ноутбука в інституті.

Перейдемо до опису методів *інноваційно-креативного формування системи управління розвитком конкурентоспроможності* майстерні аграрної техніки або закладу освіти у сфері **ціноутворення**:

1) економічне обґрунтування ціни: обґрунтування високого рівня витрат на виробництво або інших лімітуючих умов; врахування потреб цільового сегменту ринку;

2) коли акцент робиться на психологічному аспекті; врахування психологічного стану споживача; привабливе регулювання цін.

Структура групи методів інноваційно-креативного формування системи управління розвитком конкурентоспроможності майстерні або закладу агротехнічної освіти, що пов’язані з **рекламуванням продукту**, наступна: несвідоме привернення уваги до реклами послуг; свідоме привернення уваги до реклами; привернення уваги до інтересної реклами послуг; привабливі образи в рекламі майстерні або закладу агротехнічної освіти; залучення споживача індивідуальними стосунками.

Проведемо структурування методів інноваційно-креативного формування системи управління розвитком конкурентоспроможності майстерні або закладу освіти в області **збуту**. Це такі методи, які відрізняються: за формою збуту; ті, що враховують привабливе розміщення товару та його пропозиції.

Структура банку *операційних методів інноваційно-креативного формування системи управління розвитком конкурентоспроможності таких* підприємств аграрної сфери, як майстерні та заклад освіти, наступна: якісні товари; екологічність та безпека; оперативність виробництва.

Методи з виробництва **якісних** послуг у майстерні або закладі освіти можуть використовуватися в наступних випадках. Серійне виробництво продукта високої якості й комфорту. Гнучке виробництво організується з метою

швидкої адаптації продукту до змін попиту на ринку. Дане рішення спрямоване на виправдання очікувань споживача відносно якості товару. Залучення працівників у вирішення проблем майстерні або закладу агротехнічної освіти здійснюється з метою підвищення якості їхньої праці.

Методи з забезпечення **екологічності й безпеки** виробництва послуг майстерні або закладу освіти мають такий вигляд. Передбачення у договорах форс-мажорних обставин. Методи з вирішення проблем збереження навколишнього середовища й здоров'я людей під час організації й виробництва товарів здійснюється за рахунок використання екологічно чистих технологій, які зберігають здоров'я людей і навколишнє середовище. Використання міжнародних стандартів серії ISO 9000-9004 покликано забезпечити екологічність і безпеку споживання послуг майстерні та закладів аграрної освіти.

У напрямку **оперативності** виробництва послуг майстерні та закладів освіти використовуються наступні методи. Організація системи “точно-в-строк” покликано обслуговувати споживачів вчасно й усувати необґрунтовані збої в виробництві послуг. Планувати матеріальні потреби виробництва машин можна за допомогою спеціально розроблених комп'ютерних програм. Рішення щодо гнучкого робочого графіка в майстерні та закладі освіти приймається в періоди високого рівня споживчої активності й спрямовано на оперативне виробництво послуг. Зрощування ремонтного підприємства з іншими могутнішими виробничими структурами (сервісні ланцюги, торгові дома, фінансові корпорації) зміцнює його положення на ринку. Резерв часу й виробничих потужностей дозволяє виключити негативний вплив непередбачених обставин. Попередня підготовка реалізації бажаного результату досягається в освіті за рахунок підготовки умов реалізації наступної операції (спочатку розробляється методичне забезпечення навчального курсу, а вже потім надаються послуги з навчання). Диспетчеризація покликана централізовано виявляти й усувати відхилення від ритмічного виробництва послуг. У майстерні функцію диспетчера виконує адміністратор, а в інституті – диспетчер навчальної частини. Методи щодо виявлення й усунення “вузьких місць” у технологічному ланцюжку використовуються у формі усунення перешкод, які стримують формування й реалізацію послуг. Виробнича потужність фірми являє собою її здатність до виробництва максимальної кількості послуг. Рішення про досягнення виробничої потужності приймається в періоди найвищого рівня попиту на послуги майстерні та інституту.

Структура банку методів **інноваційно-креативного формування системи управління розвитком конкурентоспроможності** підприємства у сфері АПК та надання освітніх послуг, яка пов'язані з **управлінням персоналом**, наступна: кваліфікація та оперативність роботи персоналу; привабливість праці мотивованого персоналу майстерні та закладу аграрної освіти.

Структура банку методів **інноваційно-креативного формування системи управління розвитком конкурентоспроможності** майстерні та закладу освіти в області **управління витратами** наступна: зниження непродуктивних витрат; зниження витрат на податки для фінансування заходів, які

цікаві для споживача. Зниження непродуктивних витрат на виробництво продукту здійснюється за рахунок реалізації наступних методів. Можна зменшити витрати на транспортування матеріалів та енергоносіїв за рахунок використання логістичних схем. Усунути непродуктивні витрати на надвиробництво продукта, зайвий час очікування, непотрібні переміщення, матеріальні й фінансові запаси можна, використовуючи принцип “точно вчасно”. Якщо фірма має підрозділи в інших країнах, то можна скомпонувати інтернаціональний продукт і офіційно продати його в країні з “м'яким” податковим законодавством.

Структура банку методів *інноваційно-креативного формування системи управління розвитком конкурентоспроможності* майстерні та закладу аграрної освіти у сфері **управління прибутком** така: розвиток бізнесу у привабливій для споживача сфері; інвестиції у нові технології.

Методи *інноваційно-креативного формування системи управління розвитком конкурентоспроможності* в сфері інвестицій у нові технології АПК або освіти можна представити в такий спосіб. Використання прибутку на інвестування його в нові технології (засоби діагностики попиту на послуги, технології якісного обслуговування в майстерні та навчання в інституті й т. ін.).

Структура банку методів *інноваційно-креативного формування системи управління розвитком конкурентоспроможності* майстерні та закладу аграрної освіти щодо **управління фінансами** має наступний вигляд: створення іміджа стало працюючої майстерні та закладу освіти; накопичення фінансів для фінансування витрат у сфері АПК та освіти. Напрямок у сфері створення іміджу в привабливій для споживача сфері може бути представлено наступними управлінськими методами. Бюджетування фінансової діяльності майстерні та закладу освіти. Керування дебіторською заборгованістю на фірмі за рахунок рішення про відстрочення платежу. Синхронізація строків погашення дебіторської й кредиторської заборгованості на підприємстві. Своєчасне виявлення відхилень фактичних результатів фінансової діяльності фірми від передбачених за планом і впровадження заходів щодо їхнього усунення. Управління фінансовими ризиками в майстерні та закладі аграрної освіти.

Методи, пов'язані з нагромадженням фінансів на фірмі, можуть мати такий вигляд. Можна використовувати метод інвестиційного портфеля майстерні та закладу агротехнічної освіти. Фінансове забезпечення витрат під час формування й підтримки балансу руху грошових потоків в компанії.

Отже, у ході проведених досліджень установили наступне:

сформовані особливості вектора конкурентної переваги споживача до товару підприємства аграрної сфери, який в умовах тотальної інформатизації суспільства указує на: “якість“, у випадку придбання товарів, які задовольняють потреби в безпеці й комфорті (виробництво сільськогосподарської техніки, розміщення, навчання, страхування);

розроблений механізм переводу підприємства високоточних галузей аграрної сфери в атрактор конкурентоспроможного розвитку (атрактор прогресу), який, на відміну від існуючого, базується на сполученні сигналу ринку (про вектор конкурентної переваги споживача до товару) з певною траєкторією (атрактором) розвитку підприємства: сигнал “якість” товару (через систему методів) переводить підприємство в атрактор розвитку “якісне виробництво”;

наведений підхід до формування дисипативної (високо організованої) структури діяльності підприємства високоточних галузей аграрної сфери, який, на відміну від існуючого, базується на тому, що роль структуроутворюючої підсистеми відіграє “персонал”, а підсистеми “маркетинг”, “виробництво”, “витрати”, “інвестиції” і “фінанси” забезпечують розвиток конкурентоспроможності через випуск та реалізацію якісного товару;

розроблено модель ухвалення рішення споживачем якісного товару в інформаційному суспільстві про покупку (проблема, мета, оцінка, вибір альтернативи, покупка, аналіз), яка, на відміну від існуючої, відрізняється тим, що на етапі вибору альтернативи реалізується рейтингова система завоювання його конкурентної переваги (лояльності); у кожному товарі споживача цікавить його й економічність, і якість, й інноваційно-креативна диференціація, однак, одну із властивостей (якість – властивості агротехніки, послуги майстерні та закладів освіти) він виділяє як основну, що й визначає споживчий вибір;

наведений методичний підхід до формування виробничого персоналу підприємства високоточних галузей аграрної сфери, який, на відміну від існуючого, відрізняється тим, що враховується сполучення індивідуальних характеристик працівників з напрямком вектора конкурентної переваги споживача до товару; для виробництва: “якісного” товару підходять статичні особистості, що віддають перевагу не кількості, а якості праці (робітники майстерні та закладів агротехнічної освіти);

сформований напрямок поповнення й удосконалення банку методів інноваційно-креативного формування системи управління розвитком конкурентоспроможності закладу аграрної освіти та АПК у вигляді коректування методів на відповідність його базовій конкурентній стратегії.

Глава 13. Особливості системи управління розвитком конкурентоспроможності підприємств аграрної сфери, що випускають інноваційно-креативний диференційований продукт

13.1. Загальні положення

До аграрної сфери України належать: сільське і рибне господарство; харчова промисловість та перероблення сільськогосподарських продуктів (кондитерська, макаронна, молокопереробна, хлібопекарська, плодоовочево-консервна галузі т. ін.); аграрна наука і освіта; соціальна сфера села (кафе, бари, ресторани, їдальні, заклади торгівлі та пошиття одягу, ЖКГ, побутове обслуговування, транспорт і зв'язок); сільські території та культура (інфраструктура, агротуризм, музеї, кінотеатри т. ін.); матеріально-технічне та фінансове забезпечення (аграрне машинобудування, агроіндустріальне будівництво, ремонтні майстерні агротехніки, фінансово-кредитні організації в аграрній сфері т.ін.).

Із переліченого переліку підприємств інноваційно-креативний диференційований продукт випускають виставкові центри, ресторани, кондитерська галузь, агротуристичні підприємства, музеї, кінотеатри, перукарні, ательє, аграрні газети, журнали, канали ТБ т. ін.

Розглянемо особливість системи управління конкурентоспроможністю таких підприємств аграрної сфери, як виставковий центр, ресторан, агротурфірма, ательє, музей (підприємства галузей креативної індустрії в аграрній сфері України).

Раніше було отримано , що особливістю даної групи підприємств є вид "образів" споживача, виробника і самого підприємства.

"Образ споживача" може бути представлений у вигляді особистості, яка свідомо і несвідомо прагне до самовираження і хоче постійно споживати товари, що задовольняють вищі потреби у спілкуванні, повазі, самовираженні і самоактуалізації. "Образ виробника" товару – це особистість, яка прагне до самовираження (розширення рівня свідомості, реалізація внутрішнього потенціалу) через трудову діяльність. До основних сфер трудової діяльності відноситься створення інноваційно-креативних диференційованих товарів. Вони підходять для самовираження інтуїтивів-творчих особистостей. "Образом конкурентоспроможного товару" є націлені на базову конкурентну стратегію інноваційно-креативної диференціації види діяльності підприємства: продуктова, цінова, рекламна, збутова, виробнича, кадрова, бюджетно-економічна, інвестиційна й фінансова.

13.2. Особливості методів інноваційно-креативного формування системи управління розвитком конкурентоспроможності підприємств у сфері інноваційно-креативної диференціації товару

Особливістю інноваційно-креативного формування системи управління розвитком конкурентоспроможності підприємств креативної індустрії є те, що вона має вигляд “диференційно-дисипативної” структури: інноваційно-креативний диференційований товар; ціна, що пропорційна його креативним властивостям; реклама інноваційних властивостей; збут з акцентом на інноваційно-креативних властивостях товару в обстановці демонстрації можливого різноманіття; індивідуальне виробництво за спеціальним замовленням; персонал-інтуїтиви творчі особистості; у структурі витрат премії за інновації; покупка техніки та технології для інновацій; використання власних фінансових ресурсів.

У просторі така структура має вигляд “фіксованого” розміщення виробничих потужностей для індивідуалізованого виробництва інноваційно-креативного продукту за спеціальним замовленням:

в ході проведення виставки Агро Сфера (Одеса, 2016) кожна демонстраційна експозиція була улаштована таким чином, що клієнт “фіксувався” за столиком у її центрі. Навколо нього розміщалися стенди з інформацією, столи зі зразками продукції (висушені овочі в банках, снопи колосків злаків т. ін.), ПК з програмами мультимедійного показу процесів обробки ґрунту, внесення добрив, вирощування, догляду, збирання, зберігання, переробки, транспортування та продажу харчових продуктів. Виробництво виставкових послуг здійснюється менеджерами підприємства-виробника в формі надання клієнту інформації та підписання контрактів на поставку продукції сільсько-господарського призначення;

на підприємстві ресторанного типу “зафіксованим” вважається клієнт за столиком у центрі виробничої системи, а навколо нього за спеціальним алгоритмом розміщуються та надаються йому послуги та вироби (блюда у руках офіціантів, послуги барів, боулінгу, казіно, музикального колективу, тамади т. ін.);

в агротуристичній компанії також клієнт “фіксується” у центрі напівкруглого столу, на якому розкладені буклети засобів розміщення, харчування та розваг агротуристів. Для візуалізації пропозиції використовують мульти-медійні програми ПК. Метою виробництва продукту є формування агро-туристичного пакету послуг;

в сільському ательє індивідуального пошиття одягу клієнт вважається “зафіксованим” між розкрійними, пошивними цехами та цехами аплікації на подіумі під час чергової примірки одягу;

у агромузеї “фіксація” клієнта (групи клієнтів) проводиться науковим робітником, який демонструє чергову експозицію.

Дослідження показало, що велике значення для лояльності споживача та конкурентоспроможного розвитку підприємства аграрної сфери має різно-

маніття вибору та індивідуалізація пропозиції. Досліджувався ринок туристичної пропозиції (рис. 13.1).

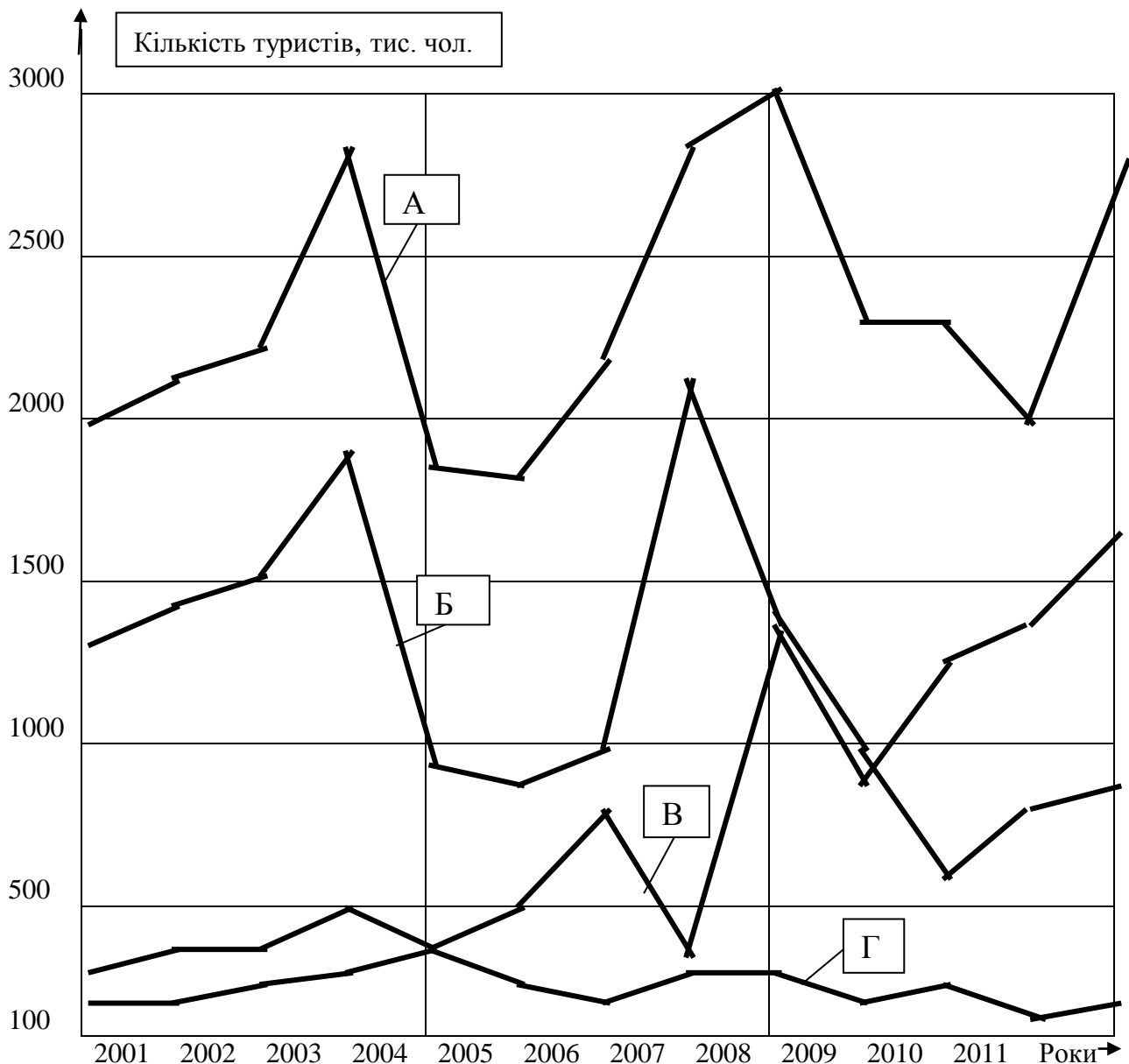


Рис. 13.1. Туристичні потоки в Україні: А – загальний, Б – внутрішній, В – закордонний, Г – іноземний (складено автором за даними офіційної статистичної звітності туристичних підприємств України) [148]

Аналіз статистичних даних, наведених на рис. 13.1 свідчить про те, що: розвиток туризму носить хвилеподібний характер з періодом в 3-4 роки.

Наведемо результати дослідження формування системи управління конкурентоспроможністю підприємства-туроператора та музею. Даний процес пов'язаний з використанням на підприємствах базової конкурентної стратегії "інноваційно-креативна диференціація".

Від ефективною диференціації залежить успіх підприємства на сучасному ринку послуг музеїв. Моделлю ринку є монополістична конкуренція з

притаманими їй неціновими детермінантами попиту та пропозиції. Від вирішення проблеми привабливого виділення послуг порівняно з конкурентами залежить лояльність споживача, рівень конкурентоспроможності та виживання підприємства в умовах криз та інформаційних перетворень суспільства.

У науковій літературі автори пов'язують розвиток конкурентоспроможності музеїв з якістю їх послуг. Наприклад, музей Єсеніна нагороджений Знаком якості, а музей Кіжи – це проект розширення спектру і підвищення якості виставкових послуг. Разом з тим, категорія якості в сфері послуг розглядається як виправдання очікувань споживача і є більш вузьким поняттям в порівнянні з категорією їх конкурентоспроможного розвитку. Важливо визначити напрям очікувань споживача, щоб домогтися його лояльності. Мурад Д.Х. характеризує музей як унікальний культурний простір, який здатний об'єднати в собі знання про минуле, рефлексію про сьогодення і екскурс в можливе майбутнє. Це поле людського досвіду, який довів свою цінність. Іншими словами, виставкові експонати музею на прикладі минулого повинні допомагати людям будувати плани в сьогоденні і майбутньому, а також сприяти розумінню свого внутрішнього "я". Маслоу А. визначив кінцеву мету даного процесу у вигляді такого вищого ступеня самовираження і самовизначення індивіда, як його самоактуалізація [130, с. 77].

Питанням пошуку ефективної диференціації послуг присвячені роботи Пурскої І.С. (отримала, що стратегією "диференціація" користуються 56,6 % підприємств, а "мінімізація витрат" і "сегментація" застосовуються порівняно рідко – 33,1 % і 10,4 % випадків), Любіцевої О.А. (рекомендує диференціювати послуги з урахуванням цільових сегментів ринку і видів туризму), Влащенко А.А. (пропонує використовувати типологію споживачів, як основу диференціації туристичного продукту), Бойко М. (ввела поняття інтегрального показника, що підсумовує фактори диференціації туристичних продуктів, рейтинг яких за значимістю наступний: 1) якість обслуговування, 2) гнучкість цін, 3) функціональне наповнення пакету послуг, 4) професіоналізм персоналу, 5) взаємодії із споживачем, 6) програма лояльності, 7) інформаційно-рекламна підтримка збуту, 8) бренд підприємства) та ін. Окремо слід виділити групу вчених, що диференціюють послуги за допомогою розвиваючих видів туризму (езотеричний, екологічний, релігійний, сакральний, психологічний, сільський тощо) та відносять туризм і культуру до галузей креативної індустрії.

Разом з тим, серед авторів наукових публікацій немає спільної точки зору з приводу найбільш доцільного виду диференціації туристичних і виставкових послуг, що і визначило актуальність дослідження. Його метою є розробка концепції такої диференціації послуг, яка безпосередньо впливає на конкурентоспроможний розвиток підприємства у аграрній сфері (агротуризм і мистецтво на сільській території).

Теоретична основа дослідження полягає у виділенні базової конкурентної стратегії "інноваційно-креативна диференціація" для використання в та-

ких галузях креативної індустрії, як культура і туризм. Области застосування базових конкурентних стратегій підприємства наведено в табл. 13.1.

Таблиця 13.1

Области застосування базових конкурентних стратегій підприємства аграрної сфери

Потреби (за А. Маслоу)		Головна споживча властивість товару	Базовая конкурентная стратегия	Галузі використання базових конкурентних стратегій
Найменування	Задоволення			
Самовираження	↑	Інноваційно-креативна диференціація	Інноваційно-креативна диференціація	Галузі креативної індустрії: кіно- і відеовиробництво, музика, агротуризм, музеї, он-лайн і комп'ютерні ігри, мультимедіа, програмне забезпечення, мода, дизайн, галантерейний бізнес, реклама та маркетингові комунікації в аграрній сфері
Повага				
Спілкування				
Безпека		Якість	Висока якість	Галузі, щоб забезпечити якість і комфорт товарів в аграрній сфері: гостинність, освіта, машинобудування, будівництво, медицина, страхування та ін.
Фізіологія		Економічність	Економія на витратах	Галузі, що випускають стандартизовані "економні" товари: вирощування, збирання, транспортування, переробка, продаж продуктів харчування та ін.

У галузях креативної індустрії "диференціація" виступає не як один з факторів конкурентоспроможного розвитку підприємства, а як його базова конкурентна стратегія. Особливість такої диференціації товарів полягає в її інноваційно-креативній спрямованості, що сприяє задоволенню вищих потреб споживачів у спілкуванні, повазі і самовираженні (самоактуалізації).

Покажемо це на прикладі конкурентоспроможних послуг музеїв і підприємств-туроператорів аграрної сфери. Конкурентоспроможний інноваційно-креативний продукт припускає: 1) у музеї: підбір з усього масиву відомих історичних подій і позитивного світового досвіду таких прикладів і зразків мистецтва, ознайомлення з якими підходить для досягнення самовираження і побудови планів для досягнення життєвого успіху відвідувачів; 2) у туризмі: вибір з усього масиву курортів і визначних пам'яток такого комплексу туристичних послуг, який сприяє самоактуалізації і досягненню життєвого успіху туриста.

Розглянемо художній та краєзнавчий музеї. Перший використовує базову конкурентну стратегію "економія на витратах" (уніфікація тематики виставок в напрямку класики, іконопису, народної творчості; мінімізація цін і заробітної плати; скорочення числа наукових відділів до 3-х і співробітників з науковим ступенем; економія на використанні виробничого простору та

освітлення), а другий, – "інноваційно-креативна диференціація" (демонстрація розвиваючих особистість споживача виставок – "Зернові технології 2016", "Умний сад", "Про що дзвонять дзвони", "Дорогі світові експонати (фото)", "Знамениті особистості" (воскові фігури), "Старовинні ялинкові іграшки", "Велике і величне", "Свято натхнення", "Великоднє аранжування", "Майстри джанк-арту"; ціна вхідного квитка пропорційна іміджу брэнда виставки; збільшення числа наукових відділів до 10 од. та комплектація їх співробітниками з науковими ступенями; премії за інновації; збільшення виробничого простору, в т.ч. і за рахунок відкриття художньої галереї).

Художній музей знаходиться на межі закриття, а краєзнавчий – стає центром культурного життя регіону. Успіх його полягає в інноваційно-креативній диференціації виставкових послуг. Наприклад, відвідувачі виставки воскових фігур "Знамениті особистості" отримують можливість: побачити точну воскову копію знаменитості; дізнатися маловідомі подробиці її біографії; сфотографуватися поруч і порівняти зі знаменитою особистістю свої конституційні параметри, а також умови розвитку внутрішнього "я"; на основі всієї отриманої інформації скорегувати особисті плани досягнення життєвого успіху. Наприклад, письменник Л. Товстий займався у кінці життя сільським господарством та знаходив у природи відповіді на життєві філософські питання. Порівнюючи себе з точною восковою копією письменника можна замислитися над інноваційно-креативним змістом і через нього вирішувати проблеми сучасного інформаційного суспільства.

Ринок туризму представлений підприємствами-лідерами та аутсайде-рами (рис. 13.2).

Частка ринку

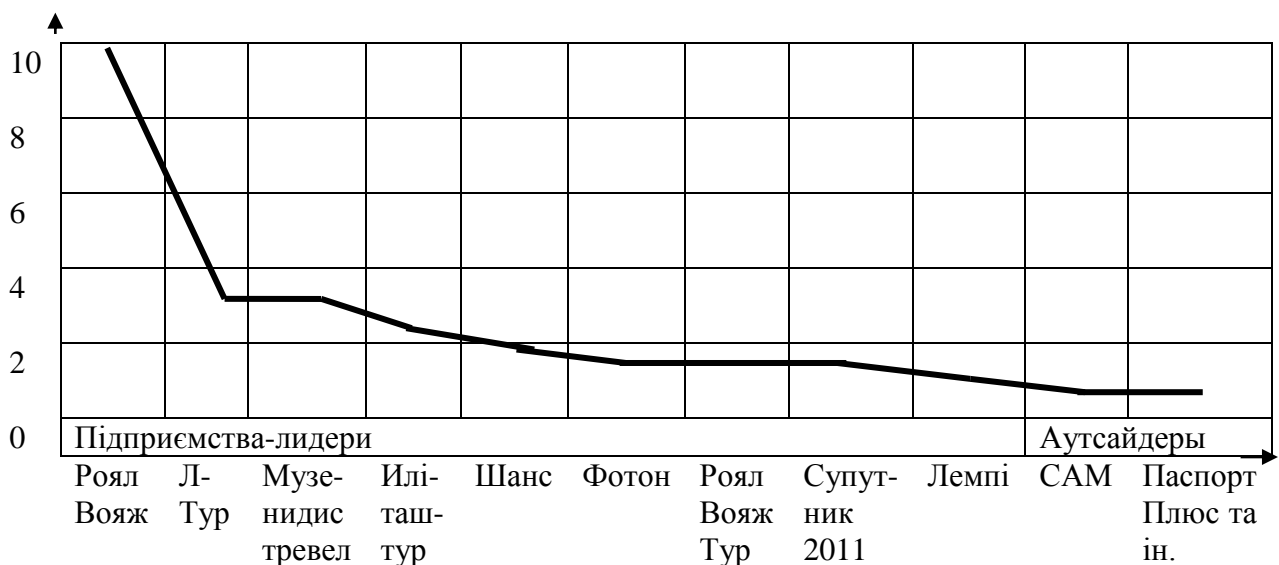


Рис. 13.2. Частка підприємств на ринку туризму регіону в 2014 р.

Частка 9-ти лідерів ринку становить 24,6 %, а на 124 аутсайдера доводиться 75,4 % (у середньому по 0,6 % на підприємство).

Аутсайдери використовують базову стратегію "економія на витратах" (уніфікація продукту в рамках стандартних пакетів "Готель" і "Країни ЄС"; економія на зарплаті персоналу, інформаційному забезпеченні та рекламних турах; низькі ціни; малі виробничі площі; економія на ліцензії туроператора), а лідери ринку – "інноваційно-креативна диференціація" (різноманітний продукт по 5-ти континентах та більш ніж 45 країнах; індивідуальні турпакети, які розвивають особистість туриста – подієві, навчальні, пізнавальні, релігійні, аграрні, ті, що сприяють самовираженню; збільшення числа відділів за видами туризму та напрямками; премії персоналу за інноваційно-креативний підхід; ціни, пропорційні інноваційним властивостям продукту; фінансування рекламних турів та інформаційного забезпечення виробництва послуг; розширення партнерської бази за кордоном; збільшення виробничих площ; покупка ліцензії туроператора, а також права бронювання та продажу послуг готелів, ресторанів і транспорту в режимі реального часу).

Туристи, за аналогією з відвідувачами виставок музеїв, бажають на відпочинку, крім фізичної рекреації, задовольнити вищу потребу в самоактуалізації для побудови планів досягнення успіху в особистому житті і діловій кар'єрі. У ході дослідження встановили, що лідери ринку диференціюють індивідуалізований продукт за певними змінними.

Доказом безпосереднього впливу інноваційно-креативної диференціації на конкурентоспроможність підприємства агротуристичного сфери служать дані регресійного аналізу. Отримано, що з таким показником конкурентоспроможного розвитку, як частка підприємства на ринку, тісно корелюють: потенціал конкурентоспроможності (коефіцієнт кореляції $r = 1$), кількість персоналу ($r = 0,79$), число країн для подорожі ($r = 0,78$), відпочинок і розвага, як мета поїздки ($r = 0,75$), слабо корелює балансовий прибуток підприємства ($r = 0,48$) і не корелює кількість персоналу зі спеціальною вищою освітою ($r = -0,32$).

Безпосередній вплив на конкурентоспроможність надає її потенціал (Пт) на підприємстві, розрахований за формулою:

$$\text{Пт} = a_1 x_1 + a_2 x_2 + a_3 x_3 + a_4 x_4 + a_5 x_5 + a_6 x_6 + a_7 x_7 + a_8 x_8 + a_9 x_9, \quad (13.1)$$

де a_i – вагові коефіцієнти,

x_j – бальна оцінка складових потенціалу (x_1 – продукт, x_2 – ціна, x_3 – реклама, x_4 – збут, x_5 – виробництво, x_6 – персонал, x_7 – витрати, x_8 – інвестиції та x_9 – фінанси).

Значення вагових коефіцієнтів наведені в табл. 13.2.

Таблиця 13.2

Значення вагових коефіцієнтів

i	1	2	3	4	5	6	7	8	9
ai	0,20	0,15	0,05	0,05	0,15	0,15	0,08	0,10	0,07

Пріоритетно високими є такі вагові коефіцієнти складових потенціалу конкурентоспроможності підприємства-агротуроператора, як продукт, виробництво, персонал та інвестиції. Наведемо логічний взаємозв'язок між перерахованими складовими.

Продукт на конкурентоспроможному підприємстві є гранично різноманітним (диференційованим) за країнами і видами туризму (наприклад, Роял Вояж – 45 видів), продавати його повинні працівники, які не стільки мають спеціальну освіту, скільки володіють певними здібностями. Аналіз професіограми менеджера туризму показав, що до таких здібностям відноситься інтуїція, творчий початок і комунікабельність. Працівників використовують у індивідуалізованому виробництві за технологією "кан-бан", в режимі реального часу "он-лайн". Кан-бан є "витягаючою" технологією, впровадження якої передбачає, що слова "ні" на туристичному підприємстві немає. Менеджер (інтуїтив-творчий працівник) знаходиться в курсі будь-якого виду туризму (чому сприяють інвестиції в інформаційну технологію) і має можливість продати його в режимі он-лайн з урахуванням віку, типу особистості та виду основної діяльності туриста.

Отже, на основі аналізу кон'юнктури ринку послуг музеїв і підприємств аграрної туристичної сфери встановили, що базовою конкурентною стратегією у сфері культури і агротуризму є "інноваційно-креативна диференціація" послуг. Це є слідством дії вектора конкурентної переваги споживача до товару підприємства, який в умовах тотальної інформатизації суспільства указує на: "економічність" (час, гроші), якщо купується товар фізіологічного призначення (транспортування та харчування агротуристів); "якість", у випадку придбання товарів, які задовольняють потреби в безпеці й комфорті (розміщення та страхування агротуристів); "інноваційно-креативну диференціацію", коли за рахунок товару задовольняються вищі потреби (туроперейтинг, пізнавальні, рекреаційні, розважальні та розвиваючі послуги);

Проведемо аналіз умов формування методів управління діяльністю конкурентоспроможного підприємства-туроператора за сферами його діяльності: маркетинг, виробництво, персонал, витрати, інвестиції, фінанси.

Частка ринку підприємства є наслідком лояльності споживача. Це свідчить про необхідність розробки вимог споживчої орієнтації до методів підприємства-туроператора. Вихідні дані для проведення дослідження відповідають "образу конкурентоспроможного підприємства".

Опишемо результати дослідження особливості "методів інноваційно-креативного формування системи управління розвитком конкурентоспроможності у сфері управління **формуванням продукту**" підприємства аграрної

сфери. Диференціювати його необхідно в напрямку, що є сприятливим до задоволення вищих потреб споживача в самовираженні. Агротурист бажає економити на всіх складових пакету аграрних туристичних послуг, крім культурної, пізнавальної, лікувальної, освітньої, розважальної та ін програм перебування в місці відпочинку.

Доцільно використовувати розвиваючі види агротуризму (сакральний, езотеричний, екологічний, ноосферний, психологічний, психологічний, паломницький, релігійний). З перерахованих видів сакральний туризм вирішує проблему культурного розвитку особистості агротуриста об'ємніше і ширше. Конкурентоспроможність пакета туристичних послуг залежить від рівня задоволення їм всього комплексу потреб споживача (фізіологія, безпека, спілкування, повага, самовираження, самоактуалізація). Сакральний сільський тур дозволяє: покращити стан фізіології туриста за рахунок його енергетичної "підзарядки", виробити концепцію взаємно безпечного існування людини і природи, отримати спілкування з Духовним сакральним об'єктом (озеро, гора, монастир), усвідомити свою гідну поваги місію, намітити стратегію того, як стати самодостатнім, проактивним, самоактуалізованим.

У ході дослідження розроблено технологію організації сакрального агротуру (Додаток Р). Підготовча стадія полягає в дослідженні географії розташування "місць сили" і сакральних об'єктів в місці відпочинку. Укладення договору з партнером на надання послуг "гіда" по сакральних місцях. Основна стадія включає виявлення особливостей агротуристів, планування і організацію надання їм індивідуалізованих послуг сакрального сільського туризму. Заключна стадія полягає у підведенні підсумків щодо досягнення мети агротуру. Центральним моментом описаної технології служить пам'ятка організатору сільського туризму.

Отже, в ході дослідження методів інноваційно-креативного формування системи управління розвитком конкурентоспроможності підприємства у сфері управління формуванням продукту встановили, що: 1. Просвітницька місія туризму в XXI столітті полягає у формуванні у людей сакральної (духовної, відмінною від споживчої) культури; 2. Сакральність агротуристичних послуг, крім вирішення проблеми виживання людства, забезпечує ще й їх конкурентоспроможність. Вона об'ємніше і ширше задовольняє мінливі потреби агротуриста: покращує стан його здоров'я за рахунок енергетичної "підзарядки", вказує на спосіб безпечного співіснування з природою, при "спілкуванні" з сакральним об'єктом допомагає усвідомити свою гідну поваги місію і намітити стратегію досягнення стану душевного спокою і самоактуалізації; 3. Розкрито сутність поняття "інноваційно-креативний туристичний аграрний продукт", під яким розуміється комплекс туристичних послуг спрямований на фізіологічну й соціальну рекреацію на тлі задоволення вищої потреби агротуриста у самовираженні (його прагнення за допомогою інформації і знань до формування інноваційно-креативних здібностей і можливостей, необхідних для співіснування та спільного розвитку з природою у суспільстві з інноваційно-креативною економікою).

Методи інноваційно-креативного формування системи управління розвитком конкурентоспроможності в сфері **ціноутворення** диференціюються в напрямку формування такої ціни, що пропорційна новим властивостям (функції, бренд, престиж і т. ін.) продукту підприємства. Агротуристи бажають не просто відпочити в сільській місцевості, але й розширити рівень своєї самосвідомості. Споживачі послуг агровиставок, агрогазет та журналів націлені на розвиток свого власного “я”. На це вони не жалкують ні часу, ні коштів.

Методи інноваційно-креативного формування системи управління розвитком конкурентоспроможності підприємства в сфері **рекламування** продукту припускають координуючі дії з інформування агротуриста про його нові властивості. Аналіз реклами лідерів туристичного ринку дозволив вибрати зразки гарної реклами і сформувати перспективні напрямки реклами креативно диференційованого продукту: “Ваші фантазії – наше втілення” (індивідуалізація); “Не можна померти, не побачивши Париж!” (самоактуалізація); “Відпочивати – це насолоджуватися та працювати на селі!” (самовираження); “Там, де закінчуються проблеми” (задоволення не фізіологічних, а вищих потреб споживача).

Якщо розглянути пропозиції багатьох українських аграрних туристських центрів, то можна побачити їх одноманітність: екскурсійні програми включають якийсь стереотип об'єктів показу, що веде до зниження попиту. Таким чином, розповсюджуваний через рекламу образ товару, наприклад, відвідування зарядженого енергією “місця сили”, повинен відображати його споживчі властивості, вселяти впевненість у подорожі. При цьому бажано, щоб за оголошенням була видна зацікавленість в хорошій організації туру та бажаний “вищий” результат.

Методи інноваційно-креативного формування системи управління розвитком конкурентоспроможності підприємства в сфері **збуту** аграрного туристичного продукту мають два координуючі аспекти: 1) акцент при інформуванні агротуриста про продукт, 2) обстановка збуту. Акцент в ході інформування агротуриста необхідно робити на індивідуалізованому (розвиваючому особистість) продукті. Ця вимога також актуальна при збуті послуг аграрного музею, видавництва, тематичного ресторану тощо. Збувати продукт необхідно в обстановці демонстрації його можливого різноманіття.

Методи інноваційно-креативного формування системи управління розвитком конкурентоспроможності в сфері **виробництва** інноваційно-креативного диференційованого продукту поділяються на складові: розміщення потужностей; тип; матеріально-технічне забезпечення; управління якістю; оперативне управління; організація праці; управління інформаційними потоками. Для вирішення проблеми вибору методів формування системи управління розвитком конкурентоспроможності складових операційної діяльності агротуристичного підприємства був проведений аналіз алгоритму його функціонування та сформоване типове “фіксоване” планування розміщення виробничих потужностей.

Діяльність підприємства-туоператора в аграрній сфері може бути організована за допомогою операцій, розділених на 3 стадії:

I стадія (підготовча): оренда (будівництво) приміщення; купівля обладнання і меблів (ПК, модем, ксерокс, сканер, сейф, меблі); підбір персоналу (70% працівників зі спеціальною туристичною освітою або досвідом роботи в туризмі не менше 3-х років); укладання договорів зі страховою компанією на послуги страхування туристів; покупка ліцензії на туристичну діяльність;

II стадія (формування продукту): вибір об'єктів для подорожей та асортименту послуг; укладання договорів про наміри з зарубіжними та вітчизняними партнерами; акредитація підприємства в посольствах і консульствах; договори на постачання електроенергії, тепла, газу, прибирання сміття; укладання договорів з транспортними компаніями; рішення проблем особливо небезпечних інфекцій за кордоном; презентація підприємства; реклама;

III стадія (виробництво і реалізація послуг): обслуговування агротуриста в офісі № 1: допомога у виборі продукту, укладення договору з туристом, передплата; бронювання послуг; купівля квитків на транспортування; відкриття візи; обслуговування туриста в офісі № 2: заповнення страхового поліса, формування повного комплексу документів; проводи до місця відпочинку або до транспортного засобу: вручення туристу повного комплексу документів на поїздку, контроль проходження формальностей; контроль надання послуг в зарубіжному або вітчизняному місці відпочинку.

Дослідження операційної діяльності та планування виробничих потужностей підприємства-туроператора показало, що для нього підходить: індивідуальне виробництво за спеціальним замовленням; фіксований вид планування виробничих потужностей (клієнт у центрі офісу за полугруглим столом, а навколо нього розташовуються буклети, журнали, стенди, екрани ПК з мультимедійною демонстрацією курортів, сувеніри з місць відпочинку); матеріально-технічне забезпечення індивідуалізованого виробництва послуг за спеціальним замовленням (інформація про послуги: на матеріальних носіях – буклети, прайс-листи зарубіжних та вітчизняних партнерів, журнали; в електронному вигляді – мультимедіа, фотошоп та ін програми ПК);

стандарті якості на обслуговування агротуриста (інформування, демонстрація, факти з особистого досвіду відвідування місця відпочинку, обслуговування в режимі реального часу і т. ін.);

оперативне управління виробництвом за допомогою графіка індивідуального обслуговування агротуриста за записом в офісі;

поділ праці за видами агротуризму;

управління інформаційними потоками для обслуговування за "витягуючою" технологією в режимі реального часу.

Методи інноваційно-креативного формування системи управління конкурентоспроможністю в сфері **персоналу** підприємств із галузей креативної індустрії аграрної сфери, припускають координацію операцій з: розрахунку кількості, підбору, розташування, адаптації, мотивації, оцінки та звільнення персоналу. Основною операцією в процесі управління персоналом є підбір

працівників, які за психо-фізіологічними характеристиками здатні задовольняти потреби споживача. Потребами агротуриста щодо послуг підприємства та складових туристичного продукту є: диференціація (послуги фірми), індивідуалізована різноманітність (культурно-пізнавальна, лікувальна, розважальна та інші програми), економічність (транспортування, харчування, віза); висока якість (проживання, страхівка). Для рекомендацій з підбору персоналу, який задовольняє потреби споживача агротуристичних послуг, аналізувалися професіограми таких працівників, як менеджер туризму, водій, менеджер готельного справи. Аналіз показав, що особистісними якостями працівників необхідно вважати: інтуїція, творчість, артистизм, ерудованість (менеджер туризму); спритність, уважність, самовладання, дисциплінованість (водій); тактовність, вихованість, комунікабельність, спостережливість, кмітливість (менеджер готелю).

Поширивши отриманий результат на однакові за змістом і за потребами агротуристів професії, а також використовуючи інструментарій класифікації типів особистості людей за методикою ТАРТ, отримаємо, що: менеджери агротуристичного підприємства, екскурсоводи, працівники культурно-тематичних ресторанів та ін. повинні бути "інтуїтивними-творчими особистостями" (це люди, які володіють творчим потенціалом для задоволення вищих потреб споживача); водії, пілоти, продавці квитків, працівники закладів харчування "шведський стіл", супроводжуючі груп агротуристів та ін. категорії робітників відповідають загальному типу особистості "динамік-сенсорик" (це швидкі, спритні люди, які прагнуть до виконання великого обсягу роботи в стислі терміни і здатні забезпечити потреби туриста в економічності послуг транспортування, харчування, проходження візових і прикордонних формальностей); менеджери готелів, мотелів, кемпінгов та ін. засобів розміщення, а також менеджери страхових компаній повинні бути "статиками-сенсориками" (це люди, які схильні до постійного вдосконалення технологічного процесу обслуговування туристів в напрямку підвищення якості послуг проживання та страхування).

Сформовані характеристики працівників агротуризму впливають на всі інші операції процесу управління персоналом агротуристичного підприємства: слід зберігати "інтуїтивів-творчих" працівників при слабкому завантаженні персоналу в періоди між сезонами і періодично наймати з подальшим звільненням водіїв і працівників підприємств громадського харчування для обслуговування агротуристів в сезони "пік"; в ході розстановки персоналу менеджерам агротуризму, водіям і працівникам готелю необхідно створити умови для: творчої, високопродуктивної або якісної праці, відповідно; психофізіологічну адаптацію розглянутих категорій працівників доцільно проводити в ході участі їх у творчих конкурсах, спортивних змаганнях і гуртках якості, відповідно; мотивувати працівників слід преміями за: інновації, виконання напружених норм виробітку і раціоналізаторство в області якості, відповідно; оцінку ефективності роботи різних категорій працівників доцільно проводити у вигляді атестації на здатність до виконання: творчих завдань, динамічних тестів і завдань з раціоналізації технологічного процесу, відповідно; зві-

льняти працівників можна за невиконання умов контракту щодо: інновацій, виконання напружених норм виробітку, раціоналізації в області якості, відповідно.

Методи інноваційно-креативного формування системи управління розвитком конкурентоспроможності в сфері **витрат** на підприємстві з креативною диференціацією продукту раціонально проводити за напрямками: включення в структуру заробітної плати працівників премій за інновації в галузі інноваційно-креативної диференціації послуг; прискорена амортизація оргтехніки; постійне поповнення кількості договорів про наміри з зарубіжними та вітчизняними партнерами на постачання (надання) послуг; пільгова система оподаткування.

Підприємство скорочує непродуктивні витрати (автоматизація документообороту та процесу комунікації з партнерами), а також здійснює ті, які сприяють привабливій для споживача диференціації послуг.

Головною компонентою методів інноваційно-креативного формування системи управління розвитком конкурентоспроможності в сфері **прибутку** підприємства, яке креативно диференціює свій продукт, є його інвестування в придбання такої нової техніки і технології, які сприяють загальній інноваційній диференціації пропозиції. Оскільки продукт диференціюється в напрямку економії (харчування, транспортування, трансфер, віза), якості (готелі, страховка) і індивідуалізованого різноманіття (культурна, пізнавальна, спортивна, лікувальна, освітня та ін. програми перебування в місці відпочинку), то підприємству в аграрній туристичній сфері необхідні: інформаційна інтернет-технологія, що дозволяє отримувати відомості, порівнювати, вибирати і проводити мультимедійний показ клієнту засобів транспортування, трансферу, закладів харчування та розміщення, реклами, умов страхування, фрагментів культурно-пізнавальних заходів (програмне забезпечення, високошвидкісні інтернет комунікаційні мережі, багатофункціональна комп'ютерна техніка); засоби транспортування туристів на курорт (автобуси, автомашини, теплоходи, катери та ін.); технологія обслуговування агротуриста в режимі реального часу (абонентське підключення до сервера бронювання номерів у готелях і місць у засобах транспортування, патент або дилерська угода на продаж авіа-, авто-, залізничних та ін. квитків, дилерська угода на послуги страхування агротуристів).

Вимоги до методів інноваційно-креативного формування системи управління розвитком конкурентоспроможності в сфері **фінансів** підприємства, що креативно диференціює свій продукт: планування фінансів з урахуванням сезонності попиту на послуги (у місяці планової збитковості діяльності підприємства на рахунку повинно бути достатньо коштів для покриття всіх витрат); джерелами фінансування є власні кошти підприємства; облік фінансових операцій проводиться або бухгалтером, або приватним підприємцем, які керуються стратегією фінансового забезпечення діяльності підприємства, що прагне до лідерства в креативній диференціації туристичних послуг.

Отже, в ході дослідження отримані наступні результати:

сформовані особливості вектора конкурентної переваги споживача до товару підприємства аграрної сфери, який в умовах тотальної інформатизації

суспільства указує на: “інноваційно-креативну диференціацію“, коли за рахунок товару задовольняються вищі потреби (музеї, салони краси, туроперейтинг, пізнавальні, рекреаційні, розважальні та розвиваючі послуги);

розроблено механізм переведу підприємства аграрної сфери (ресторан, туроператор, музей, аграрне видавництво) в атрактор конкурентоспроможного розвитку (атрактор прогресу), який, на відміну від існуючого, базується на сполученні сигналу ринку (про вектор конкурентної переваги споживача до товару) з певною траєкторією (атрактором) розвитку підприємства: сигнал “інноваційно-креативна диференціація” товару (через систему методів забезпечення конкурентоспроможності) переводить підприємство в атрактор розвитку “виробництво інноваційно-креативного диференційованого товару“;

наведений підхід до формування дисипативної (високо організованої) структури діяльності підприємства аграрної сфери (туроператор, музей т. ін.), який, на відміну від існуючого, базується на тому, що роль структуроутворюючої підсистеми відіграє “персонал“, а підсистеми “маркетинг”, ”виробництво”, ”витрати”, ”інвестиції” і ”фінанси“ забезпечують конкурентоспроможність через випуск та реалізацію інноваційно-креативного диференційованого товару;

розроблено модель ухвалення рішення споживачем товару підприємства галузей креативної індустрії аграрної сфери (агровидавництво, туроператор, музей) в інформаційному суспільстві про покупку (проблема, мета, оцінка, вибір альтернативи, покупка, аналіз), яка, на відміну від існуючої, відрізняється тим, що на етапі вибору альтернативи реалізується рейтингова система завоювання його конкурентної переваги (лояльності); у кожному товарі споживача цікавить його й економічність, і якість, й інноваційно-креативна диференціація, однак, одну із властивостей (інноваційно-креативна диференціація) він виділяє як основну, що й визначає споживчий вибір;

наведений методичний підхід до формування виробничого персоналу підприємства креативної галузі аграрної сфери (видавництво, туроператор, музей), який, на відміну від існуючого, відрізняється тим, що враховується сполучення індивідуальних характеристик працівників з напрямком вектора конкурентної переваги споживача до товару; для виробництва “інноваційно-креативного диференційованого“ підходять творчі працівники, здатні задовольняти не нижчі, а вищі потреби споживача (креативні директори агровидавництв, робітники музеїв, екскурсійних, аматорських компаній тощо);

сформовані напрямки поповнення й удосконалення банку методів інноваційно-креативного формування системи управління розвитком конкурентоспроможності підприємства креативної галузі аграрної сфери (збір і систематизація сукупностей уніфікованих способів і прийомів для формування методів), які, на відміну від існуючих, уточнюють критерії систематизації (за підсистемами системи управління підприємством та кільцями ланцюга нарощування споживчої цінності продукту).

Висновки до розділу 4

1. До особливості інноваційно-креативного формування системи управління розвитком конкурентоспроможності підприємств аграрної сфери відноситься вибір їхньої базової конкурентної стратегії, на реалізацію якої спрямовуються усі види діяльності.

2. Для підприємства у сфері аграрного туризму і музейної діяльності такою стратегією є “інноваційно-креативна диференціація”, готелю та закладу агротехнічної освіти – “висока якість”, аграрного кооперативу, транспортної компанії та закладу громадського харчування на селі – “економія на витратах”.

3. Сформовані особливості вектора конкурентної переваги споживача до товару підприємства аграрної сфери, який в умовах тотальної інформатизації суспільства указує на: “економічність” (час, гроші), якщо купується товар фізіологічного призначення (харчування, транспортування); “якість”, у випадку придбання товарів, які задовольняють потреби в безпеці й комфорті (ремонт, страхування, освіта); “інноваційно-креативну диференціацію”, коли за рахунок товару задовольняються вищі потреби (сільський туризм, пізнавальні, рекреаційні, розважальні та розвиваючі ресторани послуги).

4. Розроблений механізм переводу підприємства аграрної сфери в атрактор конкурентоспроможного розвитку (атрактор прогресу), який, на відміну від існуючого, базується на сполученні сигналу ринку (про вектор конкурентної переваги споживача до товару) з певною траєкторією (атрактором) розвитку підприємства: сигнал “економічність” товару (через систему методів) переводить підприємство в атрактор розвитку “економне виробництво”, сигнал “якість” – “якісне виробництво”, сигнал “інноваційно-креативна диференціація” – “виробництво інноваційно-креативного диференційованого товару”.

5. Наведений підхід до формування дисипативної (високо організованої) структури діяльності підприємства аграрної сфери, який, на відміну від існуючого, базується на тому, що роль структуроутворюючої підсистеми відіграє “персонал”, а підсистеми “маркетинг”, ”виробництво”, ”витрати”, ”інвестиції” і ”фінанси” забезпечують синергію конкурентоспроможного розвитку “споживача”, “виробника” та “виробництва” через випуск та реалізацію: або економного, або якісного, або інноваційно-креативного диференційованого товару.

6. Розроблено модель ухвалення рішення споживачем товару підприємства аграрної сфери в інформаційному суспільстві про покупку (проблема, мета, оцінка, вибір альтернативи, покупка, аналіз), яка, на відміну від існуючої, відрізняється тим, що на етапі вибору альтернативи реалізується рейтингова система завоювання його конкурентної переваги (лояльності); у кожному товарі споживача цікавить його й економічність, і якість, й інноваційно-креативна диференціація, однак, одну із властивостей він виділяє як основну, що й визначає споживчий вибір.

7. Наведений методичний підхід до формування виробничого персоналу підприємства аграрної сфери, який, на відміну від існуючого, відрізняється тим, що враховується сполучення індивідуальних характеристик працівників з напрямком вектора конкурентної переваги споживача до товару; для виробництва: “економного“ товару підходять динамічні працівники, схильні до виконання великого обсягу роботи в стислий термін (агромеханізатори, водії, робітники закладів харчування), “якісного“ – статичні особистості, що віддають перевагу не кількості, а якості праці (робітники агромашинобудування, закладів агротехнічної освіти), “інноваційно-креативного диференційованого“ – творчі працівники, здатні задовольняти не нижчі, а вищі потреби споживача (робітники агромузеїв, видавництв, рекламних, кондитерських компаній тощо).

8. Сформовані напрямки поповнення й удосконалення банку методів інноваційно-креативного формування системи управління розвитком конкурентоспроможного підприємств аграрної сфери (збір і систематизація сукупностей уніфікованих способів і прийомів для формування методів), які, на відміну від існуючих, уточнюють критерії систематизації (за підсистемами системи управління підприємством та кільцями ланцюга нарощування споживчої цінності продукту), а також уведено новий напрямок у вигляді коректування методів на відповідність базовій конкурентній стратегії підприємства; відмітною рисою напрямків є їхня орієнтація на підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства у дестабілізуючих умовах криз та інформатизації суспільства.

9. Визначено сутність інноваційно-креативного підходу до розвитку аграрної сфери України шляхом переведення інноваційно-креативної властивості природи (синергія, самодостатність, естетика, дисипація) у площину бізнесу за допомогою системи управління розвитком конкурентоспроможності підприємств через нестандартне використання масиву методів; самодостатність формується через вертикальну інтеграцію структурних підрозділів, синергія – у зростанні за мультиплікативним ефектом результату дії базової конкурентної стратегії через розвиток споживача, виробника, виробництва, естетика – через природну привабливість агропродуктів, дисипація – у створенні підприємств з властивостями дисипативних структур.

10. Визначено поняття методів інноваційно-креативного формування системи управління розвитком конкурентоспроможності підприємств аграрної сфери. Це методи системного розвитку споживача, виробника, виробництва та забезпечення конкурентоспроможності у сфері управління формуванням продукту, ціноутворенням, рекламуванням, збутом, виробництвом, витратами, інвестуванням та фінансуванням, які формують у підприємства аналогії стійких інноваційно-креативних властивостей природи (синергія, самодостатність, естетика, дисипація).

ВИСНОВКИ

У монографії представлено нове вирішення актуальної проблеми наукового обґрунтування інноваційно-креативного формування системи управління розвитком конкурентоспроможності підприємств аграрної сфери України:

1. Визначено сутність інноваційно-креативного підходу до формування системи управління розвитком конкурентоспроможності підприємств аграрного регіону України шляхом переведення системних інноваційно-креативних властивостей природи (розвиток, синергія, самодостатність, естетика, дисипація) у площину бізнесу через нестандартне використання масиву методів; розвиток забезпечується за рахунок використання інформаційних технологій, самодостатність – через управління вертикальною інтеграцією структурних підрозділів, синергія – у зростанні за мультиплікативним ефектом результату управляючої дії базової конкурентної стратегії в процесі розвитку “споживача”, ”виробника”, ”виробництва”, “державних стандартів”, естетика – через управління привабливістю агропродуктів, умов праці та життя, дисипація – у створенні конкурентоспроможних підприємств з властивостями дисипативних структур. Використання підходу дозволить вирішувати проблему розвитку конкурентоспроможності підприємств вітчизняної аграрної сфери в період економічних криз та інформатизації суспільства;

2. Визначено поняття методів інноваційно-креативного формування системи управління розвитком конкурентоспроможності підприємства аграрної сфери; це методи системного розвитку “споживача”, ”виробника”, ”виробництва”, “державних стандартів” та забезпечення розвитку конкурентоспроможності у сфері управління формуванням продукту, ціноутворенням, рекламуванням, збутом, виробництвом, витратами, інвестуванням та фінансуванням, які формують у підприємства аналогії стійких системних інноваційно-креативних властивостей природи (розвиток, синергія, самодостатність, естетика, дисипація). Визначене поняття є методологічною основою реформування систем управління підприємств аграрної сфери України;

3. Розроблено модель інноваційно-креативного формування системи управління розвитком конкурентоспроможності підприємств аграрної сфери, яка враховує дію синергетично взаємопов'язаних та формуючих дисипативну структуру діяльності методів, кожен з яких відповідає базовій конкурентній стратегії (або "інноваційно-креативна диференціація", або "економія на витратах", або "висока якість"), загальнолюдським, міжнародним і національним нормативам, а їх сукупність сприяє рентабельній роботі та утриманню або розширенню ринкової частки, що проявляється через висхідний або бічний тренд показників динаміки розвитку, на яку впливає циклічність економіки держави $Y_t = C_1 \cdot 0,985^t + 1,13^t (C_2 \cos 2,022t + C_3 \sin 2,022t)$. Модель дозво-

ляє вирішувати проблеми розвитку конкурентоспроможності вітчизняних підприємств аграрної сфери;

4. Сформований вектор конкурентної переваги споживача до товару підприємства аграрної сфери, який в умовах інформатизації суспільства та економіки знань указує на: "економічність" (час, гроші), якщо купується товар фізіологічного призначення (продукти харчування, вирощування, транспортування, зберігання і переробка); "якість", у випадку придбання товарів, які задовольняють потреби в безпеці й комфорті (випуск машин для аграрної сфери, технічний сервіс, страхування посівів та агротехнічна освіта); "інноваційно-креативну диференціацію", коли за рахунок товару задовольняються вищі потреби (агрогазети, журнали, ТБ, агромузеї, агротуризм, агродизайн, кондитерські вироби та послуги ресторанів). Врахування зазначеного вектору сприятиме підвищенню рівня розвитку конкурентоспроможності підприємств аграрної сфери України;

5. Розроблено підхід до оптимізації процесу інноваційно-креативного формування системи управління розвитком конкурентоспроможності підприємства аграрної сфери через оцінку (бали) і коригування (методи) його складових (a_1 – формування продукту, a_2 – ціноутворення, a_3 – рекламування, a_4 – збут, a_5 – виробництво, a_6 – персонал, a_7 – витрати, a_8 – інвестиції, a_9 – фінанси) для створення умов виконання нерівності $\Pi_{\text{п}} = \sum_{i=1}^9 \gamma_i a_i \geq \Pi_{\text{к}}$, де $\Pi_{\text{п}}$ і $\Pi_{\text{к}}$ – інтегральний показник оцінки рівня розвитку конкурентоспроможності підприємства і основного конкурента, відповідно; значення вагових коефіцієнтів ($\gamma_1 = 0,20$; $\gamma_2 = 0,15$; $\gamma_3 = 0,05$; $\gamma_4 = 0,05$; $\gamma_5 = 0,15$; $\gamma_6 = 0,15$; $\gamma_7 = 0,08$; $\gamma_8 = 0,10$; $\gamma_9 = 0,07$) відображають логічний ланцюжок дій з формування вектора конкурентної переваги споживача до товару підприємства;

6. Створений механізм ринкової адаптації системи управління для інноваційно-креативного переведу підприємства аграрної сфери в атрактор конкурентоспроможного розвитку (атрактор прогресу), який, на відміну від існуючого, базується на сполученні сигналу ринку (про вектор конкурентної переваги споживача до товару) з певною траєкторією (атрактором) розвитку підприємства: сигнал "економічність" товару (через систему методів) переводить підприємство в атрактор розвитку "економне виробництво", сигнал "якість" – "якісне виробництво", сигнал "інноваційно-креативна диференціація" – "виробництво інноваційно-креативного диференційованого товару";

7. Розроблено підхід до формування дисипативної (високо організованої) структури діяльності підприємства аграрної сфери, який, на відміну від існуючого, базується на тому, що роль структуроутворюючої підсистеми відіграє "персонал", а підсистеми "маркетинг", "виробництво", "витрати", "інвестиції" і "фінанси" інноваційно-креативним способом забезпечують синергію у конкурентоспроможному розвитку споживача, виробника, виробництва, державних стандартів через випуск та споживання: або економного, або якісного, або інноваційно-креативного диференційованого товару. Даний підхід указує на можливість використання в управлінні процесів інноваційно-

креативної самоорганізації та саморозвитку за рахунок дисипативного структурування підприємства;

8. Сформована модель ухвалення рішення споживачем товару (в умовах аграрної сфери та економіки знань – інформаційне суспільство) про покупку (проблема, мета, оцінка, вибір альтернативи, покупка, аналіз), яка, на відміну від існуючої, відрізняється тим, що на етапі вибору альтернативи реалізується рейтингова система завоювання конкурентної переваги (лояльності); у кожному товарі споживача цікавить й економічність, і якість, й інноваційно-креативна диференціація, проте, одна із властивостей виділяється як основна, що й визначає споживчий вибір. Модель дозволяє сформувати систему методів, орієнтованих на задоволення потреб споживачів і цим підвищити його конкурентоспроможність. Це особливо важливо, коли на підприємство аграрної сфери впливає фаза прискореного скорочення економіки України;

9. Розроблено методичний підхід до інноваційно-креативного формування виробничого персоналу підприємства аграрної сфери, який, на відміну від існуючого, відрізняється тим, що враховується сполучення індивідуальних характеристик працівників з напрямком вектора конкурентної переваги споживача до товару; для виробництва: “економного” товару підходять динамічні працівники, схильні до виконання великого обсягу роботи в стислий термін (механізатори, оператори переробних заводів, водії, робітники маркетів та закладів швидкого харчування), “якісного” – статичні особистості, що віддають перевагу не кількості, а якості праці (робітники агромашинобудівних заводів, станцій ремонту агротехніки, страхових компаній та закладів освіти), “інноваційно-креативного диференційованого” – творчі працівники, здатні задовольняти не нижчі, а вищі потреби споживача (працівники брендингових агенцій, агрожурналів, видань, програм ТБ, музеїв, виставок, ресторанів, кондитерських компаній тощо). Даний підхід сприятиме підвищенню ефективності управління персоналом підприємств аграрної сфери;

10. Запропоновано методичний підхід до інноваційно-креативного формування системи управління розвитком конкурентоспроможності підприємства аграрної сфери у короткостроковому періоді, який, на відміну від існуючого (опис методів, перевірка їхньої дії на економічну ефективність, коригування), доповнюється описом взаємозв'язку складових розгорнутого бізнес-проекту (план), у структуру якого включені методи інноваційно-креативного формування системи управління розвитком конкурентоспроможності підприємства, з показниками рентабельності й ліквідності його роботи (факт); критерієм позитивного результату перевірки є відповідність плану факту, що свідчить про рентабельну роботу та стійке утримання або розширення ринкової частки. Наведений підхід дозволяє виявляти та усувати управлінські проблеми розвитку конкурентоспроможності підприємства у короткостроковій перспективі;

11. Розроблено методичний підхід до інноваційно-креативного формування системи управління розвитком конкурентоспроможності підприємства аграрної сфери у довгостроковій перспективі за рахунок приведення його ді-

яльності до вимог базової конкурентної стратегії, який, на відміну від існуючого, складається у встановленні відповідності системи методів інноваційно-креативного забезпечення розвитку конкурентоспроможності базовій конкурентній стратегії (“економія на витратах”, ”висока якість”, ”інноваційно-креативна диференціація”). Даний підхід призначений до забезпечення розвитку конкурентоспроможності підприємства аграрної сфери у довгостроковій перспективі;

12. Запропоновано методичний підхід до інноваційно-креативного формування системи управління розвитком конкурентоспроможності підприємства аграрної сфери у довгостроковій перспективі через приведення його діяльності (за допомогою методів) до вимог державних нормативів (стандартів), у якому, на відміну від існуючого, використовується нестандартна розширена сфера нормованої області; норми виступають як індикатори дотримання споживчих, соціально-трудових і загальнолюдських інтересів, що сприяє конкурентоспроможності підприємства за рахунок ринково-орієнтованої корпоративної культури й його підтримки з боку державних установ. Даний підхід сприяє саморозвитку підприємства та націлений на довгострокову перспективу;

13. Створено механізм реалізації процесів інноваційно-креативного формування системи управління розвитком конкурентоспроможності підприємства аграрної сфери, який, на відміну від існуючого, включає опис методів та послідовну перевірку їхньої дії на забезпечення рентабельності та збереження або збільшення ринкової частки, відповідність базовій конкурентній стратегії та нормам державного регулювання; висновок про успішну реалізацію процесів інноваційно-креативного формування системи управління розвитком конкурентоспроможності підприємства роблять у разі позитивного результату всіх трьох видів перевірки. Наведений механізм сприятиме підвищенню рівня розвитку конкурентоспроможності підприємств аграрної сфери України;

14. Розроблено методичний підхід щодо групування методів інноваційно-креативного формування системи управління розвитком конкурентоспроможності підприємства аграрної сфери шляхом поділу їх на допоміжні й основні: перші націлені на одержання нових знань про конкурентне макро- і мікросередовище підприємства, а другі відповідають ланцюжку нарощування споживчої цінності продукту (формування продукту, ціноутворення, рекламування, збут, виробництво, персонал, витрати, інвестиції й фінанси); групування, на відміну від існуючого (функції, функціональні підсистеми, етапи ухвалення рішення, об'єкти управління), дозволяє сконцентрувати управління на завоюванні конкурентної переваги споживача, що важливо в умовах споживчо-орієнтованої конкурентної економіки;

15. Запропоновано підхід щодо використання підприємством аграрної сфери трьох базових конкурентних стратегій (“економія на витратах”, ”висока якість”, ”інноваційно-креативна диференціація”), який, на відміну від існуючого (“лідерство у витратах”, ”диференціація”, ”фокусування”) та з ме-

тою охоплення всієї області економічних стосунків конкуруючих на аграрному ринку підприємств, уточнює самі стратегії і області їхнього використання (аграрні сфери, де випускаються “економні”, ”якісні” й ”інноваційно-креативні диференційовані” товари, відповідно). Використання підходу дозволить підприємствам аграрної сфери України будувати та корегувати ефективні конкурентні стратегії;

16. Розроблено методичний підхід до інноваційно-креативного розподілу товарної пропозиції на групи, який на відміну від існуючого (“Міжнародна Нісе класифікація товарів і послуг” – вироби, послуги), розділяє товари за видами їхніх споживчих властивостей (економічність, якість, інноваційно-креативна диференціація), що спрощує вибір підприємством-виробником базової конкурентної стратегії та підсилює його конкурентоспроможність на ринку; економічні та якісні товари задовольняють нижчі, а інноваційно-креативні диференційовані товари – вищі потреби споживача;

17. Розроблено напрямки поповнення й удосконалення банку методів інноваційно-креативного формування системи управління розвитком конкурентоспроможності підприємства аграрної сфери (збір і систематизація сукупностей уніфікованих способів і прийомів для формування методів), які, на відміну від існуючих, уточнюють критерії систематизації (за підсистемами системи управління підприємством та кільцями ланцюга нарощування споживчої цінності продукту), а також уведено новий напрямок у вигляді коректування методів на відповідність базовій конкурентній стратегії підприємства; відмітною рисою напрямків є їхня орієнтація на підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства у дестабілізуючих умовах криз, економіки знань та інформатизації суспільства. Поповнення та коригування банку методів сприятиме використанню підприємствами аграрної сфери України світового управлінського досвіду;

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Акофф Р. Планирование будущего корпорации / Р. Акофф. – М.: Прогресс, 1985, 327 с.
2. Алиева З. А. Методы управления организациями (теоретико-методический аспект) : дис. на соиск. уч. степ. канд. экон. наук : 08.00.05 / З. А. Алиева. – М., 1996. – 305 с. – (Моск. инст. упр. им. С. Орджоникидзе).
3. Аржирис К. Организационное научение / Крис Аржирис: Пер. с англ. – М.: ИПФРА-М, 2004. – 563 с.
4. Багиев Г. Л. Маркетинг / Г. Багиев, В. Тарасевич, Х. Анн. – М. : Экономика, 2001. – 718 с.
5. Бажанов В. А. История логики в России и СССР / В.А. Бажанов. – М.: Канон+, 2007. – 336 с.
6. Батищева Н. Облік оплати праці за національними стандартами / Н. Батищева // Все про бухгалтерський облік. –2002. – №71. – С. 4.
7. Бертоланфи Л. Общая теория систем / Л. Бертоланфи. – М.: Системное моделирование, 1969. – 320 с.
8. Бир Ст. Кибернетика и управление производством./ Пер. с англ. В. Я. Алтаева. – М.: Наука, 1963. — 276с.
9. Бобрышев Д. Н. Основные категории управления / Д. Н. Бобрышев. – М. : Академия народного хозяйства при Совете Министров СССР, 1986. – 189 с.
10. Богданов А. А. Тектология: (Всеобщая организационная наука) : в 2 кн. / А. А. Богданов. – СПб. : Экономика, 1989. – 304 с.
11. Болдачев А.В. Новации. Суждение в русле эволюционной парадигмы / А.В. Болдачев. – СПб.: Изд-во С.-Петербур. ун-та, 2007. – 256 с.
12. Болт Г.Д. Практическое руководство по управлению сбытом / Г. Д. Болт: Пер. с англ. – М.: МТ – Пресс, 2001. – 268 с.
13. Большая экономическая энциклопедия. – М. : ЭКСМО, 2007. – 816 с.
14. Борисов Е.Ф. Хрестоматия по экономической теории / Е.Ф.Борисов: http://polbu.ru/borisov_econtheory.html
15. Борщук Є.М. Сучасні проблеми розвитку національної економіки” / [Л. А. Азьмук, М. О. Александрова, Є. М. Борщук та ін., за наук. ред. д.е.н., проф. М. М. Єрмоленка]. – К. : Національна академія управління, 2008. – 452 с.
16. Боулдинг К. Общая теория систем - скелет науки / К. Боулдинг // Исследования по общей теории систем. – М.: Наука, 1969. – 312 с.
17. Брюховецкая Н.Е. Механизм внешнеэкономической деятельности крупного предприятия // Економіка: проблеми теорії та практики / Н.Е. Брюховецкая. Випуск 18. – Дніпропетровськ: Наука і освіта. – 2000. – С.156-162.
18. Буренин В. А. Организация управления внешней торговлей СССР / В. А. Буренин. – М. : Международные отношения, 1983. – 232 с.

19. Вебер М. Идея социализма / М. Вебер // Журнал социологии и социальной антропологии. – Том II, 1999. – № 3.
20. Винер Н. Кибернетика или управление и связь в животном и машине / Винер Н. – 2-е изд. – М.: Наука, 1983. – 340 с.
21. Виноградова О. В. Реінжинірінг бізнес-процесів торговельних підприємств : [монографія] / О. В. Виноградова. – Донецьк : ДонДУЕТ, 2006. – 183 с.
22. Вопросы управления экономикой / [под общ. ред. А. М. Омарова]. – М. : Политиздат, 1974. – 287 с.
23. Воронов Д.С. Конкурентоспособность предприятия: оценка, анализ, пути повышения / Д. С. Воронов, В. В. Криворотов. – Екатеринбург: Изд-во УГТУ, 2001. – 96 с.
24. Гейтс Б. Бизнес со скоростью мысли / Б. Гейтс – М.: ЭКСМО-ПРЕСС, 2000. – 480 с.
25. Головний фактор успіху роботи підприємств. – Режим доступу: http://www.feg.org.ua/economics_ua.pdf
26. Голубков Е.П. Системный анализ как методологическая основа принятия решений / Е.П. Голубков // Менеджмент в России и за рубежом, 2003, № 4.
27. Гонтарь Т.Н. Реинжиниринг бизнес-процессов туристических предприятий на основе логистического подхода / Т.Н. Гонтарь // Ученые записки Таврического нац. ун-та им. В.И. Вернадского, Серия “Экономика и управление”, том 23 (62), 2010, 3№. – С. 96-100.
28. Гончаров В.Н. Система адаптации и организация сборочного производства / В.Н. Гончаров, А.М. Зинченко, С.В. Автономов, Н.В. Зинченко: Монография. – Луганск: “Книжковий світ”, 2002. – 136 с.
29. Господарський кодекс України. Прийнятий 16 січня 2003р. // Відомості Верховної Ради України. – 2003. – №18, №19-20, №21-22. – Ст. 144.
30. Губин В. Б. Псевдосинергетика — новейшая лженаука//Бюллетень № 1 «В защиту науки» 14.11.2006 – С. 110-119.
31. Гулднер А. Социология организаций / А. Гулднер // Американська соціологія. – М.: Наука, 1972. – 342 с.
32. Дайновский Ю. А. 505 приемов бизнеса: Маркетинг, менеджмент, реклама, торговля, производство, налоги, стимулирование труда / Ю.А. Дайновский. – К. : А.С.К., 1998. – 272 с.
33. Де Джордж Ричард Т. Деловая этика / Ричард Т. Де Джордж ; [пер. с англ. Р. И. Столпера]. – М. : ИГ “Прогресс” ; ИД “Рипол Классик”, 2003. – 736 с
34. Довбенко М. Криза економіки – не криза науки: монографія / Михайло Довбенко. – К. : ВЦ “Академія”, 2009 – 304 с.
35. Драган О.І. Система забезпечення конкурентоспроможності: методологічні аспекти підприємств / О.І. Драган. – ВІСНИК ЖДТУ, №2 (44).

36. Друкер П.Ф. Энциклопедия менеджмента / П.Ф. Друкер: пер. с англ. – М.: Вильямс, 2004. – 421с.
37. Евро – 2012 – Режим доступа: <http://euro2012.ukrinform.ua>
38. Жигулин А.А. Глубинные (духовные) ценности и их идентификация / А.А. Жигулин // Роль науки, религии та суспільства у формуванні моральної особистості: матеріали ХХVІІІ Міжнародної науково-практичної конференції. – Донецьк: ППШ “Наука і освіта”, 2010. – С.120-124.
39. Жигулин А.А. Ведические методы решения проблем личности и общества в XXI веке / А.А. Жигулин // Роль науки, религии та суспільства у формуванні моральної особистості: матеріали ХХVІІ Міжнародної науково-практичної конференції. – Донецьк: ППШ “Наука і освіта”, 2010. – С.131-134.
40. Жигулин А.А. Оценка персонала в дифференциально-диссипативной структуре управления туристическим предприятием / А.А. Жигулин, Е.Ю. Потапова // Культура народов Причерноморья: научный журнал. – 2013. – № 254 – С. 116-121.
41. Жигулин А.А. Отраслевая дифференциация решения управленческих проблем: туризм, промышленность, образование, культура / А.А. Жигулин // Развитие экономического механизма функционирования туризма в Украине: Материалы Межвузовской научно-практической конференции (г. Донецк, 27 апреля 2011 г.) / Донецк. ин-т турист. бизнеса. – Донецк: ТОВ “Цифрова друкарня”, 2011. – С. 33-40.
42. Жигулин А.А. Самоактуализация и направления дифференциации туристических услуг / А.А. Жигулин, Н.А. Жигулина // Развитие экономического механизма функционирования туризма в Украине: Материалы Межвузовской научно-практической конференции (г. Донецк, 27 апреля 2011 г.) / Донецк. ин-т турист. бизнеса. – Донецк: ТОВ “Цифрова друкарня”, 2011. – С. 14-21.
43. Жигулин А. А. Информационное обеспечение эффективного управления предприятием / А. А. Жигулин // Економіка і управління. – 2009. – № 4. – С. 81–86.
44. Жигулин А. А. Конкурентоспособность в условиях глобализации / А. А. Жигулин, Е. Хаджинова // Прометей : региональный сборник научных трудов по экономике. – Донецк : Юго-Восток, 2002. – Вып. 9. – С. 208–215. – (Донецкий экономико-гуманитарный институт, Институт экономико-правовых исследований НАН Украины).
45. Жигулин А. А. Маркетинг в бизнес-образовании / А. А. Жигулин // Прометей : региональный сборник научных трудов по экономике. – Донецк : Юго-Восток, 2001. – Вып. 5. – С. 304–314. – (Донецкий экономико-гуманитарный институт, Институт экономико-правовых исследований НАН Украины).

46. Жигулин А. А. Маркетинговые исследования как основа выработки стратегии учебного процесса в Донецком институте туристического бизнеса / А. А. Жигулин // ВІСНИК ДІТБ. – 1999. – № 3. – С. 52–55.
47. Жигулин А. А. Методология процессного подхода к управлению предприятием / А. А. Жигулин // Збірник наук. праць Черкаського державного технологічного ун-ту : у трьох частинах. – Черкаси : ЧДТУ, 2007. – Вип. 18. – Ч. 3. – С. 154–158. – (Серія: Економічні науки).
48. Жигулин А. А. Механизм оценки эффективности методов управления предприятием / А. А. Жигулин // Прометей : регіональний збірник наук. праць з економіки. – Донецьк : Юго-Восток, 2007. – Вип. 1 (22). – С. 133–135.
49. Жигулин А. А. Механизм оценки эффективности методов управления предприятиями, участвующими в подготовке и проведении “Евро – 2009/2012” / А. А. Жигулин // ВІСНИК ДІТБ. – 2009. – № 13. – С. 53–60.
50. Жигулин А. А. Механизм оценки эффективности управления группой предприятий, объединенных общей целью (на примере “Евро–2009, 2012”) / А. А. Жигулин // Актуальні проблеми сучасності : [наукова монографія : за матеріалами Четвертої наук. конф. професорсько-викладацького складу Донецької філії Європейського ун-ту]. – Донецьк : Донецька філія Європ. ун-ту, 2009. – № 4. – 182 с.
51. Жигулин А. А. Механизм управления развитием туризма в Донецком регионе / А. А. Жигулин // ВІСНИК ДІТБ. – 2000. – № 4. – С. 127–132.
52. Жигулин А.А. Мотивация потребителя туристических услуг / А.А. Жигулин // Стан та перспективи інформаційно-інноваційного розвитку ринку туристичних послуг: Матеріали VII Міжнародної науково-практичної конференції професорсько-викладацького складу (м. Святогірськ, 24-26 вересня 2010 р.) / Доекцьк. ін-т турист. бізнесу. – Донецьк, 2010. – 433 с.
53. Жигулин А. А. Обеспечение конкурентоспособности в условиях глобализации / А. А. Жигулин, В. С. Диденко // Современные технологии менеджмента, моделирования и маркетингового проектирования, эффективного внедрения Интернет: Экономический, правовой и психологический аспект : материалы II Междунар. науч.-практ. конф. – Одесса : ИИЦ, 2004. – С. 131–136.
54. Жигулин А. А. Основное конкурентное преимущество предприятия: идентификация, значение, обеспечение / А. А. Жигулин // Управління розвитком : збірник наукових статей Харківського нац. економічного ун-ту. – Харків : Вид. ХНЕУ, 2006. – № 7. – С. 71–73.
55. Жигулин А. А. Особенности проявления экономических закономерностей в сфере туризма / А. А. Жигулин // ВІСНИК ДІТБ. – 2002. – № 6. – С. 46–51.

56. Жигулин А. А. Оценка методов управления предприятием на соответствие нормам государственного регулирования / А. А. Жигулин // БИЗНЕС ИНФОРМ : научный информационный журнал Харьковско-го национального экономического ун-та. – 2007. – № 10 (2). – С. 131–137.
57. Жигулин А. А. Реинжиниринг методов управления / А. А. Жигулин, Я. В. Васьковская, Е. П. Канивец // Вісник Донецького національного ун-ту (Серія В “Економіка і право”). – Донецьк : ДонНУ, 2007. – № 1. – С. 442–450.
58. Жигулин А. А. Реинжиниринг процессного подхода к управлению предприятием / А. А. Жигулин // Социально-экономические аспекты промышленной политики. Актуальные проблемы управления человеческими ресурсами и маркетинга в контексте стратегии развития Украины : [сб. науч. тр. : в 3 т.] / НАН Украины. Ин-т экономики пром-ти. – Донецк, 2007. – Т. 3. – С. 118–125.
59. Жигулин А. А. Теоретические и методологические основы обеспечения конкурентоспособности предприятий туристического бизнеса / А.А. Жигулин. – Научно-практический журнал “Приволжский Научный Вестник” (Ижевск, Россия), Раздел “Экономические науки”, 2014, №1 (29). – С. 43-47.
60. Жигулин А. А. Синергия методов управления компанией / А. А. Жигулин // Прометей : регіональний збірник наук. праць з економіки. – Донецьк, 2006. – Вип. 2 (21). – С. 180–184.
61. Жигулин А. А. Сбалансированная система ключевых показателей эффективности конкурентной стратегии туристического предприятия / А.А. Жигулин, Н.С. Боярченко // ВІСНИК ДІТБ. – 2013. – № 17. – С. 136–142.
62. Жигулин А. А. Управление предприятием по целям в контексте маркетинг-менеджмента / А. А. Жигулин // Вісник Хмельницького нац. ун-ту. – 2006. – № 5. – Т. 3 (84). – С. 219–221.
63. Жигулин А. А. Эффективность методов управления крупным предприятием в эпоху клиентской экономики / А. А. Жигулин // Прометей : регіональний збірник наук. праць з економіки. – Донецьк : Юго-Восток, 2007. – № 2 (23). – С. 266–272.
64. Жигулин А.А. Эффективность методов управления предприятием в металлургической и машиностроительной отраслях / А.А. Жигулин // Проблемы современности: наука, практика, методология: Монография. – Донецк: СПД Куприянов В.С. – 2010. – С. 193-201.
65. Жигулін О. А. Дослідження методів управління / О. А. Жигулін // Актуальні питання економіки: Теорія і практика / [гол. ред. В. Е. Новицький]. – К. : Вид-во Європ. ун-ту, 2007. – С. 165–170.
66. Жигулін О. А. Ефективність методів управління маркетингом у сфері туризму / О. А. Жигулін, С. Ю. Хамініч // Економіка: проблеми теорії

- та практики : збірник наук. праць Дніпропетровського нац. ун-ту : в 4 т. – Дніпропетровськ : ДНУ, 2007. – Т. 1. – Вип. 229. – С. 190–199.
67. Жигулін О. А. Ефективність методів управління як запорука економічної безпеки підприємства / О. А. Жигулін // Торгівля і ринок України : темат. зб. наук. праць. – Донецьк : ДонНУЕТ, 2008. – Вип. 25. – Т. 1. – С. 384–390.
 68. Жигулін О.А. Ефективність методів управління підприємством у ринковій економіці / О.А.Жигулін: Монографія. – Донецьк: ТОВ „Східний видавничий дім”, 2009. – 301 с.
 69. Жигулін О.А. Індивідуалізована диференціація пропозиції туристичного підприємства // Актуальні проблеми розвитку економіки та гуманітаристики України в умові ризиків: Зб. матер. наук.-практ. конф. – Рівне, 2012. – 110 с.
 70. Жигулін О. А. Інструментарій економічної оцінки ефективності управління підприємством / О. А. Жигулін // Прометей : регіональний збірник наук. праць з економіки. – Донецьк : Юго-Восток, 2008. – Вип. 1 (25). – С. 248–251.
 71. Жигулін О. А. Контролінг методів управління підприємством / О. А. Жигулін // Схід : аналітично-інформаційний журнал (економіка, історія, філософія). – Донецьк : Український культурологічний центр, 2008. – № 3 (87). – С. 22–26.
 72. Жигулін О. А. Методологія нарощення споживчої цінності продукту / О. А. Жигулін // Наукові праці НУХТ. – 2008. – № 26. – С. 39–41.
 73. Жигулін О. А. Методологія прийняття управлінських рішень у епоху клієнтської економіки / О. А. Жигулін // Стратегія розвитку України (економіка, соціологія, право) : наук. журн. – К. : Книжкове вид-во НАУ, 2008. – Вип. 1–2. – С. 543–547.
 74. Жигулін О. А. Методологія управління страховою компанією за цілями / О. А. Жигулін // Схід : аналітично-інформаційний журнал (економіка, історія, філософія). – Донецьк : Український культурологічний центр, 2008. – № 2 (86). – С. 37–39.
 75. Жигулін О.А. Механізм оцінки ефективності методів управління збутом (на прикладі коксохімічної промисловості) / О.А. Жигулін, А.Ю. Потапова // Торгівля і ринок України: темат. зб. наук. праць. – Донецьк: ДонНУЕТ, 2009. – Вип. 27.-.С. 319-324.
 76. Жигулін О. А. Мотивація сучасного споживача / О. А. Жигулін // Схід : аналітично-інформаційний журнал (економіка, історія, філософія). – Донецьк : Український культурологічний центр, 2010. – № 6 (106). – С. 27–30.
 77. Жигулін О. А. Проблема традиційної класифікації методів управління / О. А. Жигулін // Стратегія розвитку України (економіка, соціологія, право) : [наук. журн.]. – 2006. – № 2/3. – С. 30–35.
 78. Жигулін О. А. Роль людського фактора в управлінні підприємством / О. А. Жигулін // Схід : аналітично-інформаційний журнал (економіка,

- історія, філософія). – Донецьк : Український культурологічний центр, 2008. – № 4 (88). – С. 12.
79. Жигулін О. А. Споживчий вплив як основний чинник формування системи управління підприємством / О. А. Жигулін // Схід : аналітично-інформаційний журнал (економіка, історія, філософія). – Донецьк : Український культурологічний центр, 2010. – № 7 (107). – С. 34–40.
80. Жигулін О.А. Основна споживча властивість товару / О. А. Жигулін // Схід : аналітично-інформаційний журнал (економіка, історія, філософія). – Донецьк : Український культурологічний центр, 2010. – № 1 (101). – С. 35–41.
81. Жигулін О. А. Оцінка методів управління на відповідність конкурентній стратегії підприємства / О. А. Жигулін // Схід : аналітично-інформаційний журнал (економіка, історія, філософія). – Донецьк : Український культурологічний центр, 2007. – № 6 (84). – С. 32–35.
82. Жигулін О.А. Формування методів управління діяльністю конкурентоспроможного туристичного підприємства / О.А. Жигулін // Экономические аспекты развития туризма в регионах Украины – настоящее и будущее: Материалы научно-практ. конф. 10 мая 2013 года: Донецкий ин-т туристического бизнеса / Отв. ред. к. э. н., доц. И.П. Подмаркова. – Донецк: ЧВУЗ “ДИТБ”, 2013. – 140 с.
83. Жигулін О.А. Дизайн-проект методів забезпечення конкурентоспроможності підприємства / Схід : аналітично-інформаційний журнал (економіка, історія, філософія). – Донецьк : Український культурологічний центр, 2014. – № 1 (127). – С. 33–39.
84. Зайцев Б. Ф. Система методов управления / Б. Ф. Зайцев. – М. : АНУ при Совете Министров СССР, 1989. – 128 с.
85. Закон України. “Про рекламу ” від 3 липня 1996 р. // Відомості Верховної Ради України (ВВР). – 1996, № 39, ст. 181. – (з наст, змінами і доп.).
86. Закон України "Про захист прав споживачів", Закон Украины "О защите прав потребителей" / М. Бойцова (уклад.). – Х. : Фактор, 2008. – 128 с.
87. Закон України “Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні ”. // В редакції закону N 1829-III від 22.06.2000, ВВР, 2000, N 46, ст.391.
88. Закон України “Про оплату праці” від 24 березня 1995 року N 108/95-ВР.//В редакції Закону N 1096-IV від 10.07.2003, ВВР, 2004, N 6, ст.38.
89. Закон України "Про режим іноземного інвестування" від 19.03.96р. №93/96-ВР.
90. Закон України “Про захист іноземних інвестицій на Україні” від 10 вересня 1991 року N 1540а-XII.//Відомості Верховної Ради (ВВР), 1991, N 46, ст.616.

91. Закон України “Про інвестиційну діяльність” від 18 вересня 1991 року N 1560-XII.
92. Закон України “Про інвестиційну діяльність” від 18 вересня 1991 року N 1560-XII. В редакції Закону N 762-IV від 15.05.2003, ВВР, 2003, N 30, ст.247.
93. Зверева О.В. Захист інтересів споживачів та товаровиробників у світлі вступу до СОТ / О.В. Зверева // Держава і право. Юрид. і політ. науки: зб. наук. пр. - 2008. – Вип. 42. – С. 349-355.
94. Ибука М. После трех уже поздно / Масару Ибука: Пер. с англ. – М.: РУССЛИТ, 1991. – 96 с.
95. Иванов Ю.Б. Конкурентні переваги підприємства: оцінка, формування та розвиток: Монографія / Ю. Б. Иванов, П. А. Орлов, О. Ю. Иванова – Х.: ВД «ИНЖЕК», 2008 . – 351 с.
96. Иконников В. И. Система методов управления производством / В. И. Иконников, С. Е. Крылов. – Волгоград, 1973. – 35 с.
97. Исикава К. Японские методы управления качеством / Каору Исикава. – М.: "Экономика", 1988. – 215 с.
98. Иноземцев В.Л. Расколота́я цивилизация: Научное издание / В.Л. Иноземцев. – М.: “Academia” – “Наука”, 1999. – 724 с.
99. Кабанов А.И. Экономические методы формирования и реализации государственной научно-технической политики в угольной промышленности / А.И. Кабанов. – Донецк: ИЭП НАН Украины, 1998. – 448 с.
100. Калинин Н. Н. Система методов управления, их содержание и взаимосвязь / В. Н. Попов // Плановое хозяйство. – 1973. – № 3. – С. 138–144.
101. Каменицер С. Е. Основы управления промышленным производством (принципы, методы и проблемы) / С. Е. Каменицер. – М. : Мысль, 1971. – 287 с.
102. Кейнс Д.М. Общая теория занятости, процента и денег / Д.М. Кейнс: (General Theory of Employment, Interest and Money, 1936).
103. Классики менеджмента / [под ред. М. Уорнера; пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского] – СПб.: Питер, 2001.–1168 с.
104. Классики теории государственного управления: американская школа / [Под ред. Дж. Шафритца, А. Хайда] – М.: Изд-во МГУ, 2003. – 800 с.
105. Клейнер Г. Стратегический менеджмент: актуальные проблемы и новые направления / Г. Клейнер // Пробл. теории и практики управл. – 2009. – N 1. – С.15-22.
106. Кодекс законів про працю України N 322-VIII від 10.12.71. В редакції Закону N 1096-IV від 10.07.2003, ВВР, 2004, N 6, ст.38.
107. Комаров Е. И. Система методов управления социалистическим производством : автореф. дис. на соиск. уч. степ. канд. экон. наук : спец. 08.00.05 / Е. И. Комаров. – М., 1975. – 29 с. – (Моск. инст. упр. им. С. Орджоникидзе).

108. Конищева Н.И. Приоритеты развития туристического бизнеса в Донецкой области / Н.И. Конищева – Економіка. Управління. Інновації, 2012 – №2 (8) – Режим доступу: http://archive.nbuv.gov.ua/e-journals/eui/2012_2/index.htm
109. Контроллинг в бизнесе. Методологические и практические основы построения контроллинга в организациях / [А. М. Карминский, Н. И. Оленев, А. Г. Примаков, С. Г. Фалько]. – М. : Финансы и статистика, 1998. – 256 с.
110. Королевская Н. Россияне захватывают Украинский рынок коксующегося угля / Н. Королевская. – Еженедельник “Зеркало недели”, №21 (743), 13–19 июня 2009 г. – С. 24-29.
111. Котлер Ф. Основы маркетинга / Ф. Котлер, Г. Сондерс, В. Вонг ; [пер. с англ.]. – [2-е европ. изд.]. – М. ; СПб. ; К. : Издательский дом “Вильямс”, 2002. – 944 с.
112. Коуз Р. Фирма, рынок и право / пер. с англ. Б. Пинскера. — М.: Дело ЛТД, 1993. — 192 с.
113. Кравченко С.А. Адаптация сельскохозяйственных предприятий к условиям рынка. Моногр. – 2-е изд. испр. и доп. – К.: ННЦ ИАЭ, 2006. – 449 с.
114. Кротков А.М., Эленева Ю.Я. Конкурентоспособность предприятия: подходы к обеспечению, критерии, методы оценки // Маркетинг в России и за рубежом. – 2001. – Но 6. – С. 59-67.
115. Крэнделл Р. 1001 способ успешного маркетинга / Р. Крэнделл. – М. : ФАИР-ПРЕСС, 1999. – 496 с.
116. Кунц Г. Управление: системный и ситуационный анализ управленческих решений / Г. Кунц, С. О’Доннел. – М. : Прогресс, 1991. – Т. 1. – 495 с.
117. Курдюмов Н.И. Мир вместо защиты. Практика природного земледелия. Ростов н/Д : Владис ; М.: РИПОЛ классик, 2009. 416 с.
118. Ларькова Е.Н. Особенности системы управления качеством на предприятии сферы услуг на примере туристской организации / Е.Н. Ларькова. – Бизнес: Экономика, Маркетинг, Менеджмент, 2009, №3. – С. 24-30.
119. Лебедев К. Н. Системный подход и методология менеджмента : [монография] / К. Н. Лебедев. – М. : Красная звезда, 2008. – 840 с.
120. Левитт Т. Глобализация рынков / Т. Левитт // Классика маркетинга: Составители Б.М. Энис, К.Т. Кокс, М.П. Моква. – СПб.: Питер, 2001. С. 75-91.
121. Левитт Т. Маркетинговая миопия / Т. Левитт // Классика маркетинга / Составители Б.М. Энис, К.Т. Кокс, М.П. Моква. – СПб.: Питер, 2001. – С.11-34.
122. Линдблом Ч. Рыночная система. Что это такое, как она работает и что с ней делать. / Ч. Линдблом – М.: ГУ ВШЭ, ИД, 2010. – 320 с.

123. Лепа Р.Н., Градинарова А.А. Моделирование оценки конкурентоспособности предприятий туристического бизнеса // *Економіка промисловості*. – 2006. - № 1(32). – С. 100-108.
124. Лук'яненко Д.Г., Лук'яненко О.Д., Дорошенко О.С. Імплементация парадигмы економіки знань у стратегії національного економічного розвитку / Д.Г. Лук'яненко, О.Д. Лук'яненко, О.С. Дорошенко // *Міжнародна економічна політика*. - №19. - 2013. - С. 5-26.
125. Лукас Р. Рациональные ожидания и экономическая практика (Rational expections and econometric practice) / Р. Лукас, Т. Сарджент: пер. с англ. – М.: Прогресс, 1991. – 213 с.
126. Лисенко Н.О. Забезпечення конкурентоспроможності підприємств в умовах організаційно-економічних перетворень / Н.О. Лисенко, Н.В. Білошкурська, О.А. Жигулін та ін.: Колективна наукова монографія // *За наук. ред. к.е.н., доц. Н.О. Лисенко*. – Умань: Видавець “Сочінський”, 2011. – 154 с.
127. Маклюэн М. Галактика Гутенберга. Становление человека печатающего / М. Маклюэн // *The Gutenberg Galaxy: The Making of Turographic Man*. — М.: Академический проект, 2005. — 496 с.
128. Маршалл А. Принципы экономической науки. В 3-х т. – М.: Прогресс-Универс, 1993. – 315 с.
129. Маслоу А.Х. Маслоу о менеджменте: Самоактуализация. Просвещенный менеджмент. Организационная теория / А.Х. Маслоу: пер. с англ. - М. и др.: Питер, 2003. – 413с. – (Теория и практика менеджмента).
130. Маслоу А. Теория человеческой мотивации / А. Маслоу (цитируется по Маслоу А. Мотивация и личность. – СПб. : Евразия, 1999. – С. 77-105).
131. Маслоу А.Г. Мотивация и личность / А.Г. Маслоу: Пер. с англ. – СПб.: Евразия, 1999. – 478 с.
132. Мацусита К. Принципы успеха / Коносуке Мацусита: пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. – 126 с.
133. Мескон М. Х. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури ; пер. с англ. – М. : Дело, 1994. – 702 с.
134. Методологія – Режим доступу: wikipedia.org/wiki/Методологія
135. Механізм стимулювання виробничої діяльності персоналу підприємства: Автореф. дис... канд. екон. наук: 08.02.03 / О.В. Чумаченко; Донець. нац. ун-т. – Донецьк, 2004. – 16 с.
136. Міжнародна класифікація товарів та послуг. – Режим доступу: <http://www.mkto-9.ru>
137. Минцберг Г. Школы стратегий. / Г. Минцберг, Б. Альстрэнд, Д. Лэм-пел. – СПб: Питер, 2000. – 336 с.
138. Михайлик А.В. Конкурентные преимущества и пути их формирования на машиностроительных предприятиях Украины / А.В. Михайлик – *Актуальні проблеми економіки*, 311 (89), 2008. – 130-136.

139. Наказ Міністерства економіки України 06.09.2006 N 290. Про затвердження Методичних рекомендацій з розроблення бізнес-плану підприємств. – Режим доступу: <http://uazakon.com/document/fpart12/idx12546.htm>
140. Морита А. Sony. Сделано в Японии / Акио Морита: пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – 156 с.
141. Нагорская М.Н. Развитие предпринимательства в условиях глобализации / М.Н. Нагорская // Экономика Крыма. – 2009. – № 28. – С.11-14.
142. Наумов А. Хофстидово измерение России (влияние национальной культуры на управление бизнесом) / А. Наумов // Менеджмент, 1996, №3. – С. 70-73.
143. Нортон Д. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Д. Нортон, Р. Каплан. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. — Олимп-Бизнес, 2010. — 320 с.
144. Носов В. И. Методы управления / В. И. Носов, М. П. Симонов, Н. А. Смотров. – Саратов : Саратовский с.-х. ин-т им. Н. И. Вавилова, 1992. – 153 с.
145. Обзор: Агропромисловий комплекс України. – Режим доступу: // www.5ka.at.ua/load/silske
146. Омаров А. М. Управление социалистической экономикой / А. М. Омаров. – М. : Экономика, 1979. – 424 с.
147. Основы научного управления социалистической экономикой (акад. общественных наук при ЦК КПСС, метод. отд. ВПШ) / [редкол. Ю. Н. Алексеев]. – М. : Мысль, 1984. – 25 с.
148. Офіційний сайт Міністерства аграрної політики та продовольства України. – Режим доступу: <http://minagro.gov.ua/regulatory>
149. :.Офіційний сайт Державного комітету статистики України [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://ukrstat.gov.ua>
150. Офіційний сайт інституту туристичного бізнесу (ДІТБ). – Режим доступу: ditb@ditb.donbass.com
151. Офіційний сайт обласного художнього музею – Режим доступу: art-museum.time.donetsk.ua
152. Петров А. С. Экономические основы управления производством / А. С. Петров. – М. : Мысль, 1966. – 158 с.
153. Петрова Ю. Анри Файоль / Ю. Петрова. – М.: Аудиокнига, 2008. – 135 с.
154. Парадигмы конкурентоспособного развития. – Режим доступу: авторы стратегического управления - (http://studopedia.ru/16_114742_suchasna-paradigma-strategichnogo-upravlinnya-pidpriemstvom.html); Ларина – (http://elibrary.nubip.edu.ua/5266/1/aref_Ларина_Я.С._20.01.pd); Кирилов - (http://www.mnau.edu.ua/files/18_02_02/dis2015k.pdf); Тарнавська - (http://www.econa.at.ua/Vypusk_5/tarnavska.pdf); Дорофеев Д.В.

Парадигма гармонічного розвитку –
(<https://www.pdaa.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/4.3/44.pdf>).

155. Гудзинський О.Д. Інституційне забезпечення результативної системи управління розвитком аграрного сектора економіки / О. Д. Гудзинський, С. М. Судомир // Сталій розвиток економіки. - 2013. - № 4. - С. 12-14.
156. Євчук Л. А. Стратегічне управління конкурентоспроможністю сільськогосподарських підприємств : [монографія] / Л. А. Євчук. – Миколаїв : Вид-ць Прокопчук Т. Ю., 2010. – 340 с.
157. Плотников В. А. Совершенствование методов управления социалистическим производством / В. А. Плотников. – К. : Знание, 1982. – 24 с.
158. Попов В. В. Методы управления, их содержание и взаимосвязь / В. В. Попов. – М. : Экономика, 1976. – 63 с.
159. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / М. Портер. – М.: Альпина Букс, 2005. – 454 с.
160. Портер М. Международная конкуренция / М. Портер. – М. : Международные отношения, 1993. – 896 с.
161. Прабхупада А. Ч. Бхактиведанта Свами. Бхагавад-Гита как она есть / Шри А. Ч. Бхактиведанта Свами Прабхупада. – [3-е изд., исправл.]. – Волынь : ВАТ «Волынское областное издательство», 2005. – 815 с.
162. Пригожин И. Порядок з хаосу / И. Пригожин, И. Стенгерс: пров. з англ. під общ. ред. В.И. Аршинова, Ю.Л. Климонтовича і Ю.В. Сачкова. - М: ПРОГРЕС, 1986. - 432 с.
163. Причины банкротства підприємств. – Режим доступу: <http://www.crisis-business.ru>
164. Про безпечність та якість харчових продуктів: Закон України в редакції від 6 червня 2005 р. // Голос України. – 2005. – 11 листопада.
165. Радченко Я. В. Методы управления / Я. В. Радченко, А. В. Тихомирова, Э. М. Коротков. – М. : МИУ, 1979. – 53 с.
166. Раєвнева О. В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі / О.В. Раєвнева: Монографія. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2006. – 496 с.
167. Райс Эл, Траут Дж. Маркетинговые войны. - СПб.: ПИТЕР, 2000. – 255 с.
168. Ращупкіна В.М. Управління розвитком економічних процесів при реорганізації промислових комплексів / В.М. Ращупкіна: Монографія // ДонНАБА. – Макіївка, 2009. – 346 с.
169. Рейч Роберт "Мы все теперь идем по Третьему Пути" / Р.Роберт – Режим доступу: <http://lib.rin.ru/doc/i/104835p.html>
170. Резник Г. Российский уголь с японским акцентом / Г. Резник. – Режим доступу: [ugmk.info / art / rossijsky-ugol-s-japonskim-akcentom-chast-2/2.html](http://ugmk.info/art/rossijsky-ugol-s-japonskim-akcentom-chast-2/2.html)

171. Решетило В.П. Економічна синергетика реалізації ринкового потенціалу інституціональних систем: автореф. дис. ... буд.е.к. за спец. 08.01.01 / В.П. Решетило. – Х.: Харківський національний університет ім. В.Н. Карамзіна, 2006. – 34 с.
172. Розмаинский И.В. «Конвенциональная теория ожиданий»: вызов теории рациональных ожиданий // Вестник Санкт-Петербургского государственного университета. Сер. 5. Экономика. 1996. Вып. 2 (№ 12)
173. Романов В.Л. Социальная самоорганизация и государственное управление / Автореферат диссертации на соискание ученой степени доктора социологических наук по специальности 22.00.08 — социология управления. М., 2001
174. Ромер П.М. Новые товары, старые теории и издержки благосостояния торговых ограничений / П.М. Ромер: (New Goods, Old Theory, and the Welfare Costs of Trade Restrictions, 1994).
175. Ромер П.М. Наука, экономический рост и общественная политика / П.М. Ромер: (Science, Economic Growth and Public Policy, 1996).
176. Ротер М. Учитесь видеть бизнес-процессы. Практика построения потоков создания ценности / М. Ротер, Дж. Шук ; [пер. с англ.]. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2005. – 144 с.
177. Румянцев А. М. Инструментарий экономической науки и практики / А. М. Румянцев, Е. Г. Яковенко, С. И. Янаев. – М. : Знание, 1985. – 304 с.
178. Саори М. Японские правила успеха продуктовых инноваций / М. Саори // Маркетинг. – №6 (103). – 2008. – С.91-101.
179. Сапрунова В.Б. Туризм: еволюція, структура, маркетинг / В.Б. Сапрунова. – М.: Ось-89, 1997. – 160 с.
180. Семенов А. К. Психология и этика менеджмента и бизнеса / А. К. Семенов, Е. Л. Маслова. – М. : Дашков и Ко, 2002. – 200 с.
181. Сенге П. М. Пятая дисциплина. Искусство и практика самообучающейся организации. / П. Генге. – Москва: Олимп-Бизнес, 1999. – 408 с.
182. Сергеева Е.А. Формирование современной модели регулирования туристской деятельности в Автономной республике Крым / Е.А. Сергеева // Экономика Крыма. – 2009. - №29. – С. 84 – 86.
183. Синго С. Изучение производственной системы Тойоты с точки зрения организации производства / С. Синго: пер. с англ. – М.: Изд-во: “Институт комплексных стратегических исследований ”, 2010. – 122 с.
184. Система методов управления производством. Повышение роли экономических методов управления в новых условиях хозяйствования / [М. Н. Бедник]. – К. : Наукова думка, 1989. – 151 с.
185. Современные методы управления – основа перестройки народного хозяйства / [В. Л. Ревенко]. – К. : Знание, 1989. – 181 с.

186. Соломон М. Р. Поведение потребителя. Искусство и наука побеждать на рынке / М. Р. Соломон ; [пер. с англ.]. – СПб. : ООО “ДиаСофт ЮП”, 2003. – 784 с.
187. Смит А. Исследование о природе и причинах богатства народов. – М.: Эксмо, 2007. – 960 с.
188. Стивенсон В. Дж. Управление производством / В. Дж. Стивенсон ; [пер. с англ.]. – М. : БИНОМ ; Лаборатория базовых знаний, 2002. – 928 с.
189. Судник В. Оценка эффективности маркетинговой деятельности предприятия // Справочник экономиста. – 2004, №8. – С.37-39
190. Суков Г.С. Реалізація інноваційної політики великого машинобудівного підприємства на основі широкомастабного техніко-технологічного переозброєння (на прикладі ЗАТ ”НКМЗ”) / Г.С. Суков, Є.О. Коржов, О.І. Волошин. – ВІСНИК Донбаської машинобудівної академії, №2 (16), 2009. – С. 6-9.
191. Тейлор Ф.У. / Ф.У.Тейлор. Принципы научного менеджмента. – М: Экономика, 1991. – 312 с.
192. Тарасевич В.М. Економічна синергетика: концептуальні аспекти / В.М. Тарасевич // Економіка й прогнозування. - 2002. №4. - С. 56-69.
193. Теория потребительского поведения и спроса / [под ред. В. М. Гальперина]. – СПб. : Экон. шк., 1993. – 380 с.
194. Теория управления социалистическим производством / [под ред. О. В. Козловой]. – М. : Экономика, 1983. – 432 с.
195. Тигер П. Делай то, для чего ты рожден: Путь к успешной карьере через самопознание / П. Тигер, Б. Бэррон-Тигер ; [пер. с англ.]. – М. : АРМАДА, 1996. – 212 с.
196. Трегулова І.П. Система управління персоналом підприємств і організацій туристичного бізнесу / Трегулова І. П. // Торгівля і ринок України : темат.зб.наук.пр. – Донецьк: ДонДУЕТ. – 2005. – Вип.20. – С. 128-133
197. Тунг Р.Л. Подбор и обучение персонала для иностранных уступке / Р.Л. Тунг: Колумбия, Журнал мировой бизнес, Весна, 1981. – С. 68-78.
198. Тунг Р.Л. Планирование людских ресурсов по-японски. Транснациональные корпорации: модель для американских фирм / Р.Л. Тунг : Журнал по изучению международных проблем бизнеса, Vol. 15, № 2, 1984. – С. 139-149.
199. Управление крупным предприятием : [монография] / А. В. Козаченко, А. Н. Ляшенко, И. Ю. Ладыко и др. – К. : Либра, 2006. – 384 с.
200. Управление персоналом : энциклопедический словарь / [под ред. А. Я. Кибанова]. – М. : ИНФРА-М, 1998. – 443 с.
201. Управление экономикой : словарь (Основные понятия и категории) / [Р. А. Белоусов, О. Н. Бобрышев]. – М. : Экономика, 1986. – 303 с.

202. Фатхутдинов Р.А. Управление конкурентоспособностью организации / Р.А. Фатхутдинов. – М.: Издательство “Эксмо”, 2004.– С. 201-202.
203. Федотов В. Н. Организация управления машиностроительным предприятием / В. Н. Федотов. – Л. : Наука, 1979. – 159 с.
204. Фомін С. Проблеми розвитку економіки України в умовах глобалізації та роль держави / С. Фомін // Дослідження світової політики: Зб. наук. пр. — К.: ІСЕМВ НАН України, 2009. — Вип. 48. — С. 208-232.
205. Форрестер Д. У. Антиинтуитивное поведение сложных систем / Д. Форрестер: В кн. Современные проблемы кибернетики. – Москва: Знание, 1976. – с. 9-25.
206. Фрейд З. Бессознательное (1915) // Психология бессознательного / З. Фрейд. – М. : Просвещение, 2006. – С. 129-186.
207. Фритцше Дейвид Дж. Этика бизнеса. Глобальная управленческая перспектива / Дейвид Дж. Фритцше ; [пер. с англ.] – М. : ЗАО “Олимп-бизнес”, 2002. – 336 с.
208. Хакен Г. Інформація й самоорганізація. Макроскопічний підхід до складних систем / Г. Хакен: пров. з англ., изд. 2-е, доп. - М.: Комкнига, 2005. - 248 с.
209. Хаммер М. Бизнес в XXI веке: повестка дня / М. Хаммер ; [пер. с англ.]. – М. : Добрая книга, 2005. – 336 с.
210. Хаммер М. Реинжиниринг корпорации: Манифест революции в бизнесе / М. Хаммер, Д. Чампи. – СПб: С.-Петербург. ун-т, 1999. – 332 с.
211. Хлебников Д. Кризис функционального управления / Д. Хлебников // Новые рынки. – 2002. – № 3. – С. 36–49
212. Холод Л.И. Политика цен, торговли и государственной поддержки АПК./ Экономика с.-х. перерабатывающих предприятий -1996, № 1, с.4-8
213. Хитра О.В. Основні етапи процесу створення спільного підприємства // Вісник Технологічного університету Поділля / О.В. Хитра. – 1998. – № 5. – С. 103
214. Хорнгрен Ч. Управленческий учёт / Ч. Хорнгрен Ч., Дж. Фостер, Ш. Датар: Пер.с англ. – 10-е изд. – СПб: Питер, 2005. – 214 с.
215. Хоцятовская Л.С. Комплексная оценка конкурентоспособности туристских предприятий // Практический маркетинг. – 2005. – № 2. – С. 10-17
216. Хэмел Г. Будущее менеджмента / Г. Хэмел: англ. яз. – М.: Your Coach Digital, 2008. – 189 с.
217. Хэнди Ч. Будущее крупных корпораций и мелкого бизнеса / Ч. Хэнди. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. – 204 с.
218. Царицын Е.А. Техническое развитие ММК им. Ильича / Е.А. Царицын // Металлургическая и горнорудная промышленность, 2000, №4. – С. 3-6
219. Цой В. В. Комплексное использование методов управления социалистическим производством : автореф. дис. на соиск. уч. степ. канд. экон.

- наук : спец. 08.00.05 / В. В. Цой. – М., 1988. – 18 с. – (Моск. инст. упр. им. С. Орджоникидзе)
220. Шапарь В. Б. Этика / В. Б. Шапарь, В. Н. Мирошниченко. – Ростов н/Д : Феникс, 2002. – 384 с.
221. Швальбе Б. / Личность, карьера, успех / Б. Швальбе, Х. Швальбе ; [пер. с нем.]. – М. : Издат. группа “Прогресс-Интер”, 1993. – 187 с.
222. Шекшня С. В. Планирование персонала и прием на работу / С. В. Шекшня. – М. : ЗАО Бизнес-школа “Интел-Синтез”, 1997. – 127 с.
223. Шелдрейк Дж. Теория менеджмента: от тейлоризма до японизации / Дж. Шелдрейк: Пер. с англ. под ред. В.А.Спивака. – СПб: Питер, 2001, с. 282-302
224. Шон Д. Смещение понятий / Д. Шон. – Лондон: Тависток, 1963.
225. Шубін О.О. Потенціал регіону: вектори формування та використання / О.О.Шубін О.М. Азарян, Солоха, О.В. Белякова, О.А. Жигулін та ін.: Монографія. – Донецьк: СПД Купріянов В.С., 2011 – 658 с.
226. Шумахер Ф. «Меньше — лучше: экономика как человеческая сущность» / Ф. Шумахер: (Small Is Beautiful: Economics as if People Mattered, 1973)
227. Шустіна І.М. Теоретичні засади управління якістю на підприємствах АПК / І.М. Шустіна // Науковий вісник національного аграрного ун-ту. – 2006. – Вип. 97. – С. 393-396
228. Энджел Д.Ф. Поведение потребителей / Д.Ф. Энджел, Р.Д. Блэкуэлл, П.У. Миниард. – СПб.: Питер Ком, 1999. – 768 с.
229. Экономическая энциклопедия. Под ред. Д.В. Хавина <http://andarsene.org/teoriya-racionalmznyh-ozhidanii.html>
230. Енергетична стратегія Енергозбереження України на період до 2030 р.: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 15 березня 2006 р. №145-р. // Урядовий кур'єр. – 2007. – 18 квітня
231. Barbash Jack. The Elements of Industrial Relations / Jack Barbash. – Wisconsin: The University of Wisconsin Press, 1984. – pp.75-84
232. Barnard Ch. The Functions of the Executive. Cambridge / Ch. Barnard: Harvard University Press, 1962 (1938). p.28
233. Bedaux С. "Charles Bedaux" / С. Bedaux. – Режим доступу:<http://www.bedaux.com/com/bedaux/charlesbedaux.php>. Retrieved 2007-07-10.
234. Beer S. Brain of the firm; a development in management cybernetics / S. Beer. – New York: Herder and Herder, 1972. – 319 pp.
235. Bellman R. E. Dynamic programming / R.E. Bellman. – Princeton: Princeton University Press, 1957. – 342 pp.
236. Bertalanffy L.V. Perspectives on general system theory : scientific-philosophical studies / L.V. Bertalanffy: Ред. Taschdjian E. V. – New York: G. Braziller, 1975. – 183 pp.

237. Chandler A.D. *The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business* / A.D. Chandler. – Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1977
238. Coase Ronald. *The Nature of the Firm* / Ronald Coase // *Economica*, Vol. 4, No. 16, November 1937 pp. 386-405 [pdf](#) (англ.) (также в сборнике *Readings in Price Theory*, Stigler and Boulding, editors. Chicago, R. D. Irwin, 1952).
239. Deming W. E. *Out of the Crisi* / W. Edwards Deming. – MIT Press, 1986. – 215 pp.
240. Drucker P.F. *Business Objectives and Survival Needs: Notes on a Discipline of Business Enterprise* / P.F. Drucker // *Journal of Business*, 1958, 31, N 2, (April), pp. 81-90.
241. Finch F. *The Facts on File encyclopedias of management techniques* / F. Finch. – N.Y. : Facts on File Publications, 1985. – 323 pp.
242. Forrester J.W. *Collected Papers of Jay W. Forrester* / J.W. Forrester. – Waltham, MA: Pegasus Communications, 1975. – 284 pp.
243. Juran J.M. *Quality Control Handbook* / Joseph M. Juran. – New York, New York: McGraw-Hill, 1951. – 234 pp.
244. Leonard S. Sayles and George Strauss, *Human Behavior in Organizations* (Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, 1966), p. 89.
245. Limperg Th. jr., *Bedrijfseconomie. Verzameld werk van prof. dr. Th. Limperg jr., onder redactie van G.L. Groeneveld e.a., Kluwer, Deventer, 1964-1967 (7 delen).*
246. Lovell M. *American Economic Review* / M. Lovell. – Menacha, 1990. V. 76, №1, pp. 115.
247. Mary P. Follett : *Creating Democracy, Transforming Management*, Tonn, Joan C., New Haven: Yale University Press, 2003. p. 34.
248. McLuhan M., *The Mechanical Bride: Folklore of Industrial Man* / M . McLuhan. – N.Y.: The Vanguard Press, 1951. – 365 pp.
249. McGregor, D. (1960) *The Human Side Of Enterprise*, McGraw Hill Higher Education.
250. March J.G. *Bounded Rationality, Ambiguity, and the Engineering of Choice* / J.G. March // *Bell Journal of Economics*, 1978, 9, (Autumn), pp. 587-608.
251. March J. G. *The Pursuit of Organizational Intelligence* / J.G. March – : Blackwell Pub, 1999. – 400 pp.
252. March J. G., Simon H. A. *Organizations* / J.G. March. – New York: John Wiley, 1958. – 262 pp.
253. March J. G. *The Pursuit of Organizational Intelligence* / J.G. March. – : Blackwell Pub, 1999. – 400 pp.
254. R.J. Mayer. *Information Integration for Concurrent Engineering (IICE). Compendium of Methods Report* / R.J. Mayer, J.W. Crump., R.W.

- Fernandes., A.W. Keen. – Wright-Patterson Air Force Base, Ohio: Air Force Materiel Command, 1995. – 124 pp.
255. Mintzberg H. Mintzberg on management : inside our strange world of organizations / H. Mintzberg. – New York: Free Press, 1989. – 418 pp.
256. Morgan G. Changing Capitalisms?: Internationalism, Institutional Change, and Systems of Economic Organization./ G. Morgan, R. Whitley., E. Moen. – New York: G. Braziller, 2005. – 468 pp.
257. Perlman S.A History of Trade Unionism in the United States / S.A. Perlman. – New York: Macmillan, 1922.
258. Porter, M.E. & Kramer, M.R. (2006) "Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility", Harvard Business Review, December 2006, pp. 78-92.
259. Perlman S. Lectures on Capitalism and Socialism / S.A. Perlman. – Madison: University of Wisconsin Press, 1976. – 122 pp.
260. Schumacher E.F. A Guide for the Perplexed / E.F. Schumacher. – New York: Macmillan, 1977. – 135 pp.
261. Sloan A.P. My years with General Motors / A.P. Sloan. – Garden City, N.Y: Doubleday, 1963. – 472 pp.
262. Sloan A. P. The Industrial Decision-Making / A.P. Sloan // Managerial Economics and Operation Research, 1966, pp.17-32.
263. Weick K. “Enacted sensemaking in crisis situations”, Journal of Management Studies, (1988) Sensemaking in Organizations (1995).
264. Wiener N. Cybernetics : or, Control and communication in the animal and the machine / N. Wiener. – New York: Wiley, 1948. – 194 pp.
265. . The Creative Economy. BusinessWeek (Special double issue: The 21st century corporation), 28 августа 2000 года. С. 1-5.
266. Безтелесна Л.І. Управління людським розвитком та його фінансове забезпечення в умовах постіндустріального суспільства : автореф. дис. ... д-ра екон. наук : 08.00.07 / Л.І. Безтелесна; НАН України, Ін-т регіон. дослідж. – Л., 2011. – 37 с.
267. Грішнова О. А. Людський розвиток : навч. посібн. / О. А. Грішнова. // – К. : КНЕУ, 2006. – 308 с.

МОДЕЛЬ ДИНАМІКИ ВВП УКРАЇНИ

Для уточнення періоду коливань економічних процесів побудуємо математичну модель динаміки ВВП України на основі аналізу циклічного розвитку світової економіки.

Серед видів економічних циклів найбільш яскраво виражений характер мають середні економічні цикли. Перший економічний цикл почався в 1825 році у Великобританії з економічної кризи надвиробництва. Він тримав 11 років і завершився кризою 1836 року. Наступна економічна криза почалася в 1847 р. і охопила декілька країн. В 1857 р. вибухнула перша світова економічна криза, яка розпочала світовий характер цього явища. Серед світових економічних криз можна назвати кризи 1866, 1873, 1882, 1890, 1900, 1907, 1913-1914, 1920-1921, 1929-1933, 1937-1938 рр. Після Другої світової війни мали місце такі економічні кризи 1948-1949, 1953-1954, 1957-1958, 1960-1961, 1969-1970, 1974-1975, 1980-1982, 1992-1993 рр. Новий спад в економічному розвитку відбувся на початку 1996 р. Криза 1997-1998 рр. тільки рикошетом зачепила Україну і більш суттєво вразила країни, які є складовою частиною світового ринку. Продовжуючи перелік кризових явищ, можна назвати кризи 1998 р. та прогнозовані кризи 2008, 2012 років.

Розмір інтервалів між кризовими явищами має такий розподіл за частотою (табл. 1).

Таблиця 1

Розмір інтервалу між кризами, X	3	4	5	7	8	9	10	11	12
Частість, n_i	2	1	3	5	1	2	1	2	1

Проведемо розрахунок значення інтервалу між кризами за допомоги формули:

$$\bar{X} = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n x_i n_i, \tag{1}$$

де x_i – значення випадкової величини X;

n_i – частота варіанти x_i ;

n – це обсяг використаної виборки.

Обсяг виборки для середніх хвиль був сформований на рівні $n = 18$, що дало змогу за формулою знайти:

$$\bar{X} = \frac{1}{18}(3 \cdot 2 + 4 \cdot 1 + 5 \cdot 3 + 7 \cdot 5 + 8 \cdot 1 + 9 \cdot 2 + 10 \cdot 1 + 11 \cdot 2 + 12 \cdot 1) = 7,22$$

Вибіркова дисперсія випадкової величини розраховується за формулою:

$$S'^2 = \frac{1}{n-1} \sum_{i=1}^n (x_i - \bar{X})^2 n_i. \quad (2)$$

За допомогою (1.3), отримуємо, що $S'^2 = 7,48$. Вибіркове середнє квадратичне відхилення складає:

$$S' = \sqrt{S'^2} = \sqrt{7,48} = 2,73.$$

З метою встановлення закону розподілу випадкової величини X , розраховуємо асиметрію та ексцес для побудови гістограми. В процесі розрахунку асиметрії та ексцесу використовувався пакет Excel. Отримали наступні результати за параметрами оцінки:

середнє – 7,222222;
стандартна помилка – 0,644512; медіана – 7;
мода – 7;
стандартне відхилення – 2,734433064;
дисперсія вибірки – 7,477124183;
ексцес – -0,87636756;
асиметричність – 0,107010715;
інтервал – 9;
мінімум – 3;
максимум – 12;
сума – 130;
рахунок – 18.

Отримані дані свідчать, що за асиметрією і ексцесом випадкова величина X має нормальний закон розподілу. Проведемо перевірку за критерієм χ^2 - Пірсона (критерій хі-квадрат Пірсона) даної нулевої гіпотези. Сформуємо інтервальний ряд розподілу випадкової величини X . Разіб'ємо увесь інтервал значень величини X на $k = 1 + \log_2 n$ інтервалів. Кількість інтервалів у нашому випадку складає $k = 1 + \log_2 18 \approx 5$ (для розрахунків краще вибрати $k \approx 4$). Розрахункові дані для побудови гістограми наведені у табл. 2.

Таблиця 2

Параметри для побудови гістограми

Параметри	Значення			
	(0;3)	(3;6)	(6;9)	(9;12)
Інтервал				
Частоти	2	4	8	4
Відносні частоти	1/9	2/9	4/9	2/9
Висоти, H_i	1/27	2/27	4/27	2/27

Гістограма для випадкової величини має вигляд (рис. 1).

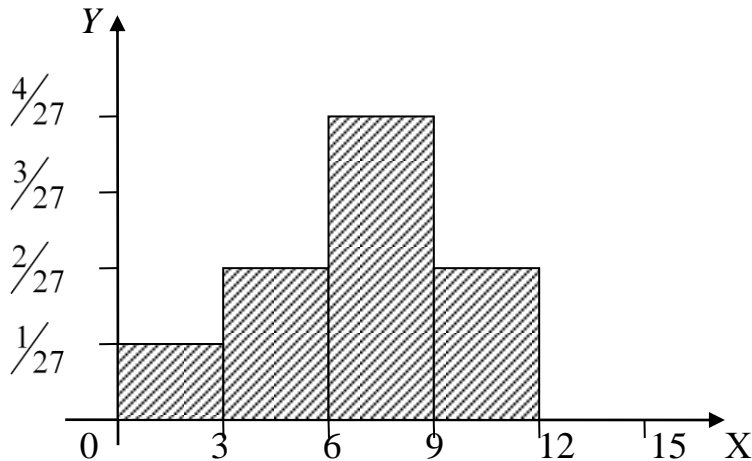


Рис. 1. Гістограма для випадкової величини X

Перевіримо за допомогою критерія Пірсона те, що випадкова величина X має нормальний закон розподілу. Розрахуємо значення:

$$\chi^2_{\text{расч}} = \sum_{i=1}^4 \frac{(n_i - np_i)^2}{np_i} = \frac{(2 - 3,33)^2}{3,33} + \frac{(4 - 5,3)^2}{5,3} + \frac{(8 - 5,5)^2}{5,5} + \frac{(4 - 3,07)^2}{3,07} \approx 2,27.$$

Визначимо число ступенів свободи в розподілі Пірсона. Оскільки кількість розрядів дорівнюється 4, число параметрів – 2, то число ступенів свободи дорівнюється $m = 4 - 2 - 1 = 1$.

За допомогою таблиць розподілу Пірсона з однією степінню свободи за рівнем значимості 0,05 отримуємо $\chi^2_{\text{крит}} = 3,8$. Оскільки $\chi^2_{\text{расч}} < \chi^2_{\text{крит}}$, то наше допущення, що випадкова величина X може бути описаною нормальним законом розподілу, вірне (параметри: математичне очікування $MX = 7,22$ та середнє квадратичне відхилення $\sigma(X) = 2,73$).

Одержаний результат щодо закону розподілу випадкової величини дозволяє: використовувати правило щодо трьох сигма, яке трактує наступне: практично всі значення випадкової величини знаходяться в інтервалі $(MX - 3\sigma(X); MX + 3\sigma(X))$. За цілями нашого дослідження це дає змогу встановити, що інтервал між кризами може приймати значення від 0 до 15 років; також використовувати правило двох сигма та мати, що більшість значень випадкової величини знаходиться в інтервалі $(MX - 2\sigma(X); MX + 2\sigma(X))$. Ймовірність даного припущення дорівнюється 95 %. Можна допустити, що інтервал проміж кризами приймає значення від 2 до 13 років; встановити ймовірність того, що інтервал проміж кризами може прийняти любе значення:

$$P\{X < a\} = 0,5 + \Phi\left\{\frac{a - M(X)}{\sigma(X)}\right\}, \quad (3)$$

$$P\{X < a\} = 1 - P\{X > a\},$$

$$P\ a < X < b = \Phi\left\{\frac{b - M(X)}{\sigma(X)}\right\} - \Phi\left\{\frac{a - M(X)}{\sigma(X)}\right\}, \quad (4)$$

де a, b - задані числа; $\Phi(x)$ – функція Лапласа;

розробити можливий сценарій економічних циклів протягом достатньо довгого періоду розвитку економічних процесів за методом Монте-Карло.

Відповідь на питання щодо наявності або відсутності циклів в економіці України можна отримати, якщо побудувати рівняння для ВВП, використовуючи лагові перемінні до другого та третього порядку включно. За даними статистичної звітності ВВП України змінювався протягом 1996-2010 років наступним чином (рис. 2).

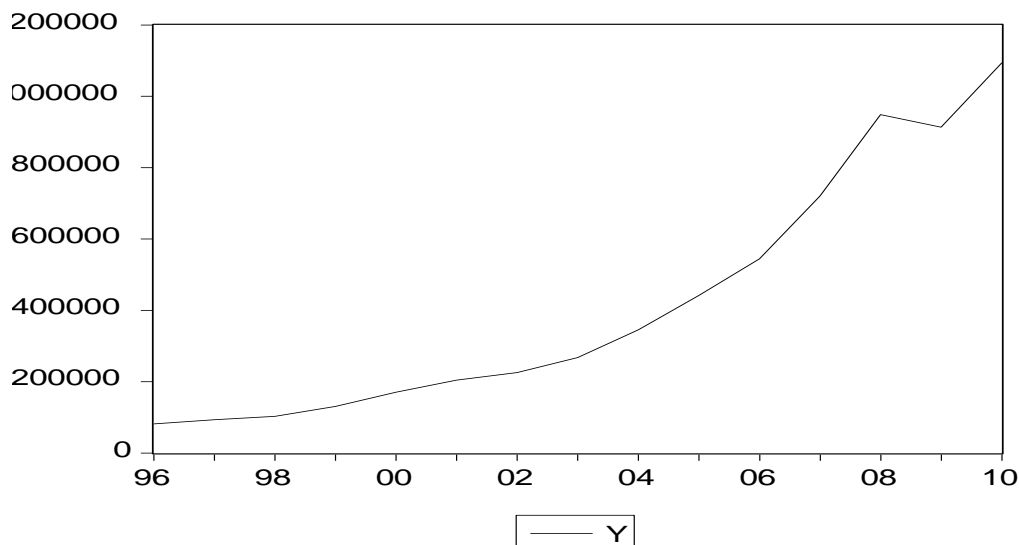


Рис. 2. Динаміка ВВП України за 1996-2010 роки

Якщо використати пакет EViews, то можна встановити, що економетрична модель:

$$Y_t = a + bY_{t-1} + cY_{t-2} \quad (5)$$

не є значимою, оскільки оцінка коефіцієнту є незначимою.

Результати розрахунку моделі з лагами другого порядку наведені у табл. 3.

Таблиця 3

Розрахунок моделі з лагами другого порядку

Dependent Variable: Y				
Method: Least Squares				
Date: 05/16/11 Time: 10:31				
Sample(adjusted): 1998 2010				
Included observations: 13 after adjusting endpoints				
Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
C	34197.64	34416.91	0.993629	0.3438
Y(-1)	0.879506	0.312104	2.817992	0.0182
Y(-2)	0.274161	0.350986	0.781116	0.4528
R-squared	0.962220	Mean dependent var		469838.9
Adjusted R-squared	0.954663	S.D. dependent var		342977.3
S.E. of regression	73028.06	Akaike info criterion		25.43425

Sum squared resid	5.33E+10	Schwarz criterion	25.56462
Log likelihood	-162.322	F-statistic	127.3435
Durbin-Watson stat	2.072768	Prob(F-statistic)	0.000000

Проведемо оцінку моделі, що включає три лагові перемінні:

$$Y_t = a + bY_{t-1} + cY_{t-2} + dY_{t-3}. \quad (6)$$

Результати розрахунку моделі з лагами третього порядку наведені у табл. 4.

Таблиця 4

Розрахунок моделі з лагами третього порядку

Dependent Variable: Y				
Method: Least Squares				
Date: 05/15/11 Time: 18:01				
Sample(adjusted): 1999 2010				
Included observations: 12 after adjusting endpoints				
Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
C	-19089.54	42397.40	-0.450252	0.6645
Y(-1)	0.779430	0.273808	2.846631	0.0216
Y(-2)	-2.586211	1.314371	-1.967641	0.0847
Y(-3)	3.959286	1.762733	2.246106	0.0549
R-squared	0.974909	Mean dependent var	500442.	
Adjusted R-squared	0.965500	S.D. dependent var	339182.	
S.E. of regression	63000.73	Akaike info criterion	25.2008	
Sum squared resid	3.18E+10	Schwarz criterion	25.3625	
Log likelihood	-147.2053	F-statistic	103.612	
Durbin-Watson stat	1.572826	Prob(F-statistic)	0.00001	

Результати розрахунку з використанням пакету EViews свідчать про те, що модель

$$Y_t = -19089,54 + 0,78 Y_{t-1} - 2,59 Y_{t-2} + 3,96 Y_{t-3} \quad (7)$$

є значимою.

Наведеному рівнянню відповідає характеристичне рівняння третього порядку:

$$\lambda^3 - 0,78\lambda^2 + 2,59\lambda - 3,96 = 0 \quad (8)$$

Кубічне рівняння має один дійсний корінь $\lambda_1 = 0,985$ та два комплексних сопряжених коріння $\lambda_{2,3} = 1,13 (\cos 2,022 \pm i \sin 2,022)$.

Загальне рішення однорідного кінцево-разностного рівняння, яке відповідає неоднорідному рівнянню:

$$Y_t = -19089,54 + 0,78 Y_{t-1} - 2,59 Y_{t-2} + 3,96 Y_{t-3} \quad (9)$$

має такий вигляд:

$$Y_t = C_1 0,985^t + 1,13^t (C_2 \cos 2,022t + C_3 \sin 2,022t) \quad (10)$$

Проведені дослідження дозволили встановити (впливає з рівняння 10), що цикл коливання ВВП України має тенденцію до скорочення та на момент проведеної оцінки його очікувана величина дорівнюється 3–4 рокам.

ДОДАТОК Г

Таблиця 1

Робота “Механізму реалізації процесів інноваційно-креативного формування системи управління розвитком конкурентоспроможності підприємств аграрної сфери”

Підприємства	Реалізація процесів інноваційно-креативного формування системи управління розвитком конкурентоспроможності через дію системи методів, які перевіряються (результат “+” позитивний, не потрібно коригування, “-” негативний потрібно коригування) на:			Загальний висновок: сформована система управління розвитком конкурентоспроможності (+) або (1) та не сформована (-) або (0) П=К1*К2*К3
	К1-Збереження або розширення ринкової частки	К2-Відповідність базовій конкурентній стратегії	К3-Відповідність нормам державного регулювання	
Агрохолдинги				
1.ПАТ Райз	+	+	+	+
2.ПАТ Міронівський хлібопродукт	+	+	+	+
3.ПрАТ Агротон	+	+	+	+
4.ПрАТ Сінтал			+	
5.ПрАТ Тако	+	+	+	+
6.ПАТ Агро-регіон	+	+	+	+
7.ПАТ АПК Інвест	+	+		
8.ПАТ Креатив-Груп	+	+		
9.ПрАТ Екопрод	+	+	+	+
10.ПрАТ Фрідом фарм інтернешнл	+		+	
11.ПрАТ Бахмутський аграрний союз	+	+	+	+
12.ПАТ Київ-Атлантик	+		+	
Виробники олії				
1.ПАТ Ніжинський жиркомбінат	+		+	
Виробники м'ясопродуктів				
1.ПАТ Ніжинський м'ясокомбінат			+	
2.ПАТ Прилуцький птахокомбінат			+	
3.ПАТ Чернігівський м'ясокомбінат			+	
4.ПАТ Прилуцький м'ясокомбінат	+	+	+	+
5.ПАТ м'ясомолочний комплекс Сіверський	-	+	+	
Виробники рибопродуктів				
1.ПАТ Чернігівриба	+	+	+	+

Виробники продовольчих товарів				
1.ПАТ Щорсівський продовольчих товарів				
2.ПАТ Прилуцький завод продовольчих товарів	+			
Виробники молокопродуктів				
1.ПАТ Чернігівський молокозавод	+	+		
2.ПАТ Городнянський маслозавод	+	+	+	+
3.ПАТ Ічнянський завод сухого молока	+	+	+	+
4.ПАТ Новгород-Сіверський сирзавод	+	+	+	+
5.ПАТ Сосницький сирзавод	+	+	+	+
6.ПАТ Бобровицький молокозавод	+		+	
7.ПАТ Варвамасло-сирзавод		+		
8.ПАТ Маслозавод Прилуки	+			
Виробництво хлібопродуктів				
1.Чернігівський комбінат хлібопродуктів		+		
2.ПАТ Чернігівський хлібокомбінат	+		+	
3.ПАТ Ніжинський хліб	+	+	+	+
4.ПАТ Прилуцький хлібозавод	+	+	+	+
Виробники цукру				
1.ПАТ Носівський цукровий завод			+	
2.ПАТ Линовицький цукрокомбінат Червоний	+	+	+	+
Машинобудівні підприємства аграрної сфери				
1.ПАТ Ніжинський завод сільськогосподарського машинобудування	+		+	
2.ПАТ Ніжинський механічний завод	+		+	
Виробники комбікормової продукції.				
1.ПАТ Городнянський комбікормовий завод	+	+	+	+

Виробники пива				
1.ПАТ Ніжинське пиво			+	
Виробники кондитерських виробів				
1.ПАТ Фабрика печива Борзянка	+		+	
2.ПАТ Чернігівська кондитерська фабрика Стріла	+	+	+	+
Аграрні туроператори та турагенти:				
1.ПП "Туристична фірма "Роял-Вояж"	+	+	+	+
2.ПП "Комерційно-виробнича фірма "Л-Тур"	+	+	+	+
3.ТОВ "Музенідіс Тревел Донецьк"	+	+	+	+
4.ТОВ "Іліташ-Тур	+	+	+	+
5.ПП "Шанс"	+	+	+	+
6.ТОВ "Фотон"	+	+	+	+
7.ТОВ "Супутник-2011"	+	+	+	+
8 ТОВ "Туристична фірма "Лемпі"	+	+	+	+
8.ТОВ "Туристична фірма "САМ" (м. Донецьк)	+	+	+	+
9.ТОВ ТА "Паспорт Плюс"	-	-	+	-
10.ТОВ "Туристична фірма "Інтурс-Донецьк"	-	-	+	-
11.ТОВ "Туристична фірма "Навколо світу"	-	-	+	-
12.ТОВ "Агат"	-	-	+	-
13.ТОВ "Туристична фірма "ВИЛ"	-	-	+	-
14.ТОВ "Краун"	-	-	+	-
15.ТОВ "Зет Тур"	-	-	+	-
16.ТОВ ТА "Бегемот"	-	-	+	-
Підприємства аграрної туристичної освіти:				
17.ПВНЗ Інститут туристичного бізнесу	+	+	+	+
18.ВП КНУКіМ	-	-	+	-
19.ДонНУЕТ	+	+	+	+

Підприємства інфраструктури аграрної сфери				
20.КП “Обласний красназавчий музей”	+	+	+	+
21.Музей Прокоф’єва	+	+	+	+
22.Музей героя Седова	+	+	+	+
23.Музей В. І. Немировича-Данченко	+	+	+	+
24.Музей Лісів	+	+	+	+
25. КП “Обласний художній музей”	-	-	+	-
26.Музей архітектури і побуту	-	-	+	-
27.ТОВ Готель Київ Палас	+	+	+	+
28.ТОВ “Комплекс Пушкінський”	+	+	+	+
Авіакомпанії та автотранспортні підприємства аграрної сфери				
31.ПАТ"Авіакомпанія "Міжнародні Авіалінії України"	+	+	+	+
32.ТОВ “Дніпроавіа”	+	+	+	+
33.ПАТ "Авіалінії Харкова"	+	+	+	+
34.ТОВ "Аеросвіт"	+	+	+	+
35.ДА “Львівські Авіалінії”	+	+	+	+
36.ТОВ “Донбасаеро”	+	+	+	+
37.ТОВ “Шериф Тур LTD”	+	+	+	+
38.Обласні авіакомпанії Українського управління цивільної авіації Аерофлоту	-	-	-	-
Загальний висновок про забезпечення розвитку конкурентоспроможності роблять у разі позитивного результату усіх тьох видів перевірки: П=1*1*1=1 або П=+***+=+				

ПАМ'ЯТКА ОРГАНІЗАТОРУ
сакрального аграрного туризму

Мета: самоідентифікація та розвиток внутрішнього "я" туриста для вирішення проблем його здоров'я, кар'єри та місії за рахунок залучення до цінностей сакральної культури. Індивідуалізація послуг повинна проводитися за віком, родом трудової діяльності та типом особистості туристів. Дітям та підліткам рекомендується спілкування з однолітками для придбання сакрального досвіду поведінки в соціумі. Перебуваючи на етапі життя "учнівство", вони повинні "втихомирювати" свою гординю. Тоді потрібні знання увійдуть і закріпляться в їхній свідомості без проблем. Ще для них показано суспільно-корисну працю, творчість і спорт. Молодим людям віком 18-28 років доцільно займатися активними видами туризму. У даному віці людина прагне до самоствердження в обраній сфері діяльності. Активний туризм по важкодоступним сакральним об'єктам (гори, острови, ліс) допомагає їм перевірити сили, твердість характеру, волю, цілеспрямованість. Дорослі туристи вже склалися як особистості. Виявлення їх індивідуального внутрішнього "я" може здійснюватися за двома напрямками: 1) рівень розвитку особистості (робочий, підприємець, адміністратор, інтелігент), 2) психофізіологічні особливості. Для людей фізичної праці актуально просте відновлення здоров'я в енергетично "заряджених" сакральних місцях. Сакральний туризм для людей підприємницького типу відрізняється, по-перше, їх прагненням до отримання конкурентоспроможних ексклюзивних послуг, а по-друге, бажанням розібратися в тому, як домогтися успіху в бізнесі. Результатом їхньої подорожі має бути розуміння сакральної істини про необхідність благодійності, як основи успішного бізнесу. Сакральними об'єктами можуть бути побудовані на гроші меценатів храми, церкви, дитячі притулки т. ін. Адміністратори на відпочинку прагнуть розвинути свої здібності впливати на інших людей. Сакральним є розуміння ними того, що для цього необхідно розвинути почуття відповідальності за людей, що проживають на керованій ними території. Сакральні об'єкти повинні "вчити" адміністраторів нормам етики, екології, рівноправності і порядку. Врожденно їм дана спритність і атлетизм для підтримки порядку та захисту суспільства від ворогів (у програму туру можна включити змагання на спритність). Інтелігентам (духовенство, науковці, представники мистецтва) показані тури по сакральним об'єктам у рамках їхньої релігії, наукової течії, виду мистецтва. Люди за типом особистості діляться на інтуїтивів, статиків і динаміків сенсориків. Для них бажано розвинути здібності в сфері: творчості, раціоналізації і динамізації, відповідно. Інструментом розвитку здібностей виступають природні та культурно-історичні сакральні об'єкти, також знайомство із зразками сакрального мистецтва. Статикам показано акцентувати увагу на сакральній раціональності живого і неживого в природі і соціумі. Динамікам цікавий показ сакральної динамічності.

Коригування**Стратегії сталого розвитку Чернігівської області на період до 2020 року.**

Загальні положення. Уряд має затверджену стратегію регіонального розвитку до 2020 року, де значне місце відведено вирішенню проблем сільських територій. Важливі успішні практики щодо розвитку сільськогосподарського підприємництва, підтримки несільськогосподарського бізнесу, відновлення ремесел, створення невеликих підприємств в сфері легкої промисловості, послуг логістики, розвиток внутрішнього туризму, як ресурсу економічного зростання на селі. Одним із пріоритетних напрямків роботи Департаменту агропромислового розвитку Чернігівської облдержадміністрації визначено саме розвиток сільських територій.

Визначення індикаторів розвитку. Рекомендуються наступні індикатори: 1. Розвиток людського потенціалу (самовираження споживача та виробника в процесі споживання або виробництва товару); 2. Підвищення конкурентоспроможності області та забезпечення стійкого економічного зростання (формування системи управління конкурентоспроможним розвитком підприємств аграрної сфери України); 3. Розвиток сільських територій.

Формування “Стратегічного бачення Чернігівщини”. Це економічно самодостатній, екологічно чистий і туристично привабливий регіон європейської держави “Україна” з високорозвинутим промислово-аграрним комплексом, гідним рівнем життя населення, зі щасливими, патріотичними та працьовитими жителями.

Іншими словами, інноваційно-креативні властивості природи (самодостатність, синергія, естетика, дисипація) переводяться у площину бізнесу в аграрній сфері України.

До аграрної сфери відносяться: сільське і рибне господарство; харчова промисловість та перероблення сільськогосподарських продуктів (кондитерська, макаронна, молокопереробна, хлібопекарська, плодоовочевоконсервна галузі, холдинги та рітейлери, що здійснюють діяльність на території сільських і міських громад т. ін.); аграрна наука і освіта; соціальна сфера села (кафе, бари, ресторани, їдальні, заклади торгівлі та пошиття одягу, ЖКГ, побутове обслуговування, транспорт і зв’язок); сільські території та культура (інфраструктура, агротуризм, музеї, кінотеатри т. ін.); матеріально-технічне та фінансове забезпечення (аграрне машинобудування, агроіндустріальне будівництво, ремонтні майстерні агротехніки, фінансово-кредитні організації в аграрній сфері т. ін.).

Не виявляється можливим формувати систему управління стратегічним конкурентоспроможним розвитком окремого сільськогосподарського підприємства, якщо поряд з ним в рамках територіальної громади активно не розвиваються підприємства і галузі, які забезпечують його діяльність та життєдіяльність селищної, міської, районної, регіональної громади.

НАЦІОНАЛЬНІ ОСОБЛИВОСТІ ГЛИБИННОЇ МОТИВАЦІЇ СПОЖИВАЧІВ АГРАРНИХ ТУРИСТИЧНИХ ПОСЛУГ

Показано, що національні особливості споживачів на ринку туристичних послуг відображає рівень самоусвідомлення громадян. Громадіни країн СНД хочуть просто відновити працездатність, американці – одержати почуттєві насолоди, голландці та українці – навести соціальний, екологічний і моральний порядок, а індуси – поповнити запас духовної енергії.

Ключові слова: глибинна мотивація, туризм, національні особливості, рівень самоусвідомлення

Постановка проблеми. В епоху надвиробництва товарів (послуг) необхідний пошук фактору, який визначає споживчий вибір. Розраховувати на випадкові імпульсні бажання людей не можна, тому що ймовірність їхнього стійкого прояву незначна. Необхідний пошук глибинних стійких споживчих мотивів відносно товару, на задоволенні яких повинні бути сконцентровані всі види діяльності підприємства. Актуальним є вирішення проблеми виявлення й задоволення глибинного інтересу споживача відносно товару.

Огляд наукової літератури й публікацій. Поверхово дану проблеми досліджував Ф. Котлер. Запропонована ним класифікація товарів за часом використання й типу споживання не торкає аспекту глибинної споживчої мотивації, тому що не дає відповіді на те, чим відрізняються мотиви придбання вечірнього плаття й холодильника. За Ф. Котлером – це товари довгострокового використання, що характеризуються попереднім вибором. Насправді, глибинна мотивація придбання цих товарів зовсім різна: у холодильнику цінується його безвідмовність і якість, а у святковому одязі – здатність підкреслити неповторний привабливий вигляд жінки. Д. Ф. Енджел [228], Р. Д. Блекуелл, П. У. Мініард і М.П. Соломон пропонують використовувати в глибинній мотивації споживача ієрархію задоволення потреб за А. Маслоу, однак не доводять свої дослідження до рівня практичних рекомендацій. Такі рекомендації наведені в раніше опублікованих роботах автора. Пропонується оцінювати інтерес споживача до товару на тлі загальної тенденції його прагнення до задоволення вищих потреб (спілкування, повага, самоактуалізація). На прикладі пакета туристичних послуг показано, що його складові мотивують споживача відмінними друг від друга споживчими властивостями. Наприклад, у транспортуванні, трансфері, харчуванні, візових (прикордонних, митних) формальностях споживача цікавить економічність (час, гроші); у проживанні й страховці – якість, а в культурно-дозвільних послугах і пакеті в цілому – диференціація (розмаїтість, постійне творче відновлення).

Виділення невирішеної частини проблеми. Відносно товарів, що задовольняють “нижчі ” потреби споживача, проблема вирішена. На всім, що пов'язане із задоволенням “фізіологічних ” потреб, він хоче економити (час, гроші), а все, що забезпечує безпеку й комфорт повинне бути високої якості. Недостатньо дослідженою є проблема мотивації споживача відносно товарів, що задовольняють “вищі ” потреби споживача й особливо потреби в самоактуалізації.

Метою дослідження, результати якого наведені в роботі, є розкриття національних особливостей глибинної (вищої) мотивації споживача на прикладі споживання аграрних туристичних послуг.

Опис основного матеріалу дослідження. Національні особливості глибинної (вищої) мотивації жителів країн СНД, США, Нідерландів, України й Індії відносно споживання туристичних послуг представлені в табл.1.

Дані табл.1 указують на різні аспекти глибинної (вищої) мотивації споживачів послуг в СНД, США, Нідерландії й Індії. Для аналізу відмінностей використовуємо наступний підхід:

- будемо оцінювати середній рівень самоусвідомлення громадян різних країн по шкалі: 1) зайнятість у матеріальному виробництві; 2) підприємницький акцент у діяльності; 3) адміністративний акцент у діяльності; 4) одухотворена діяльність [161].

Таблиця 1

Особливості туристичних мотивів жителів різних країн і культур

Країна	Глибинні очікування від споживання комплексу туристичних послуг		
	Загальні	Особливі	Джерело
Країни СНД	Ототожнення туризму з місцем, де можна відновити працездатність і відпочити після напруженої праці	<ol style="list-style-type: none"> 1. Засмагнути 2. Заплисти 3. Захмеліти 4. Закусити 5. Задивитися 6. Бавитися 	Журнал "ВОЯЖ", июль, 1999
США	<ol style="list-style-type: none"> 1.Ототожнення туризму з куточком "раю", де кожний насолоджується неповторно індивідуально 2."Райський" відпочинок повинен включати родину, друзів, інших значущих людей 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Гедонізм 2. Матеріалізм 3. Особистість 4. Проблеми часу й простору, що погоджуються із суспільством, у якому час розділений на сегменти й розглядається як предмет споживання 	[186, С.171]
Нідерланди (представник країн ЄС з сільсько-сподарською орієнтацією економіки), Україна		<ol style="list-style-type: none"> 1. Соціальна й екологічна відповідальність 2. Колективний соціальний порядок 3. Рівність 4. Екологічна відповідальність 5. Баланс між роботою й грою, як частиною "райського" відпочинку 	[186, С.171]
Індія	Ототожнення туризму з паломництвом до Святих місць	<ol style="list-style-type: none"> 1. Підвищення духовного енергетичного потенціалу 2. Відволікання від матеріальних (нижчих) проблем 3. Очищення свідомості й тіла 4. Занурення в атмосферу самоусвідомлення 	Туризм в Індії: Ресурси Інтернет: News.us/archives/9511

- індивіди й держави, як сукупності індивідів, еволюціонують з рівня матеріальних (фізіологічних) інтересів у напрямку духовного (вищого) самоусвідомлення й самоактуалізації;

- проміжними сходинками в ході еволюції виступають інтереси до підприємництва й адміністрування;

- критерієм еволюції служить середній рівень самоусвідомлення: 1) чоловік, що ідентифікує себе тільки як виробника й споживача матеріальних благ, проявляє турботу лише про власне матеріальне благополуччя й благополуччя своєї родини; 2) люди, якими рухає дух підприємництва, ще піклуються про працівників свого підприємства; 3) для адміністраторів властива турбота не тільки про працівників підприємств, але й про людей, що живуть на певній території; 4) одухотворені особистості піклуються про всіх. Вони вчать людей тому, як: оптимально працювати, робити бізнес, управляти територіями.

З огляду на викладене, можна дати оцінку національних відмінностей у глибинній (вищій) мотивації споживачів туристичних послуг з різних країн.

Перебуваючи на сходинці переходу до ринку від етапу малоефективного планового матеріального виробництва, атеїстично виховані громадяни країн СНД розглядають аграрний туризм, як спосіб відновлення працездатності після року напруженої праці. Особливістю українців по відношенню, наприклад, до росіян є їхнє природня прихильність до цінностей ЄС (соціальна й екологічна відповідальність, колективний соціальний порядок, рівність, екологічна відповідальність, духовність, більша чистота тіла та свідомості – дозоване вживання алкоголю, працездатність). Вони не бажають миритися з несправедливістю щодо розподілу національного багатства. Все це вказує на адміністративний акцент у їхній діяльності.

Американці, як представники держави з розвиненими ринковими відносинами, бачать у туризмі “куточок раю”, де присутні витончені форми матеріальної насолоди. Дух постійної конкурентної боротьби накладає відбиток і на сферу їх глибинних (вищих) інтересів. На відпочинку вони хочуть насолоджуватися більше й краще, ніж інші.

Нідерландці (ЄС) розглядають туризм, як “куточок раю”, де керують норми цивілізаційного адміністративного права й етики. Їх залучає на відпочинку соціальна й екологічна відповідальність, колективний соціальний порядок, рівність, раціональний баланс між роботою й грою, як елементами відпочинку.

Індійці прагнуть на відпочинку зарядитися духовною енергією. В Індії високими темпами розвивається паломницький туризм.

Наведений аналіз дозволяє розбити розглянуті країни на дві групи (рис. 1). Неусвідомлене прагнення до самоактуалізації укладається в бажанні людей:

- збільшити особистий час (за рахунок робочого часу й часу зайнятості) для чогось більш важливого й бажаного. Для цього купується побутова техніка й замовляються побутові послуги додому, профспілки борються за скорочення часу робочого тижня й оплачувані відпустки, використовуються швидкісні засоби транспортування й т. ін.;

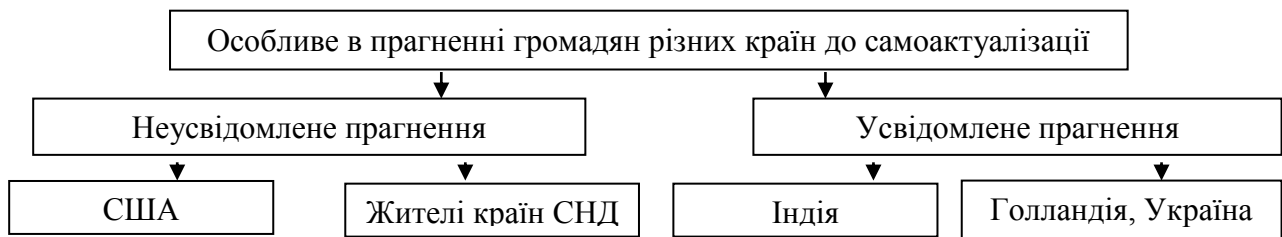


Рис. 1. Національні особливості задоволення вищих потреб

- відволіктися від рішення зловбодених (нижчих) проблем і присвятити час більш бажаній вищій сфері інтересів. Відкриваються клуби за інтересами, установи ресторанного господарства, купуються пакети туристичних послуг;

- знайти таку роботу, що відповідала б їхньому вищому призначенню й сприймалася б як хобі;

- поринути в перегляд відео-, кінофільмів, театральних і ін. культурних вистав, читання літератури, щоб розібратися в головній для себе проблемі: “Для чого я живу й чи правильно я живу?”;

- обговорити з однодумцями загальну для всіх привабливу сферу інтересів. Розвиваються засоби мобільної, радіо, відео, інтернет комунікації;

- красиво виглядати для чогось більш важливого, чим просто вдало виїти заміж. Відкриваються салони краси, бутики, жіночі клуби й т. ін.

Усвідомлений аспект самоактуалізації укладається в цілеспрямованому:

- очищенні свідомості й тіла за допомогою мантра-медитації, обмивань, здорового режиму дня;

- прагненні знайти своє “я” в оточенні Творця;

- сформуванню якості, що сприяють прогресу особистості й т. ін.

Викладене дозволяє виявити національні особливості ефективного туристичного продукту:

- для жителів країн СНД він повинен максимально сприяти відновленню (релаксації) працездатності людей після напруженої праці;

- для американських туристів у турпакет варто включати послуги, що реалізують почуттєві насолоди й повагу до особистості. Оскільки в США цінують час, то графік надання послуг повинен бути щільним;

- особливість турпродукта для голландців та українців складається в організації обстановки соціальної й екологічної відповідальності, порядку й рівноправності в місці проживання. Крім того, необхідно створити раціональний баланс між роботою й грою, як елементами “райського” відпочинку;

- туристичний пакет для індусів повинен сприяти зануренню туриста в атмосферу самоусвідомлення. На це націлені послуги: відвідування (заряджених енергією) Святих місць, участі в духовних святах і заходах, духовна атмосфера проживання в готелях і т. ін.

Інтернаціональною умовою ефективності туристичних послуг є їхня диференціація. Приведемо результати досліджень щодо вибору стратегічно правильного напрямку диференціації.

Метою агротуриста є тимчасовий виїзд (подорож) в іншу країну або сільськогосподарську місцевість у пізнавальних, розважальних, оздоровчих, спортивних, гостьових, релігійних і інших цілях. Пізнавальний аспект супроводжує всім видам туризму. Турист бажає не просто подивуватися чужоземним новинкам, а примірити життя в іншій країні або місцевості на себе. Для працівників туризму важливим є надання туристові цінної для нього інформації. Відповідно до концепції А. Маслоу, нова інформація повинна сприяти досягненню стану самоактуалізації індивіда, у якому його супроводжує успіх. Традиційний показ просто нового неприпустимий. Глобалізація теле - й відео - трансляцій звела його привабливість до нульового рівня. Туриста сьогодні цікавить не строката форма побаченого, а глибинний зміст туристичного об'єкта, що націлює на дії до розширення його свідомості. Розділимо сферу самоактуалізуючої корисної диференціації на два напрямки (рис. 2). За першим напрямком простого показу різноманітних форм живої й неживої природи недостатньо. Люди хочуть, щоб ідеальний устрій природи сприяв розширенню їхньої свідомості, тобто подавав інформацію про те: “Як жити?”, ”Що варто робити, а що ні?” Основою для рішення даної проблеми може бути концепція “Учителів від природи”. Самоактуалізація людини йде шляхом нагромадження якостей у сфері загальнолюдських норм етики.

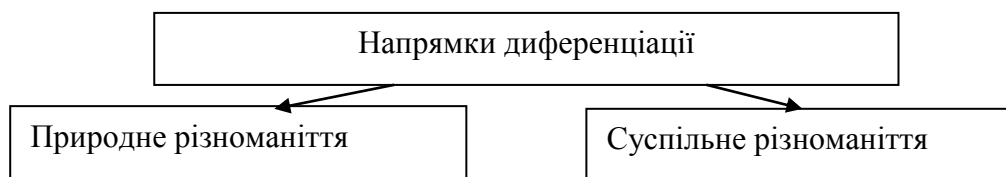


Рис. 2. Напрямки диференціації

Пізнавально цікавим є акцент уваги туристів на тому, як природа вчить етичному поведженню, розширюючи при цьому нашу свідомість (табл. 2).

Дані табл. 2 свідчать про те, що розмаїтість природи може бути орієнтиром напрямків диференціації пізнавального туризму тільки в тому випадку, якщо встановить взаємозв'язок “об'єкт показу – можливість розширення свідомості споживача”.

Другий напрямок диференціації пов'язаний з акцентом на демонстрації розмаїтості соціуму. Просте перерахування історичних, політичних і ін. подій є неприпустимим. Заплутавшись в історичних датах, турист дуже швидко перестає сприймати інформацію й нічого не запам'ятовує. Інформатизація суспільства націлює туризм на таку диференціацію послуг, що вчить людину жити (робити висновки й поводитися на основі зразків ефективного суспільного розвитку). Історична наука в Україні служить не істині, а політиці й тому розробками вітчизняних учених не можна користуватися. За даним питанням доцільна орієнтація на стійкі, що передаються (від покоління до покоління) без перекручування знання.

Прикладом можуть служити слов'яно - арійські й індійські веди (“веда” у перекладі із санскриту означає “знання”) [161]. Відповідно до вед, інститути “суспільства” і “родини” створені для розширення свідомості людей у ході трудової діяльності й виховання потомства.

Таблиця 2

Концепція “Учителів від природи ” і її використання в туризмі

Об’єкт природи	Навчальний аспект	Форма й акцент показу
Океан	Учить проактивності (тому, що треба не залежати від обставин)	У сезон дощів набряклі ріки вливаються в океан, а протягом сухого літа майже не дають води, але рівень світового океану залишається постійним
Дерево	Персоніфікує таку якість, як терпіння	Воно терпляче віддає людині все, що в нього є: плоди, тінь, гілки для обігріву житла
Дерево “баньян”	Символізує прямо протилежний напрямок духовних і матеріальних (ілюзорних) цінностей	Гіллясте й демонструється, як зростаюче коріннями нагору, що вказує на помилку в прагненні людей до прогресу
Метелик	Учить надмірно не залучатися гарним	Летить на вогонь і гине
Повітря	Подібно вітру, що переносить “гарні” і “погані” аромати, повітря вчить не змішуватися з ними	Людина не повинна ототожнювати себе з якостями матеріальних об’єктів, з якими контактує
Олень	Показує, що не можна надмірно насолоджуватися гарним звуком	Приваблюється звуками солодкої музики горна мисливця, іде на них і гине
Пітон	Учить умиротворенню й терплячості. Не слід додавати більших зусиль для досягнення матеріального щастя	Пітон не додає ніяких зусиль і приймає (перебуваючи в засідці) їжу, що приходить сама
Вода	Указує на можливість очиститися за рахунок контакту з людьми, що досягли досконалості	Самоактуалізована особистість вільна від забруднення, м’яка за природою й за допомогою мови створює вібрацію, подібну до плину річки
Слон	Своїм прикладом демонструє те, як погано бути занадто похитливим	Показ полювання на слона за допомогою ями-пастки, куди його заманюють за допомогою слонихи
Бджола	Демонструє, що не треба запасати багато матеріальних благ в запас	Єдиним сховищем бджоли є її живіт з медом
Змія	Учить тому, що бажання побудувати “щасливий” матеріальний будинок не виправдується	Змія живе в створеному природою притулку
Вогонь	Показує, що наслідки кепських учинків можуть бути спалені	Показ руйнівної сили вогню, що спалює все до жмені попелу

Диференціація туризму за допомогою вед може бути перспективним орієнтиром у напрямку показу розмаїтості соціуму (табл. 3).

Таблиця 3

Концепція слов'яно-арійських і індійських вед і її використання в туризмі

Об'єкт соціума	Обучаючий аспект	Форма и акцент демонстрації
Культура	Акцент на тому, що культура – це вище утворення серця, а не розуму	Демонстрація розмаїтості культур народів світу. У ході залучення до ведичної культури серце зм'якшується, поліпшується й піднімається до рівня гідної людини
Індивідуальна особистість	Прагне до розширення свідомості за рахунок формування позитивних якостей	Демонстрація якостей великих особистостей в історії
Тіло	Указує на необхідність зречення від матеріальних цінностей тим, що після розвитку болісно вгасає	Показ стадій розвитку тіла: дитина, юнак, хворобливий старець
Крадій меду	Учить не вподібнюватися бджолі, що бореться за нагромадження великої кількості меду. Надлишки неминуче забере пасічник	Оповідання про багатство, яке не принесло творцю щастя
Суспільство людей	Сприяє еволюції свідомості людини в рамках певного класу: 1) робітник; 2) підприємець; 3) адміністратор; 4) учений-інтелігент	Демонстрація того, що кожному класу відповідають якості й конституція тіла: 1) працьовитість, турбота про себе й витривалість; 2) турбота про людей на своєму підприємстві й заповзятливість; 3) турбота про проживаючих на території й спритність; 4) турбота про усіх і інтелект для їхнього навчання
Жінка	Учить розширенню свідомості індивіда-жінки	Акцент на трансцендентних жіночих якостях: красномовство, пам'ять, розумність, слава (гарна репутація приносить славу), сталість, терпіння, здатність приносити чоловіку удачу
Чоловік	Є відповідальним за розширення своєї свідомості й свідомості дружини, учить (за рахунок якостей) придбанню довголіття, бажаного потомства, бажаного багатства	Акцент на трансцендентних чоловічих якостях: безстрашність, очищення, самовладання, правдивість, добродійність, простота, ненасильство, спокій, звільнення від гніву, жадібності, заздрості й прагнення до слави, самозречення, доброта, жаль, скромність, енергійність, всепрощення, чинність духу
Родина	Це інститут еволюції свідомості в процесі спільного проживання й розподілу обов'язків. Женяться на зовнішності, а живуть із якостями	Акцент на тому, що любов – це безкорисливі відносини. Чоловік із дружиною всі ділять навпіл, але прихильність має потребу в спільному духовному зростанні
Керівник суспільства	Асоціюється з охоронцем і вчить підкорятися під страхом покарання	Покарання: править всіма людьми, охороняє, не спить, коли всі сплять, є втіленням закону життя, радує всіх при правильному накладенні й все губить у противному випадку. Борг керівника: захищати громадян від будь-яких напастей, перемагати й управляти всіма

Данні табл. 3 вказують на те, що розмаїтість культур народів світу, а також об'єктів соціуму (чоловік, жінка, класи людей і т. ін.), може бути основою диференціації об'єктів пізнавального туризму при правильно зробленому акценті й обраній формі демонстрації. Акцент на демонстрації низинних тваринних інстинктів (секс, убивства й т. ін.) безперспективний, оскільки це заклик до деградації особистості. Процес деградації проходить наступні етапи: незнання законів життя. Людина відрізняється від тварини тим, що повинна контролювати свої органи почуттів (секс, агресія, їжа, сон, інтоксикації). Якщо демонструвати людині під час туристичної поїздки відсутність контролю над почуттями, то це буде стимулювати її до деградації; втративши контроль над органами почуттів, індивід випробовує жагуче бажання до задоволення їхніх примх. Культивується жадібність, що супроводжується неправдою, шапталом або обманом; неможливість повною мірою задовольнити почуття народжує гнів, що доповнюється заздрістю, склоками й грубою мовою; від людини йде матеріальне благополуччя, вона вже не може купувати туристичні послуги й поринає в стан страху; приходять почуття сильного болю (фізичного й щирсердечного) і людина терпить матеріальні нестатки; втративши інтерес до життя, індивід поринає в неучтвo, втрачає кваліфікацію, приймає алкогольні або наркотичні засоби.

Зовсім інший результат спостерігається, якщо процес диференціації об'єктів показу в туризмі йде в правильному (сприяючому еволюції людини) напрямку: усвідомлення законів життя. Демонструвати доцільно те, як ці закони проявляють себе в зовнішніх об'єктах. Метою індивіда є розширення його свідомості. Це проявляється в контролі над органами почуттів і росту впливу на інших людей; людина проходить стадії очищення тіла (гігієна, чиста їжа, режим дня, здоровий спосіб життя) і свідомості (відмова від одержання неупорядкованої теле -, відео - і аудіо - інформації, слідування нормам етики, сприйняття навчальних аспектів класичних творів мистецтва й ін.); у процесі самоусвідомлення зростає вплив індивіда на інших людей (спостерігається просування в сфері побудови ділової кар'єри, зростає авторитет у суспільстві й в родині); приходять матеріальне й духовне благополуччя, що підкріплюється гарним здоров'ям і бажанням купувати туристичні послуги; людина поринає в стан щастя й духовного спокою.

Отже, проведені дослідження дозволяють зробити наступні **висновки**:

1. Усвідомлено й не усвідомлено прагнучи до самоактуалізації, сучасний споживач бажає економити на товарах, що задовольняють нижчі потреби. Їхніми споживчими властивостями є “економічність” і “якість”;

2. Аграрні туристичні послуги відносяться до розряду товарів, що задовольняють вищі людські потреби, головною споживчою властивістю яких уважається “диференціація” (розмаїтість, постійне творче відновлення);

3. Національні особливості перспективних напрямків “диференціювання” туристичних послуг обумовлені рівнем самоусвідомлення людей: жителі країн СНД хочуть просто відновити працездатність, американці – одер-

жати почуттєві насолоди, голландці та українці – навести соціальний, екологічний і моральний порядок, а індуси – поповнити запас духовної енергії;

4. Даний висновок справедливий і відносно інших товарів. Голландці, українці й індуси прагнуть до самоактуалізації усвідомлено, а американці, жителі країн СНД – не усвідомлено. Це накладає відбиток на рівень і характер диференціювання продукту: в останніх двох країнах він характеризується високою розмаїтістю й невпорядкованістю, а в перших – уніфікацією в рамках загальнолюдських норм етики, естетики й моралі;

5. Як головний елемент диференціації в туризмі виступає пізнавальний аспект туристичного продукту. Управління диференціацією послуг зводиться до вибору таких об'єктів і акценту показу туристичних пам'яток, які б сприяли самоактуалізації туриста. Ефективними інструментами диференціації туристичних послуг можуть служити концепції “Учителів від природи” і “Слов'яно-арійських і індійських вед”.



АВТОРСЬКА СПРАВКА
ЖИГУЛІН ОЛЕКСАНДР АНДРІЙОВИЧ
кандидат технічних наук, доцент

Автор понад 150 наукових та навчальних праць
Напрями наукових досліджень:

1. Формування системи управління розвитком конкурентоспроможності підприємств:

Монографії: Управління конкурентоспроможністю підприємств аграрної сфери, 2016; Ефективність методів управління підприємством у ринковій економіці, 2009; Забезпечення конкурентоспроможності підприємств в умовах організаційно-економічних перетворень, 2011; Конкурентоспроможність підприємств – основа конкурентоспроможної економіки країни, 2012; Потенціал регіону: вектори формування та використання, 2011; Проблеми современности: наука, практика, методология, 2010; Актуальні проблеми сталого економічного розвитку, 2013.

Статті в фахових виданнях: Основна споживча властивість товару, 2010; Механізм оцінки ефективності методів управління збутом, 2009. Інформаційне забезпечення ефективного управління підприємством, 2009; Механізм оцінки ефективності методів управління підприємствами, учасниками в підготовці і проведенні “Євро – 2009/2012”; Методологія прийняття управлінських рішень у епоху клієнтської економіки, 2008; Ефективність методів управління маркетингом, 2007; Ефективність методів управління як запорука економічної безпеки підприємства, 2008; Інструментарій економічної оцінки ефективності управління підприємством, 2008; Методологія нарощення споживчої цінності продукту, 2008; Роль людського фактора в управлінні підприємством, 2008; Контролінг методів управління підприємством в епоху клієнтської економіки, 2008; Проблема традиційної класифікації методів управління, 2006; Реінжиніринг методів управління підприємством, 2007; Оцінка методів управління підприємством на соответствие нормам государственного регулирования, 2007; Методологія процесного підходу к управленію підприємством, 2007; Методологія управління страховою компанією за цілями, 2008; Эффективность методов управления крупным предприятием в эпоху клиентской экономики, 2007; Реинжиниринг процессного подхода к управлению, 2007; Оцінка методів управління на відповідність конкурентній стратегії підприємства, 2007; Основное конкурентное преимущество предприятия: идентификация, значение, обеспечение, 2006; Управление предприятием по целям в контексте маркетинг-менеджмента, 2006; Синергия методов управления компаний, 2006; Механізм оцінки ефективності методів управління, 2007; Конкурентоспособность в условиях глобализации, 2002; Маркетинг в бизнес-образовании, 2001; Мотивація сучасного споживача, 2010; Споживчий вплив як основний чинник формування системи управління підприємством, 2010; Конкурентная стратегия туристического предприятия в условиях информатизации общества, 2012, Управление процессом развития туризма в Донецком регионе: Стратегия управления социально-экономическим развитием региона на период до 2010 года, 1999; Національні особливості глибинної мотивації споживачів туристичних послуг, 2011; Дизайн-проект методів забезпечення конкурентоспроможності підприємств туристичного бізнесу.

Закордонні публікації: Конкурентная стратегия инновационно-креативной дифференциации в культуре и туризме, Казахстан, 2014; Теоретические и методологические основы обеспечения конкурентоспособности предприятий туристического бизнеса, Россия, 2014; Формирование методов управления деятельностью конкурентоспособного предприятия,

Росія, 2014; Методы обеспечения конкурентоспособности предприятий в сфере охраны труда, Росія, 2014.

Підручники: Конкурентоспроможність системи управління охороною праці в аграрній сфері України, 2015; Конкурентоспроможне управління персоналом в аграрній сфері України, 2015; Менеджмент охорони праці в сфері туризму, 1999.

2. Цивільна безпека (охорона праці):

Авторські свідоцтва: №1305344. Бюл. №15, №1355722. Бюл. №44, №1566834. Бюл. №46, №1645497. Бюл. №16 //Открытия. Изобретения.

Статті: Конкурентоспроможні методи управління охороною праці, 2016; Показник ефективності системи управління охороною праці на сільськогосподарському підприємстві, 2016; Управління ліквідацією пожежі на елеваторі, 2016; Методы обеспечения конкурентоспособности предприятий в сфере охраны труда, 2014; Экологические проблемы развития шахтерских городов Донбасса и пути их решения, 2008; статті в журналах “Безпека праці в промисловості”; статті в журналах “Розробка родовищ корисних копалин”.

Підручники: Менеджмент охорони праці в сфері туризму; Теорія викидів та програмування викидодобезпеки; Запобігання викидів вугілля за допомогою щільного розвантаження; Конкурентоспроможність системи управління охороною праці в аграрній сфері України, 2015.

Автореферати: канд. техн. наук, спец. 05.26.01 “Охорона праці та пожежна безпека”.

ВПРОВАДЖЕННЯ

РЕЗУЛЬТАТИВ НАУКОВИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

Практичне значення результатів досліджень полягає в тому, що розроблені алгоритми реалізації процесів інноваційно-креативного формування системи управління розвитком конкурентоспроможності підприємств (у вигляді методичних вказівок), які об'єднані в єдиний механізм і можуть бути використані в таких сферах життєдіяльності підприємств, як: впровадження на ринок; управління інноваціями; вирішення проблем конкурентоспроможності в коротко- і довгостроковій перспективі; організація управління розвитком конкурентоспроможності на рівні керуючих підсистем; вихід із кризи; реалізація функції контролінгу; прийняття конкурентоспроможних інноваційно-креативних управлінських рішень; забезпечення економічної безпеки; управління в умовах невизначеності т. ін.). Крім того, одержані результати поглиблюють зміст навчальних курсів, які стосуються управління підприємством (маркетинг, операційний менеджмент, управління персоналом, економіка підприємства, інвестиційний та інноваційний менеджмент, контролінг, управління конкурентоспроможністю, охорона праці: основи та у галузі). Це реалізовано на практиці у навчальних посібниках автора “Конкурентоспроможне управління персоналом в аграрній сфері України” та “Конкурентоспроможність системи управління охороною праці на підприємствах аграрної сфери України”. Використання результатів досліджень у формі методичних розробок, які поєднує “Механізм реалізації процесів інноваційно-креативного формування системи управління розвитком конкурентоспроможності підприємства”, підтверджується відповідними документами: Донецька обласна державна адміністрація – Управління у справах сім’ї, молоді і туризму (довідка №76 від 22.09.99); Одеський національний політехнічний університет (акт від 11.06.04); Донецька міська рада (акт від 03.08.09); Київський національний університет імені Тараса Шевченка (акт від 06.12.06); Черкаський державний технологічний університет (акт від 11.04.07); агрофірма Шахтар (акт від 16.04.10); ПАТ НВП Макіївський завод шахтної автоматики (акт від 23.04.10), ДКТД ДонНУЕТ (довідка від 19.12.13 р.), Шериф-тур ЛТД (довідка від 09.01.14 р.), ВП НУБіП України “Ніжинський агротехнічний інститут” (акт від 29.04.16 р.), Департамент агропромислового розвитку Чернігівської обласної державної адміністрації (довідка від 27. 04.16 р., №14-13/1148).

Для нотаток

Наукове видання

О.А. ЖИГУЛІН

**Управління конкурентоспроможністю
підприємств аграрної сфери**

Монографія

Підписано до друку 20.06.2016 р. Формат 60x84/16. Папір офсет.
Гарнітура Times Ум. др. арк. 19,07. Обл.-вид. арк. 19,22
Тираж 300 прим. Зам. № 1251

Видавець і виготовлювач ПП Лисенко М.М.
16600, м. Ніжин Чернігівської області,
вул. Шевченка, 20
Тел.: (04631) 9-09-95; (067) 4412124
E-mail: milanik@land.ru
<http://vidavec-lisenko.wix.com/milanik>

Свідоцтво про внесення до Державного реєстру
видавців, виготовлювачів і розповсюджувачів видавничої продукції
серія ДК № 2776 від 26.02.2007 р.