

Жигулін О. А.

к. т. н., доцент ВП НУБіП України  
«Ніжинський агротехнічний інститут»

## **Публічний менеджмент конкурентоспроможності підприємницьких структур агробізнесу України**

**Постановка проблеми.** Поняття публічний має значення відкритий, суспільний, народний, гласний, загальнодоступний [3]. В Україні йде реформа місцевого самоврядування. Від результатів її впровадження залежить конкурентоспроможність національного товаровиробника та наближення до стандартів Європи. Особливо актуальне це для аграрного сектору економіки, де Україна може втратити можливості у період підвищення попиту на сільськогосподарську продукцію у світі. За допомогою методів філософського та загальнонаукового рівнів у їхній взаємодоповнюваності необхідно визначити сутнісні ознаки, цілі та завдання поєднання ринкових та державних механізмів, охарактеризувати соціокультурні, політичні та економічні передумови виникнення поняття публічний менеджмент та проблеми імплементації, визначити понятійну базу для подальших досліджень сутності та спрямованості процесу модернізації бюрократичної моделі державного управління, побудованої на принципах ієрархічної організації, централізації та стабільності [6, с. 195].

**Огляд наукової літератури та публікацій.** Державне управління – це діяльність держави, спрямована на створення умов

для найбільш повної реалізації функцій держави, основних прав і свобод громадян, узгодження різних груп інтересів у суспільстві та між державою і суспільством. Ключовими поняттями для державного управління є держава і державна влада, оскільки державне управління є способом функціонування і реалізації державної влади з метою становлення і розвитку держави [3]. Сучасні тенденції глобалізації, комп'ютерної та комунікаційної революції, вільний рух через кордони професійного і технічного персоналу, даних, інформації і технологій суттєво вплинули на практику державного управління. Ці тенденції стимулювали не тільки нові можливості, але й породили нові проблеми. Зокрема, через нові національні та міжнародні реалії, багато з попередніх концепцій, стандартів і методів державного управління були змінені, адаптовані, доповнені або навіть замінені, хоча багато базових принципів залишаються чинними [6].

Обмеженість ресурсів для розвитку суспільного сектора при ухваленні рішень призводить до зростання витрат управління, зниження ефективності керуючої системи через неможливість повною мірою скористатися державними послугами.

Зазначене актуалізує проблему реформування державного управління як системи владно-управлінських відносин і зумовлює застосування кращих практик менеджменту задля оптимізації, підвищення ефективності і результативності діяльності. Вирішальна значущість управління процесами в публічній сфері, а не її адміністрування в класичному тлумаченні призвело до поступового заміщення традиційної бюрократії (public administration) моделлю з елементами ринкових механізмів - нового публічного менеджменту

(new public management) як сучасного уявлення про роль держави в суспільстві [6, с. 195].

Основна мета дослідження – розробити теоретико-методологічні основи нового публічного менеджменту (New Public Management) як підходу до організації діяльності владних інститутів при забезпеченні конкурентоспроможності підприємницьких структур агробізнесу.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** В суспільстві держава виконує певні функції. Головна з них - організація управління суспільним життям. Суспільство - це люди, які в даному суспільстві живуть і діють, створюють всю його структуру, зокрема, організації, які допомагають їм вирішувати певні проблеми. Поняття суспільства набагато ширше, ніж поняття держава, а публічне управління дещо ширше за державну діяльність. Це ще й всі ті області, у яких держава перетинається і взаємодіє з іншими секторами суспільства, а також і самоорганізація всередині недержавних секторів [6].

Перший сектор суспільства представлений некомерційними організаціями (НКО), що започатковуються громадянами з метою вирішення їхніх певних проблем. НКО звичайно спонсоруються самими громадянами і створюють робочі місця для громадян або надають матеріальну допомогу певним соціальним групам. Тим самим відбувається фінансова взаємодія між НКО і громадянами.

Інший сектор суспільства - бізнес-сфера, що охоплює комерційні організації, які створюють певні матеріальні блага і послуги, продають цей товар громадянам і отримують прибуток. Як результат, з одного боку - задовольняються певні суспільні потреби, а

з іншого – бізнес-організації створюють робочі місця для громадян і забезпечують можливість отримання заробітної плати.

Поряд із забезпеченням товарами і послугами, бізнес-структури також можуть виступати їхніми спонсорами.

Третім сегментом суспільства є державне та муніципальне управління. Цей сектор іноді називають владою, але потрібно зазначити, що влада є не інститутом, а функцією, що за різних обставин може належати й іншим суб'єктам суспільства. Наприклад, під час виборів у демократичних суспільствах влада належить безпосередньо громадянам, які і передають її в інші руки при голосуванні. Цей момент короткий, але дуже значущий, оскільки результат волевиявлення може змінити не тільки кадровий склад органів державного управління, але й політичний курс, а іноді і політичну систему в цілому. Після виборів влада переходить до виборних органів або посадових осіб, а громадяни втрачають її до наступних виборів [6].

Державне управління як на загальнодержавному, так і на муніципальному рівні (місцевого самоврядування) взаємодіє з усіма зазначеними секторами суспільства. Взаємодія держави з громадянами виявляється, з одного боку, у тому, що громадяни обирають виборні органи на різних рівнях, обирають голів адміністрацій, а з іншого – державні органи надають певні послуги громадянам. При цьому НКО можуть виступати як виробники певних послуг, що надають державі або виконують визначені функції, звільняючи від їхнього виконання державні органи. Об'єднуючи і згуртовуючи громадян, НКО можуть краще донести свою позицію і

впливати на державу, що спонукає пошук узгоджень своїх позицій з об'єднаними або великими НКО і зумовлює необхідність розбудови щодо них особливої політики [6].

Що стосується комерційного сектору, то він є виробником не лише товарів і послуг, найбільшим споживачем яких є держава, а й джерелом податків як основи формування бюджетів. Між іншим, зазначимо, що платниками податків є також і некомерційні організації, і громадяни. Поширене у вітчизняному науковому дискурсі поняття «державне управління» звичайно ототожнюється з поняттям «публічне управління».

Проте, «публічне управління», - поняття більш широке, ніж «державне управління», оскільки включає також зворотний зв'язок взаємодії з комерційними, некомерційними організаціями і громадянами під час вирішення суспільнозначущих питань. Якщо ключовими елементами системи державного управління є держава і державна влада, то для публічного управління - суспільство і публічна влада.

З іншого боку, поняття «публічне управління» більш вузьке, ніж поняття «суспільство», оскільки і громадяни, і НКО, і комерційні організації в своїй діяльності можуть також реалізовувати різноманітні власні інтереси і взаємодії поза впливом держави, а й відтак – за межами публічного управління [6].

**Базова модель** у публічному управлінні - це класична бюрократична форма організації, описана Максом Вебером як ідеальний тип раціональної форми правління на основі принципу правотворчості. Її відмітна ознака - високий рівень прогнозованості

для політики і громадян. До характерних особливостей бюрократичної організації відносяться, насамперед такі: поділ праці за принципом функціональної спеціалізації; чітко зафіксована ієрархія авторитетності; система правил встановлення прав і обов'язків посадових осіб; система способів забезпечення робочих ситуацій (стандартизовані процеси); знеособлений характер відносин між людьми; заохочення або кар'єрне просування на основі професійної компетентності на засадах принципів службової кар'єри; принцип відповідності вимогам ділової документації [6].

Поряд із М. Вебером, до розробки цієї моделі долучилися інші видатні класики менеджменту, серед яких, зокрема, Ст. Вільсон, А. Файоль, Р. Саймон. Тому в науковій літературі ця модель визначається як Old Public Management, або public administration (*публічне адміністрування*). Згідно з енциклопедією державного управління, публічне адміністрування є різновидом управлінської діяльності інституцій публічної влади, завдяки якій держава та громадянське суспільство забезпечують самокерованість усієї суспільної системи та її розвиток у певному, визначеному напрямі [3]. Публічне адміністрування – це врегульована нормами права діяльність уповноважених органів і організацій, що забезпечують виконання закону, які володіють публічними повноваженнями і діють у публічних інтересах, спрямована на реалізацію ефективної публічної політики [1]. Семантичне поле поняття «публічне адміністрування» містить дві основні складові. З одного боку, це – цілісний державний апарат (політика, правила, процедури, системи, організаційні структури, персонал тощо), який фінансується за рахунок державного

бюджету і відповідає за управління і координацію роботи виконавчої гілки влади та її взаємодію з іншими зацікавленими сторонами в державі, суспільстві, а з іншого – це управління та реалізація різних урядових заходів, що пов'язані з виконанням законів, постанов та рішень уряду та управління через надання публічних [2, 6, с. 197]. Завдання публічного адміністрування - забезпечення реалізації публічної політики. Якщо державна політика має на меті забезпечити політичне керівництво всім суспільством, то сферою відповідальності публічної політики є забезпечення інтересів окремих секторів і регіонів, суспільних класів, груп населення. Її суб'єктом виступає політично активна частина соціуму (окремі громадяни, структури громадянського суспільства), а умова успішності - добровільна широка підтримка всіх діючих осіб, пов'язаних з цією політикою [4]. Публічне адміністрування як структура і практика ґрунтується на законному та раціональному наборі правил з делегованими повноваженнями. Воно залежить від компетентності, неупередженості, чесності та професійності державних службовців, які надають постійні, передбачувані і стандартизовані публічні послуги в інтересах суспільства. Як ефективний інструмент держави публічне адміністрування розглядається як основа для безпеки людини та її розвитку і виступає найважливішою умовою забезпечення гнучкої та підзвітної системи управління та розвитку в цілому, оскільки виступає фундаментом для верховенства закону і ефективного надання основних публічних послуг. Для розуміння сутності нового публічного менеджменту необхідно визначити сили, які його формують і середовища, у яких він функціонує.

Досягнення мети дослідження зумовлює необхідність охарактеризувати соціокультурні та соціально-економічні процеси, що стали підґрунтям для виникнення нового уявлення про взаємодію держави і суспільства. По-перше, це – зміна ролі держави. Багато з переважаючих концепцій і практик публічного адміністрування були розроблені навколо визначальної ролі держави і публічного управління в процесі національного розвитку. У 1970-х рр. у багатьох розвинених країнах сформувалася держава, яка виконувала величезну кількість соціальних функцій і завдань. Як наслідок, з одного боку, необхідність їхнього фінансування зумовила серйозні дефіцити бюджетів, а з іншого - їхнє виконання призвело до величезного зростання управлінського апарату. Прискорення соціального розвитку супроводжувалось не менш швидким зростанням кількості викликів: часу не вистачало не лише для запобігання виникненню проблем, а й навіть для реагування на етапі, коли виникла проблема набувала болючих соціальних наслідків. Адміністративна практика в своєму прагненні надмірного регламентування приватного життя людини і суспільства приділяла занадто багато уваги стандартам, правилам та положенням, іноді за рахунок забезпечення ефективного обслуговування населення. Бюрократії закидалися консерватизм, нечутливість до суспільних потреб, марнотратне використання державних ресурсів, не виправдана зосередженість на процесах і процедурах, а не на результатах. Якість державних послуг або залишалася незмінною, або погіршувалася, тоді як їхня вартість – зростала. Держава стала занадто дорогою і дуже неповороткою, а



концепція публічного адміністрування як парадигма і практика стали сприйматися як тягар на платника податків [6].

Активне розгортання процесів демократизації зумовило посилення впливу демократичних інститутів у багатьох країнах і збільшення кількості політично мислячих людей, які вимагали розширення прав і можливостей. Під впливом двох суперечливих сил на публічне управління починає змінюватися характер управління публічною політикою. З одного боку, залишаються потреби в незалежності, більшій автономії та децентралізації в мультинаціональних і національно-державних системах. З іншого – глобалізація актуалізувала багато проблем щодо екології, прав людини; економічних і торговельних імперативів, системи соціального захисту, міжнародних стандартів [6].

Прискорення розповсюдження інформації, доступність до комунікацій також сприяли виходу національних проблем на міжнародну арену. Односторонні системи планування і управління більше не вважалися прийнятними в багатьох країнах світу [6, с. 198]. Багатоголосся політичного процесу та виникаючі проблеми кардинально змінили соціальні програми, основними складовими яких стали екологічні проблеми, витрати на оплату праці, міжнародна мобільність трудових ресурсів, права людини, роль жінок та інших уразливих груп тощо. Природні і антропогенні катастрофи також стали джерелом нових проблем, що потребують термінової уваги уряду і ресурсів. З розвитком комп'ютерних і комунікаційних технологій комп'ютеризація та розвиток інформаційних систем стали одним з основних чинників підвищення ефективності і дієвості

публічного управління та органічною частиною процесу соціально-економічного розвитку.

Використання сучасних інформаційних технологій прискорило цей процес та актуалізувало завдання управління змінами. Водночас менеджмент інформаційних систем забезпечує більш об'єктивну основу для ухвалення рішень і вимагає цілеспрямованої підготовки та використання ресурсів. Саме зазначені тенденції, що намітилися в останню чверть 20-го століття, призвели до спроб переосмислення практики управління в суспільному секторі і надали поштовх для формування нових підходів до організації діяльності владних інститутів. Ідея доцільності адаптації успішних управлінських технологій бізнесу до управління публічного сектора з метою досягнення пріоритетних цілей державної політики вперше була висловлена англійським державним службовцем Десмондом Кілінгом у 1972 р. Традиційна бюрократія (public administration) почала поступово замінюватися новою моделлю, головний атрибут якої - менеджериалізм. Тому вона й була визначена як «новий публічний менеджмент» (New Public Management) [6].

**Менеджеріалізм** - це філософія або практика ведення справ організованої групи шляхом планування та керівництва професійними менеджерами [6]. Ідеї менеджериалізму в публічному управлінні означають:

орієнтацію на результати і ефективність при здійсненні держслужбовцями публічної діяльності; застосування інструментів і технологій сучасного менеджменту;

сприйняття держслужбовців як менеджерів, укладення з ними відповідних контрактів.

Державне адміністрування і адміністрування безприбуткових організацій (внутрішні операції громадських організацій і органів управління, реалізація контролю та надання рекомендацій щодо планування, організаційної структури, інформаційних систем, управління персоналу, оцінки результатів діяльності) спирається на принципи менеджменту бізнес-організацій.

Нова модель публічного управління – *підприємницька* за своєю суттю і передбачає використання ресурсів новими способами задля максимізації продуктивності і ефективності. Зокрема, це - управління іншими, а не виконання їхніх функцій; інтенсивна орієнтація на споживача, можливість вибору на засадах конкуренції; організація через постановку завдань, а не формулювання правил; інвестування в результати, а не наміри; перевага заохоченню як результату підприємництва замість бюрократичних витрат [6]

Прагнення профілактики, ніж лікування зумовлює необхідність децентралізації організацій та посилення спільної роботи з метою досягнення змін шляхом ринковоорієнтованих намірів. Іншими словами, на відміну від «старого публічного менеджменту» (або публічного адміністрування) «новий публічний менеджмент» зміщує акцент з функцій, виконання завдань у бік підрядних робіт, доручень, а бюрократія та ієрархія поступається мультипрофесійним командам з повноваженнями ухвалювати рішення, виконувати організаційну роботу та здійснювати контроль згідно з реалізованим проектом. Критерієм економії та ефективності є задоволення споживача [6].

Привнесення методів управління приватного бізнесу і сприймання діяльності держави як процесу надання послуг населенню сприяло розгортанню досі нетипових для державного управління таких характерних ознак, як *регіональний та муніципальний маркетинг* (маркетинг землі, житла, територій господарської забудови, маркетинг інвестицій, туристичний маркетинг), інновативність, командні технології менеджменту, вимірювання досягнень, реінжиніринг бізнес-процесів в державних установах (періодичний перегляд функцій і сталих способів вирішення завдань), «нова звітність».

Менеджеріальні методи спираються на *принципи децентралізації і деконцентрації як делегування відповідальності* незалежним агентам, створення багато чисельних незалежних агентств і ослаблення ієрархічних зв'язків задля конкуренції в державному управлінні. Хоча запровадження цих принципів породжує нові проблеми, тим не менш вони широко використовуються в сучасних адміністративних реформах. Зміна відносин з навколишнім середовищем підвищує роль і значення стратегічного планування, державного маркетингу, механізмів вироблення і здійснення стратегії надання послуг населенню, формування нової креативної організаційної культури зі спільним розумінням перспектив розвитку організації [6, с. 199].

Успішний публічний менеджмент – це інклюзивний менеджмент, метою якого є досягнення результатів шляхом створення необхідних умов. Відтак, передбачається, що менеджери створюють для співробітників організації (так само як і інших представників

суспільства) умови для спільної діяльності по досягненню результату, на який вони не можуть вплинути безпосередньо, а тільки через децентралізацію влади.

Роль менеджера полягає в постійній роботі з розширення прав і можливостей, створення умов для командної діяльності та збільшення представництва (ступеня участі). Функція контролю при цьому визначається способами забезпечення представництва (ступеня участі) [6, с. 199]. Це тільки загальні підходи, загальна ідеологія, загальні положення, а кожна країна шукає свої власні способи їхньої реалізації з огляду на свою специфіку. Однак впровадження в різних країнах нового публічного менеджменту співпадає за *головною метою* - оптимізація соціального управління: витрати на публічне управління повинні бути такими, щоб при менших витратах отримувати якомога більший результат. Саме це актуалізувало такі суто ринкові понятійні категорії, як підвищення ефективності використання ресурсів, ефективність результатів, орієнтованість на клієнта, спирання на ринкові сили, особливо при ухваленні економічних рішень [6]. Пріоритетне значення бізнес-сектора «відсунуло» кордони впливу держави.

У 1990-х рр. зменшення розміру державного сектора, звуження поля діяльності державної адміністрації з одного боку, пріоритет принципів управління приватним сектором для досягнення ефективності державних структур – з іншого, призвели до певного погіршення якості публічних послуг і суспільних благ. Стало очевидним, що деякі товари і послуги не можуть бути належним чином забезпечені шляхом суворого дотримання практики і вимог

ринку. Акцент на ринково орієнтований розвиток не дозволив досягти бажаного економічного і соціального прогресу, а в деяких випадках навіть посилив соціальну нерівність. Як результат, неоднозначне ставлення до публічної влади як до гаранту соціальної держави змусило урядові структури відчувати потребу в підкріпленні сильними державними установами, які несуть відповідальність за забезпечення переваги суспільних інтересів [6].

З огляду на владні повноваження, публічне управління на ринкових принципах приховує ризик небезпеки зловживання монопольним становищем на користь державних чиновників, а можливі прогалини в системах регулювання і управління створюють живильне середовище для зростання корупції в державних установах. Практика короткострокових контрактів як атрибут ринкового підходу в сфері управління людськими ресурсами зробила неоднозначною систему кар'єрного призначення і просування, оскільки відчутно вплинула на цінність відданості державних службовців служінню суспільним інтересам. Стало очевидним, що ринкові сили не завжди діють на користь інтересів спільноти, а залучення громадськості до процесів ухвалення рішень, планування, імплементації, моніторингу та оцінки дій уряду відрізняються успішним характером. Підтримання впевненості в тому, що інтереси і потреби громадян залишаються в центрі уваги владних дій, вимагало пошуку шляхів посилення ролі громадян та забезпечення їм право голосу з метою впливу на процес планування і здійснення державними службовцями своїх функцій. Критичне ставлення до менеджеріального публічного управління і актуалізувало на рубежі століть перехід до нової теоретичної основи

державної діяльності – концепції «доброго врядування» (good governance), демократичний характер якого забезпечується відповідністю принципам поділу влади, виборності і змінюваності вищих посадових осіб, народовладдя, підзвітності інститутів виконавчої влади, верховенства закону, політичного плюралізму та транспарентності, партисипативності, незалежності засобів масової інформації,

**Новий публічний менеджмент** змінив традиційну бюрократичну модель державного управління, побудовану на принципах бюрократії, ієрархічної організації, централізації, стабільності організації і здійснення державної служби. Сутність нового публічного менеджменту полягає в адаптації успішних менеджерських технологій для цілей управління в суспільному секторі. За змістом – це сукупність підприємницьких тактик і стратегій, націлених на поліпшення публічної ефективності при мінімальних витратах. Серед атрибутів нового публічного менеджменту можна виділити раціоналізм, продуктивність, субсидіарність, маркетизацію, орієнтацію на клієнтів, орієнтація на цілі, рентабельність, інновативність, командні технології [6, с.199].

Трансфер управлінських підходів з приватного до публічного сектору, зміна адміністративної культури співробітників державної адміністрації, використання підходів менеджменту людського капіталу для відмови від колективної безвідповідальності в поведінці публічних службовців сприяло підвищенню ефективності надання послуг населенню та активізації структур державної служби. Концепція нового публічного менеджменту сприймається

неоднозначно з огляду на відносну сумісність з традиційними формами відповідальності професійних державних службовців, що за визначенням покликані реалізовувати публічні цілі, сформульовані обраними представниками влади. Саме потреба забезпечення не лише економічної ефективності, але й справедливості у діяльності держави, відкритості та професіоналізму державної служби зумовило подальше розгортання нового публічного менеджменту в напрямок «доброго врядування», що відрізняється як від публічного адміністрування, при якому джерелом політичних рішень виступає виключно політичне керівництво, так і від ринкової моделі з акцентом на комерціалізацію, де кожен учасник намагається максимізувати свою вигоду [6, с.200].

Об'єктом публічного управління конкурентоспроможністю підприємницьких структур агробізнесу є політика територіальних громад щодо суб'єктів господарювання на підконтрольних їм територіях. Метою даної політики є їх довгострокова конкурентоспроможність, яка націлена на розвиток громади.

Обґрунтуємо та запропонуємо напрями удосконалення управління конкурентоспроможністю підприємницьких структур агробізнесу, як теоритичної й методологічної основи публічного управління територіальними громадами в Україні.

Рекомендується посилити системне науково-освітнє забезпечення підприємництва, кооперації та розвитку сільських територій за рахунок використання людино-центричного підходу до управління підвищенням конкурентоспроможності підприємницьких структур агробізнесу.



Практику забезпечення розвитку агрокластерів (туристичні, рекреаційні, екологічні) необхідно поширити на творчий розвиток учасників конкурентного процесу (споживач, підприємець, працівник, розробник стандартів) на підприємствах аграрного сектору через використання можливостей розвиваючих людину сільських місцевих культурологічних, рекреаційних, екологічних, пізнавально-просвітницьких туристичних дестинацій. Орієнтація на концепцію «креативного сільського господарства» (сукупність підприємств як виробничо-ціннісних структур взаємодії сприятливого характеру з соціально-відповідальним бізнесом, які розвиваються за допомогою аграрних дестинацій) чинить системний вплив на сільське господарство у наступному:

збільшується прошарок сільського населення з психофізіологічною характеристикою «інтуїтиви-творці». Саме ці люди спроможні відкривати фермерські господарства, створювати сільськогосподарські кооперативи із залученням властивої їм підприємницької інтуїції (відбувається розвиток підприємців);

формується приплив на сільськогосподарські підприємства творчих молодих працівників, які здатні забезпечувати їх конкурентоспроможність за допомогою сучасної техніки та інформаційних технологій (розвиток працівників);

агротуристи та працівники підприємств – учасники фестивалів українського села, днів ферми, молока, огірка т. ін. підвищують рівень поінформованості щодо екологічно чистих, впливаючих на довголіття продуктів харчування (розвиток споживачів);

зростає якість продукції національного сільськогосподарського товаро-виробника, що закріплюється у певних нормативах (розвиток розробника стандартів).

Традиційний оптимізаційно-технологічний підхід до управління підвищенням конкурентоспроможності підприємницьких структур агробізнесу треба посилити людино-центричним підходом. Традиційний підхід передбачає збільшення площі землекористування, прибутку на 1 га землі та використання екстенсивних технологій. При цьому ставка робиться на високопродуктивну техніку, неорганічні добрива та економію витрат на персонал, який періодично звільняється на біржу безробітних. Людино-центричний підхід передбачає творчий розвиток учасників конкурентного процесу (споживач, підприємець, працівник, розробник стандартів) та раціональне поєднання галузей, коли рослинництво забезпечує тваринництво кормами та споживає високоякісні органічні добрива. Таке поєднання створює цілорічні робочі місця та формує економічну основу фермерства, кооперативного руху, підприємництва на селі. Соціальну, культурну та екологічну основу розвитку людей на сільських територіях формують за допомогою галузей креативної індустрії (креативне сільське господарство).

Необхідно відкоригувати напрями державної політики щодо створення умов для підвищення конкурентоспроможності національного товаровиробника через кластерну модель економіки за допомогою творчого використання людино-центричного підходу:

сприяти наданню послуг галузей креативної індустрії у першу чергу не агротуристам, а працівникам аграрних підприємств;

націлити відділи культури міських, районних, селищних рад на пошук й розповсюдження інформації про цікаві культурні, історичні, пізнавально-просвітницькі, екологічні, рекреаційні пам'ятки, а також конкурентоспроможні підприємства з соціально-відповідальним бізнесом у межах громад на сільських територіях;

рекомендувати конкурентоспроможним сільськогосподарським товаро-виробникам відкриття культурологічних центрів розвитку сільчан та проведення регулярних культурних, пізнавально-просвітницьких, рекреаційних, екологічних, туристичних заходів;

поширити позитивний досвід впливу можливостей сільської місцевої культурологічної та пізнавально-просвітницької дестинації на базі ПСП Пісківське у Бахмацькому районі Чернігівської області на розвиток людини й конкуренто-спроможність підприємства. За ініціативою підприємства створені й функціонують: школа мистецтв, вокальний гурт, кінноспортивний клуб. Регулярно проводяться фестивалі українського села на спеціально побудованому за селом майданчику (майстер-класи за участю сільчан й творчих колективів України: пісні й танці, ліплення, соломо- та лозоплетіння, розпис українськими візерунками та індійський диво-розпис, обмазування хати глиною, гончарство, ковальство, виготовлення букетів із цукерок та фруктів, вироби з бісеру фріволіте, пап'є-маше, їзда верхи та футбол на конях) та екскурсії по підрозділах підприємства. До переваг даної діяльності відносяться: створення 240 робочих місць, працевлаштування людей з шести сіл (Піски, Варварівка, Запорізьке, Кулішове, Олексіївка, Осинівка), ефективна концентрація збалансованого виробництва з молочно-скотарською спеціалізацією,

оптимальне землекористування – 3 тис. га землі та 3 тис. голів ВРХ (сприяє збереженню гумусового шару землі), комбінування діяльності «уперед» (кондитерський та ковбасний цехи, хлібопекарня, сироварня, олійниця, завод із переробки сої), упровадження найбільш передових світових інформаційних аграрних технологій (радник-консультант, який вивчає за кордоном інновації, та працівники, які творчо упроваджують їх на підприємстві). Розвиток людини й конкурентна боротьба йде у двох паралельних напрямках: професійний та культурний (мистецько-просвітницький). Учасники конкурентного процесу вмотивовані не просто економічно перемогти, а виграти у культурному й професійному саморозвитку особистості. Змагання іде навіть у оселях. Якщо подвір'я агросадиби творчо (агродизайн) оформлене, то господар отримує 100 кг зерна й цукру на рік;

рекомендувати НУБіП України й іншим навчальним закладам коригування навчальних планів дизайнерських спеціальностей у напрямку підготовки фахівців з оформлення агросадиб, майданчиків для проведення культурологічних, пізнавально-просвітницьких, рекреаційних, екологічних, туристичних заходів, дизайну територій, виробничих приміщень, техніки й продукції у рослинництві, тваринництві, садівництві, ягідництві;

використовувати механізм й модель реалізації людино-центричного підходу до управління підвищенням конкурентоспроможності підприємницьких структур агробізнесу України (рис. 1 та 2) [7, 8].

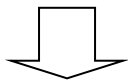
У моделі показники оцінки й підвищення конкурентоспроможності підприємства виражені через економічні

показники його діяльності та націлені на розвиток ключових фігур конкурентного процесу через використання більш інтелектуальних й менш трудомістких інформаційних технологій та збільшення співвідношення ціна / якість кінцевого продукту.

За врахування впливу на конкурентоспроможність підприємства ефективності його економічної, ринкової та нормативної діяльності відповідає показник стану конкурентоспроможності  $P_{ск} = P_e * P_p * P_n$ . Він вказує на результат використання системи методів управління підвищенням конкурентоспроможності (це деталізована система методів у сфері формування товару, ціноутворення, рекламування, збуту, виробництва, роботи з персоналом, витрат, інвестування, фінансування).

**Мета:**

Відновлення та розвиток конкурентоспроможності підприємницьких структур агробізнесу через економічність, якість, інноваційно-креативну диференціацію та вигаш у розвитку ключових фігур конкурентного процесу (споживач, підприємець, працівник, розробник стандартів) за допомогою системи методів управління, збалансованої за галузями концентрації виробництва, диверсифікації діяльності, випуску товарів з високою доданою вартістю, використання інформаційних технологій, «креативного сільського господарства» та збільшення співвідношення «привабливість споживчих якостей» / «ціна кінцевого продукту»



Системне управління конкурентоспроможністю через функціональні підсистеми

**Взаємодія:**

Об'єктом управління є рівень конкурентної стійкості та стан конкурентоспроможності підприємницьких структур агробізнесу  
Показник конкурентоспроможності:  $P_k = (P_{кс}, P_{ск})$ , де  $P_{кс}$ -показник рівня конкурентної стійкості,  $P_{ск}$ -показник стану конкурентоспроможності підприємницьких структур агробізнесу  
Суб'єктами управління є особи, які приймають рішення



Рис. 1. Модель управління конкурентоспроможністю підприємницьких структур агробізнесу

Джерело: Розробка автора

Даний показник оцінюється за допомогою механізму оцінки та реалізації процесів управління відновленням й розвитком конкурентоспроможності (включає 3 види перевірки: економічну – на відповідність фактичних показників діяльності до планових з урахуванням впливу економічних криз  $P_e$ ; ринкову – на відповідність

методів управління базовій конкурентній стратегії, яка враховує зміни у світогляді споживача, як людини інформаційного суспільства  $P_p$ ; нормативну – вказує на відповідність методів управління розширеним, за умови загальної інформатизації, базі норм державного регулювання ( $P_n$ ); результат кожної перевірки оцінюється за допомогою булевих змінних як 0 – що вказує на відсутність відповідності та 1 – на її наявність; стан підприємства оцінюється як конкурентоспроможний  $P_{ск} = P_e * P_p * P_n = 1$ , коли добуток результатів перевірок приймає значення 1 (позитивний результат 3-х перевірок), або 0 – стан оцінюється як неконкурентоспроможний  $P_{ск} = P_e * P_p * P_n = 0$ , коли хоча б одна з перевірок дала негативний результат [8].

Для оцінки можливості підприємства підтримувати конкурентоспроможність у часі використовується показник рівня його конкурентної стійкості  $P_{кс}$ . Значення  $P_{кс}$  розраховується на протязі не менше 3 циклів розвитку (9-12 років). Даний показник: відповідає за врахування впливу на оцінку конкурентоспроможності підприємства економічних криз та вказує на здатність до збереження конкурентоспроможного стану через стійке утримання ринкової частки при рентабельній роботі підприємства; приймає значення у діапазоні  $[-1; +1]$ ; розраховується як коефіцієнт регресії динаміки запасу конкурентної стійкості, розрахованого за лаг часу у три і більше циклів розвитку; у свою чергу запас конкурентної стійкості (ЗКС) розраховується як добуток коефіцієнту регресії динаміки чистого доходу  $a_{чд}$  та числа прийнятих до аналізу років  $t_p$ ; ( $ЗКС = a_{чд} * t_p$ ); вказує на запас чистого доходу, недоотримання якого змінює висхідний тренд цього показника на бічний (такий, що ще не

веде до скорочення діяльності та ліквідації); для можливості порівняння використовується відносне значення запасу конкурентної стійкості, при розрахунку якого дані часового ряду чистих доходів підприємства  $ЧД_i$  діляться на максимальне значення доходу.

Показник конкурентоспроможності  $Пк = (Пкс, Пск)$  вказує на: конкуренто-спроможність, коли стан підприємства оцінюється як конкурентоспроможний  $Пск = 1$ , а показник рівня конкурентної стійкості  $Пкс$  приймає значення у діапазоні  $[0; +1]$  (тобто та підприємстві сформовано конкурентоспроможний стан і воно проявляє здатність підтримувати його у часі); відсутність конкурентоспроможності, коли або стан підприємства оцінюється як неконкурентоспроможний  $Пск = 0$ , та (або) показник рівня конкурентної стійкості підприємства приймає значення  $[-1; 0[$ ; на порівняно більшу або меншу конкурентоспроможність за показником рівня конкурентної стійкості (здатності до стійкого утримання конкурентоспроможного стану, що проявляється через збереження у часі ринкової частки).

Механізм оцінки та реалізації процесів управління відновленням й розвитком конкурентоспроможності дає можливість при  $Пск = 0$  виявити та розробити заходи щодо усунення дії фактора-мінімум, який руйнує конкурентоспроможний стан суб'єкта господарювання та унеможлиблює його конкурентну стійкість на ринку. Іншими словами, алгоритм розрахунку  $Пск$  визначає ту компоненту конкурентоспроможності, розвиток якої відновлює конкурентоспроможний стан суб'єкта господарювання (рис. 2).



Він дозволяє зробити уточнення того, яка з функціональних сфер містить фактор-мінімум, що руйнує конкурентоспроможність підприємства. Оцінюється відповідність фактичного обсягу діяльності плановому (з урахуванням циклічності): відповідність за продажами свідчить про ефективність маркетингових методів (ринок був готовий придбати і придбав продукт у певному обсязі); за виробництвом вона вказує на ефективність виробничих та кадрових методів (своєчасно вироблено продукт необхідної кількості та якості персоналом); відповідністю за витратами підтверджується ефективність методів управління підвищенням конкуренто-спроможності у сфері витрат (зменшення непродуктивних та здійснення продуктивних витрат); відповідність у сфері прибутку свідчить про ефективність бізнесу та напрямів інвестування чистого прибутку; за фінансами відповідність показників їх плановому рівню та невід'ємний фінансовий потік вказує на ефективність методів фінансування суб'єкта господарювання (резерв фінансів достатній, їх джерело та облік надійні).

Актуальні проблеми розвитку аграрного сектору України

Економічні показники за місяцями року та методи управління підвищенням конкурентоспроможності підприємства												
Обсяги продажів сільськогосподарської продукції за місяцями року (план / факт), млн. грн.												
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	За рік
Маркетингові методи управління підвищенням конкурентоспроможності підприємства:												
Збут			Ціноутворення			Рекламування			Формування товару			
Обсяги виробництва сільськогосподарської продукції за місяцями року (план / факт), тис. т												
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	За рік
Методи управління підвищенням конкурентоспроможності у сфері виробництва:												
Потужності		Вибір типу виробництва		Управління запасами		Оперативне управління		Управління якістю		Організація праці		Інформація
Персонал-методи управління підвищенням конкурентоспроможності підприємства:												
Управління кількістю		Наймання персоналу		Розміщення персоналу		Адаптація персоналу		Мотивація персоналу		Оцінка роботи		Звілення
Розгорнута структура витрат підприємства за місяцями року (план / факт), млн. грн.												
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	За рік
Методи управління підвищенням конкурентоспроможності підприємства у сфері витрат:												
Метод управління оплатою праці			Метод амортизаційних відрахувань			Управління запасами			Метод управління оподаткуванням			
Рівень рентабельності підприємства за місяцями року (план / факт), %												
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	За рік

Актуальні проблеми розвитку аграрного сектору України

												рік
Інвестиційні методи управління підвищенням конкурентоспроможності підприємства:												
Планування прибутку				Формування прибутку				Метод використання прибутку				
Баланс грошового потоку за місяцями року (план / факт), млн. грн.												
Фінансові методи управління підвищенням конкурентоспроможності підприємства:												
Грошові потоки				Вибір джерел фінансування				Метод обліку фінансових операцій				

Рис. 2. Алгоритм розрахунку результатів оцінки конкурентоспроможності у механізмі оцінки та реалізації процесів управління її відновленням й розвитком на підприємствах аграрного сектору

Джерело: Розробка автора

Причиною зниження рентабельності у певному місяці є дія фактора-мінімум, який виявляється за логікою її розрахунку. Якщо з рентабельністю не заплановано скорочуються: продажі, то це вказує на неефективні методи у сфері формування продукту, рекламування, ціноутворення або збуту; виробництво – виробничі та кадрові методи; ефективність витрат (зростають) – методи у сфері витрат; чистий прибуток – методи його інвестування; фінансові потоки – фінансові методи. По стовпчику не заплановано зниженого рівня рентабельності встановлюють місяць виникнення проблеми та ідентифікацію фактора-мінімум, нейтралізація дії якого відновлює конкурентоспроможність суб'єкта господарювання.

Глибинним чинником забезпечення конкурентоспроможності підприємства в період інформатизації суспільства є розвиток суб'єктів (ключових фігур) конкурентного процесу: споживач, працівник, підприємець та розробник стандартів. Розвиток споживача оцінюється підвищенням конкурентної стійкості підприємства, а інших суб'єктів – показником стану його конкурентоспроможності. Якщо продажі не зменшуються, то це вказує на саморозвиток споживача у споживанні товару. Стійка тенденція до підтримки прибутковості (рентабельності продажів) вказує на саморозвиток підприємця, працівника й розробника стандартів у розвитку бізнесу – його розширенні, створенні умов підвищення професійних якостей робітників, закріпленні та стандартизації позитивних змін.

**Висновки:** 1. Основою нового публічного менеджменту конкуренто-спроможності підприємницьких структур агробізнесу України є людиноцентризм у встановленні відносин між учасниками конкурентного процесу (споживач, підприємець, працівник, розробник стандартів).

2. Врахування інтересів у розвитку суб'єктів конкурентного процесу забезпечує сталий розвиток територіальної громади й підприємницьких структур агробізнесу.

3. Впроваджувати передові стандарти управління повинні представники публічного менеджменту, які володіють новою філософією мислення.

4. Інноваційним є теоретико-методологічний підхід до управління підвищенням конкурентоспроможності підприємницьких структур агробізнесу, який в органічній єдності охоплює

стабілізуєчо-системні, інноваційно-креативні властивості природи (синергія, розвиток, самодостатність, естетика, дисипація), що формують конкурентоспроможний стан, підвищують конкурентну стійкість на ринку та переносяться у площину бізнесу через нестандартне використання системи методів управлінського впливу; формуються умови для розвитку суб'єктів господарювання й конкурентного процесу через збалансоване співвідношення спеціалізованого й кооперованого товарного виробництва та «креативне сільське господарство».

5. Публічним менеджерам пропонується враховувати дію синергетичного ефекту в управлінні конкурентоспроможністю підприємницьких структур агробізнесу від впливу чинників підвищення попиту та підсилення його пропозицією. Зростання попиту відбувається, коли головна споживча властивість атрибутів товарів (економічність, якість, креативна диференціація) співпадає з типом дисипативної структури діяльності та психофізіологічними характеристиками працівників.

6. Моделью публічного менеджменту є модель управління конкуренто-спроможністю підприємницьких структур агробізнесу, яка враховує дію взаємопов'язаних та формуючих дисипативну структуру діяльності методів, кожен з яких відповідає базовій конкурентній стратегії («економія на витратах», «висока якість», «інноваційно-креативна диференціація»), загальнолюдським, міжнародним і національним нормативам, а їх сукупність сприяє розвитку конкуренто-спроможності за допомогою збільшення співвідношення «привабливість споживчих якостей» / «ціна кінцевого

продукту», що проявляється через рентабельну роботу та утримання або розширення ринкової частки (висхідний або бічний тренд показників динаміки розвитку, на яку впливає циклічність економіки держави).

**Напрямом подальших досліджень** може бути розробка методичних підходів до впровадження публічного менеджменту в Україні.

**Перелік посилань** 1. Волков А. М. Публичная администрация и публичное администрирование: соотношение понятий. Административное право и процесс. 2012. № 12. С. 23-35: [Електронний ресурс] Режим доступу: <http://w.pc-forums.ru/l678.html>

2. Глосарій Програми розвитку ООН: [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.unpan.org/Directories/UNPublicAdministrationGlossary>

3. Енциклопедія державного управління: у 8 т. / наук.ред. кол.: Ю.В.Ковбасюк (голова) [та ін.]; Національна академія державного управління при Президентові України. Київ : НАДУ, 2011 : [Електронний ресурс] Режим доступу: <http://derzhava.in.ua:8081/ndi/encyclopedia/Shared%20Documents/Forms/AllItems.aspx>

4. Парсонс В. Публічна політика: Вступ до теорії й практики аналізу політики / В. Парсонс; пер. з англ. Київ : Вид. Дім „Києво-Могилянська академія», 2006. 549 с.

5. Про доступ до публічної інформації: Закон України : [Електронний ресурс] Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2939-17>

6. Шавкун І. Г., Дибчинська Я. С. Новий публічний менеджмент як концепція публічного управління. Гуманітарний вісник ЗДІА. 2017. Випуск 69. URL: <http://vestnikzgia.com.ua/article/view/102146/97357>

7. Жигулін О. А. Людино-центричний підхід в управлінні конкуренто-спроможністю сільськогосподарських підприємств. Економіка АПК. 2018. № 10. С. 39–43.

8. Жигулін О. А. Методичний підхід до оцінювання рівня конкуренто-спроможності підприємницьких структур агробізнесу. Економіка АПК. 2018. № 11. С. 88–93.