

16. *Методика визначення економічної ефективності витрат на наукові дослідження і розробка та їх впровадження у виробництво: затверджена спільним наказом Міністерства економіки та з питань європейської інтеграції та Міністерства фінансів України від 26.09.2001 № 218/446 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.uazakon.com/documents/date_2o/pg_igwzor.htm.*
17. Михайлова Л. І. *Інноваційний менеджмент : навч. посіб. / Л. І. Михайлова, С. Г. Турчина. – К. : Центр навчальної літератури, 2007. – 248 с.*
18. *Основы инновационного менеджмента: теория и практика : учебник / [Л. С. Барютин, С. В. Валдайцев, А. В. Васильев и др.] ; под ред. А. К. Казанцева, Л. Э. Миндели. – [2-е изд., перераб. и доп.]. – М. : Экономика, 2004. – 518 с.*
19. Савчук А. В. *Особенности экономической оценки и выбора инновационных проектов / А. В. Савчук // Актуальні проблеми економіки. – 2003. – №1 (19). – С. 69–75.*
20. Скібіцький О. М. *Інноваційний та інвестиційний менеджмент : навч. посіб. / О. М. Скібіцький. – К. : Центр навчальної літератури, 2009. – 408 с.*
21. Фатхутдинов Р. А. *Инновационный менеджмент : учебник / Р. А. Фатхутдинов. – [4-е изд.] – СПб. : Питер, 2003. – 400 с.*
22. Чорна М. В. *Оцінка ефективності інноваційної діяльності підприємств : монографія / М. В. Чорна, С. В. Глухова. – Харків : ХДУХТ, 2012. – 210 с.*
23. *Экономическая эффективность инновационной деятельности: проблемы, методы и решения / И. В. Войтов, М. А. Гатих, А. В. Унукович, Я. И. Аношко // Новости науки и технологий. – 2012. – № 1 (20). – С. 34–45.*



JEL M 110

УДК 631.11:340.341.1

ЗАСТОСУВАННЯ КРЕАТИВНИХ ПІДХОДІВ В УПРАВЛІННІ АГРАРНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ

М. Пархуць, ст. викладач,
О. Синюк, к. е. н., доцент
Львівський національний аграрний університет

© М. Пархуць, О. Синюк, 2016

Пархуць М., Синюк О. Застосування креативних підходів в управлінні аграрним підприємством
Обґрунтовано значення креативного управління для забезпечення ефективної діяльності аграрних підприємств. Встановлено, що економіку України та її аграрний сектор зокрема можна віднести до другої економічної хвилі, відповідно до хвильової концепції розвитку суспільства, з деякими елементами третьої економічної хвилі. Підкреслено, що креативне управління підприємством неможливе без постійного підвищення рівня знань як управлінців, так і персоналу загалом. Вказано, що у сільськогосподарських підприємствах розвиток персоналу повинен бути спрямований на покращання навчально-методичного забезпечення процесу виробничого навчання, а підвищення кваліфікації працівників має втілюватися через сучасні його форми й методи. Розглянуто сутність креативного сільського господарства та його розширені функції: рекреаційну, освітню, соціальну, екологічну та функцію дозвілля. Вказано, що відповідно до цих функцій починають функціонувати окремі фермерські господарства в Україні, спираючись на креативні підходи в управлінні підприємством.

Ключові слова: креативне сільське господарство, креативний менеджмент, розвиток персоналу, людський капітал, сільськогосподарські підприємства.

Parkhuts M., Sinyuk O. The use creative approaches in the management of agricultural enterprises
In the article the value of creative control to ensure the efficient operation of agricultural enterprises. Established that Ukraine's economy and its agrarian sector in particular, can be attributed to the second economic waves, according to the wave concept of society, with some elements of a third economic wave. Emphasized that

creative management of the enterprise impossible without constant improvement of knowledge as managers, as staff in general. Indicated that agricultural enterprises staff development should be aimed at improving the teaching of the manufacturing process of education and training of employees is implemented through its modern forms and methods. The essence of creative agriculture and its advanced features: recreational, educational, social, ecological and recreational function. Indicated that according to these features start to operate separate farms in Ukraine, based on creative approaches to business management.

Key words: *creative agriculture, creative management, staff development, human capital, agricultural enterprises.*

Пархуць М., Синюк О. Применение креативных подходов в управлении аграрным предприятием

Обосновано значение креативного управления для обеспечения эффективной деятельности аграрных предприятий. Установлено, что экономику Украины и ее аграрный сектор в частности можно отнести ко второй экономической волне, согласно волновой концепции развития общества, с некоторыми элементами третьей экономической волны. Подчеркнуто, что креативное управление предприятием невозможно без постоянного повышения уровня знаний как управленцев, так персонала в целом. Указано, что в сельскохозяйственных предприятиях развитие персонала должно быть направленным на улучшение учебно-методического обеспечения процесса производственного обучения, а повышение квалификации работников должно воплощаться через современные его формы и методы. Рассмотрены сущность креативного сельского хозяйства и его расширенные функции: рекреационная, образовательная, социальная, экологическая и функция досуга. Указано, что в соответствии с этими функциями начинают функционировать отдельные фермерские хозяйства в Украине, опираясь на креативные подходы в управлении предприятием.

Ключевые слова: *креативное сельское хозяйство, креативный менеджмент, развитие персонала, человеческий капитал, сельскохозяйственные предприятия.*

Постановка проблеми. Сільське господарство є особливою в усіх аспектах галузю, що функціонує у непростих умовах вітчизняної економіки, якій на сучасному етапі розвитку притаманні як спади, так і підйоми. З одного боку, ми спостерігаємо загальнодержавний спад виробництва, девальвацію гривні, нестабільність валютних курсів, зростання цін на ресурси та енергоносії, від яких так залежить кінцевий результат діяльності агропідприємств; з іншого – в результаті підписання Угоди про зону вільної торгівлі з ЄС для нас відкрилися європейські ринки збуту, а також все доступнішими стають новітні технології виробництва продукції, інноваційні досягнення та іноземні інвестиції.

Але річ у тім, що змінити існуючий стан аграрної економіки старими методами вже не вдасться. Ставка на традиційний експорт зерна, що є головним локомотивом валютних надходжень у вітчизняній аграрній сфері, є невиправданою. Світова економіка увійшла в зону низьких цін на сільськогосподарську сировину, тому нашій країні потрібно не просто поступове звільнення від сировинно орієнтованого експорту, а кардинальна диверсифікація економіки загалом, коли пріоритетним буде виробництво продукції з високою доданою вартістю.

Аграрному бізнесу в Україні гостро бракує нових креативних ідей і яскравих творчих менеджерів, не просто дистриб'юторів, дилерів чи виробників сировини і напівфабрикатів, а справжніх керівників, спроможних організувати і налагодити ефективно виробництво з чітко орієнтованим персоналом.

Незважаючи на структурні трансформації в сільськогосподарському виробництві, до недавня креативний персонал не розглядали як джерело конкурентних переваг. Останніми десятиліттями професії менеджерів, механіків, інженерів, агрономів, технологів в галузі АПК були надто знецінені; оцінці і розвитку управлінського персоналу не приділяли значної уваги. У контексті ситуації, що склалася, управління розвитком керівного персоналу аграрних підприємств має здійснюватися не лише в розрізі діагностики та оцінки їх креативності, а й мотивувати до удосконалення кваліфікації з метою підвищення ефективності інноваційної діяльності, використовуючи при цьому усі можливості і форми креативної освіти.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання розвитку креативності у системі управління підприємством досліджували такі науковці, як О. Кузьмін, І. Свидрук, В. Смольянінов, В. Тарасов, Д. Хомутський, А. Шевирев. Серед закордонних науковців –

А. Дж. Роу, Дж. Гілфорд, Е. де Боно, П. Торренс, Дж. Пайн, Е. Тофлер та ін. Проте залишаються невирішеними ті проблеми креативного розвитку, що стосуються специфіки аграрних підприємств і не обґрунтовують доцільність використання того чи іншого методу управління креативністю.

Постановка завдання. Метою нашого дослідження є обґрунтування ролі креативного менеджменту в управлінні агропідприємством та визначення подальших напрямів його розвитку.

Виклад основного матеріалу. Відповідно до хвильової концепції розвитку суспільства Е. Тофлера економіку України можна помістити у другу економічну хвилю (їй характерні висока концентрація виробництва та капіталу, лівову частку займають сировинні монополісти, індустріальна економіка переважає над економікою послуг, управління є централізованим). Хоча в сучасній вітчизняній економіці вже можна відстежувати деякі риси третьої хвилі – постіндустріальної [9].

Економіку ж розвинених країн світу, на думку Дж. Б. Пайна II і Дж. Х. Гілмора, можна віднести до епохи креативної економіки (економіки вражень). Відбувається міграція цінностей, рівноправною складовою цінності продукту чи послуги у вартісному вираженні стає ще й супутня їм емоція [6].

Міграція цінності катастрофічним чином зменшує маржу, що заробляється на сировині. Тому світові сировинні ринки поступово зникають в результаті злиття і поглинань, і ми це бачимо на прикладі різних ринків сировини – від сільського господарства до металургії. Значно більша маржа порівняно зі сировиною припадає на готовий товар [7].

Отже, українській економіці загалом і сільському господарству зокрема слід подолати значний шлях, щоб порівнятися у розвитку із провідними економіками світу.

Стратегія конкуренції полягає в ретельно обдуманому виборі послідовності видів діяльності (процесів), що забезпечують унікальну природу цінності (споживчої цінності), яка створюється компанією. Тому в бізнес-школах серед підприємців і керівників переважало уявлення про компанію як про систему (механізм), котру достатньо «налаштувати»: поставити цілі, формалізувати та оптимізувати бізнес-процеси, розподілити ролі, і система запрацює, незалежно від персоналу, який працює в компанії. Ба більше, система-

тизація роботи передбачала можливість подолати індивідуальні особливості виконавців, котрих розглядали як «гвинтики» в механізмі компанії.

Перехід до епохи креативної економіки сприяв зміні ролі персоналу в компанії й «образу організації» в теорії та практиці управління. У креативній економіці з'являється поняття інтелектуального капіталу, що складається з експертних та управлінських знань і компетенцій усередині компанії [10].

Акцент на самостійності працівника як підприємця, керуючого своєю кар'єрою, протистоїть образу людини організації (*man of organization*). Так, М. Кастельс характеризує висококваліфікованих працівників як підприємців, які інвестують свій людський капітал. Такі працівники діють відповідно до установки, яка передбачає, що працівник повинен бути менеджером самому собі, і становлять, за висловом Кастельса, «самопрограмовану» робочу силу на відміну від загальної робочої сили [9].

Щодо менеджменту вражень, то він передбачає розвиток особистісного фактору, розбиття колективу організації на такі команди, де кожний знає партнера й має враження від співробітництва. Рівні бюрократичного управління повинні бути знижені і це приведе до зменшення негативних вражень від тяганини узгодження управлінських рішень. Система управління проектами, формування ефективних робочих команд дасть змогу сформувати враження великого правильно працюючого механізму. Усі процеси рухаються горизонтально. Більшість проблем у фірмі виникає по горизонталі, тобто між напрямками, відділами, підрозділами. У компаніях, де інтелект і знання відіграють важливу роль, у виборі керівника слід враховувати думку кожного з персоналу. Це стосується і спільного володіння організацією. Відкритість, прозорість організації поліпшить враження партнерів, постачальників, споживачів і навіть конкурентів [10].

Креативне управління підприємством неможливе без постійного підвищення рівня знань як управлінців, так і персоналу загалом. Особливо цінним тут є японський досвід менеджменту. Так, Ікудзіро Нонака на базі своїх досліджень великих японських компаній запропонував просту й елегантну модель зародження знань у фірмі. Те, що він називає «компанією, що створює знання»,

засноване на організаційній взаємодії між «явним знанням» і «неявним знанням» у джерела інновації. Науковець доводить, що більшість знань, які накопичуються у фірмі, почерпнуто з досвіду і не може бути передано працівникам через надмірно формалізовані процедури управління. Крім того, джерела інновації множаться, коли організація наводить мости для переходу неявного знання в явне, явного в неявне, неявного в неявне та явного в явне. У такий спосіб не тільки досвід робітників передається і поширюється, збільшуючи формальну сукупність знань в компанії, а й знання, створене у зовнішньому світі, може увійти в неявні звички працівників, даючи їм змогу виробляти власні прийоми і поліпшувати стандартні процедури. В економічній системі, де інновація має критичну важливість, організаційна спроможність збільшувати джерела знань, черпаючи їх з усіх форм знання, стає фундаментом новаторської фірми. Цей організаційний процес, однак, вимагає повної участі робітників в інноваційному процесі, щоб вони не ховали свої неявні знання, не використовували їх лише для власної вигоди. Це також вимагає стабільності робочої сили в компанії, бо тільки тоді для індивіда стає раціональним передавати свої знання компанії, а для компанії – розповсюджувати явні знання серед своїх працівників [9].

На рівні сільськогосподарських підприємств управлінська діяльність у сфері розвитку персоналу повинна бути спрямована на постійне покращання навчально-методичного забезпечення процесу виробничого навчання та підвищення кваліфікації через: впровадження сучасних його форм і методів (дистанційне, інтерактивне, модульне, навчальний туризм, творчі і пошукові методи); індивідуальний підхід до складання програм підготовки персоналу з урахуванням попереднього досвіду, знань, навичок, інтересів окремих працівників; розвиток соціального партнерства у професійній підготовці, ефективну участь у державних програмах розвитку кадрів для аграрного сектору економіки тощо [5, с. 80].

Провідні українські аграрні підприємства з іноземним капіталом, такі як KWS-Україна, практикують навчання своїх майбутніх працівників починаючи ще зі студентської лави. З цією метою продакт-менеджери компанії проводять практичні заняття безпосередньо в

умовах виробництва у формі семінарів, вікторин чи мозкових штурмів.

Ще одним із нових підходів, спрямованих на ревіталізацію сільських територій та їх господарської діяльності, стало таке синтетичне явище, як *Creative Agriculture*, або *Agricultural Creative Economy*, або *Creative Rural Economy* (креативне сільське господарство).

Під креативним сільським господарством у зарубіжній практиці розуміють особливу форму розвитку сучасного сільського господарства та сільської місцевості, в основі якої – взаємне доповнення традиційного сільськогосподарського виробництва та креативних індустрій. Подібне переосмислення сільського господарства дало змогу розширити його функціональний потенціал: до чисто виробничої функції традиційного сільського господарства додалися рекреаційна, освітня, соціальна, екологічна та функція дозвілля [4, с. 14].

Саме кризь призму цих розширених функцій можна відзначити фермерів Західної України, які повною мірою використовують у своїй діяльності креативні підходи економіки вражень, акцентуючи увагу, зокрема, на нових екзотичних видах тварин, які водночас і не проблемні у вирощуванні, і приваблюють споживачів продукції й туристів. Це і закарпатські ферми північних оленів, свиней породи «мангалиця», або так званих овечих свиней; зубри на Івано-Франківщині. Форелева ферма у селі Колочава Закарпатської області пропонує відвідувачам порибалити, власники навіть забезпечують вудочками. Зважаючи на густину «населення» риби у водоймах, зловити хоча б декілька рибин, мабуть, вдасться кожному. Потім місцеві кулінари можуть приготувати ваш улов, тобто практикується комплексний підхід до споживача, що в кінцевому результаті дає змогу отримати більшу додану вартість продукції.

Ще однією цікавою місциною є ферма у селі Заболотне. На ній живуть віслюки, молоком яких лікують захворювання шкіри. Проте це не основна особливість цієї ферми. Вона цікава тим, що її заклали на території училища, а керує нею колишній вчитель права з учнями закладу [9].

Отож, реалії розвитку вітчизняного аграрного сектору економіки вказують на те, що управлінська діяльність у ньому набирає рис

все більш творчого та інтелектуального характеру. Такі тенденції в управлінні ґрунтуються на тому, що проблеми розвитку підприємств стають багатоаспектними і складнішими, вирішити їх без креативного підходу неможливо. Саме креативні підходи в управлінні підприємством за своєю сутністю відповідають новітнім тенденціям ефективного господарювання. Тому з упевненістю можна стверджувати, що креативний менеджмент є одним із найперспективніших напрямів менеджменту майбутнього.

Висновки та перспективи подальших наукових пошуків. Як бачимо, в умовах глобалізації не завжди спрацьовують старі підходи до управління підприємством. На сучасному етапі розвитку підприємств аграр-

ного сектору на перший план виходять саме креативні чинники організації та управління виробництвом, втілюючись безпосередньо управлінським персоналом підприємства, який володіє знаннями і компетенціями, потрібними в умовах ринкової економіки. Власне менеджмент підприємства відіграє провідну роль у досягненні високого рівня продуктивності праці й безпосередньо впливає на формування кінцевих показників діяльності підприємства, які визначають її ринкові позиції.

Тому креативний розвиток персоналу повинен стати однією з пріоритетних стратегій для аграрних підприємств, що й визначатиме в подальшому перспективи досліджень у цьому напрямі.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК

1. Балдинюк А. Г. Менеджмент вражень як стратегічний напрямок розвитку організації та її бренду [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_06/87.pdf.
2. Кастельс М. Галактика Інтернет: Размышления об Интернете, бизнесе и обществе [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://bwbooks.net/index.php?id1=4&category=compllit&author=kastel-m&book=2004>.
3. Кастельс М. Информационная эпоха: экономика, общество и культура [Электронный ресурс]. – Режим доступа : http://www.gumer.info/bibliotek_Buks/Polit/kastel/03.php.
4. Кодачигов Р. В. Креативные императивы современной глобальной экономики: возможности для сельского хозяйства. / Кодачигов Р. В., Мальцев А. А. // *Агропродовольственная политика России*. – 2013. – № 11. – С. 13–19.
5. Мартинюк Н. Развитие персонала як чинник підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств / Н. Мартинюк, Д. Черевко // *Аграрна економіка*. – 2015. – Т. 8, № 3–4. – С. 73–82.
6. Пайн II Б. Дж. Экономика впечатлений. Работа – это театр, а каждый бизнес – сцена / Б. Дж. Пайн II, Дж. Х. Гилмор. – М. : Вильямс, 2005. – 304 с.
7. Пекар В. Введение в экономику впечатлений [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://pekar.in.ua/ExperienceEconomics.htm/>.
8. Top-5 ферм Західної України, де є на що подивитися туристам [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://press-centr.com/ua/news/16818_Top-5-ferm-Zakhidno-Ukrani-de--na-shcho-podivitisya-turistam.
9. Тоффлер Э. Третья волна [Электронный ресурс]. – Режим доступа : http://www.gumer.info/bibliotek_Buks/Culture/Toffler/_Index.php.
10. Червоненко М. Як визначити правильний вектор розвитку компанії [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://forbes.net.ua/ua/opinions/1415913-yak-viznachiti-pravilnij-vektor-rozvitku-kompaniyi>.

