

*Г.М. ЧОРНИЙ, доктор економічних наук, професор кафедри  
Я.С. ЛАРИНА, доктор економічних наук,  
завідувач кафедри оподаткування і страхування  
І.А. МІЩЕНКО, кандидат економічних наук, доцент  
Національний університет біоресурсів і природокористування України*

## Аспекти управлінської діяльності в теорії аграрного менеджменту

**Постановка проблеми.** Логіка як наука про форми і закони мислення чільне місце відводить поняттям у всіх галузях знань. Йдеться про те, що термінологічні одиниці наукового тесту мають вживатися відповідно до їх семасіологічного змісту. Суть проблеми полягає в тому, що у наукових публікаціях і навчально-методичних посібниках часто спостерігаємо недоречне, довільне, інтуїтивне використання наукових термінів, що породжує плутанину в думках і, як наслідок, плутанину в практичній діяльності. Така недоречність стосується і поняття «управління», яке є ключовим в теорії аграрного менеджменту.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Академік НААН В.Г. Андрійчук звертає увагу на те що у «вітчизняній економічній літературі та практиці багато одних і тих самих понять, показників трактуються неоднозначно, що вносить різночитання й непорозуміння серед науковців та управлінців в оцінці важливих економічних явищ і процесів. Сказане безпосередньо стосується також понятійного апарату. З цього приводу доречно навести влучні вислови Дж. М. Кейнса і П. Самуельсона про «термінологічне стовпотворіння» та «тиранію слів» [1, с.116].

Управління як явище в суспільному житті має місце в усіх його сферах і на емпіричному рівні сприймається й трактується як

очевидне поняття. Водночас при формуванні та розвитку знань про це явище спостерігається термінологічна нечіткість, яка породжує плутанину в словах, що призводить до плутанини в думках і небажаних наслідків у практичній управлінській діяльності. Така ситуація спонукає до пошуку відповіді на цю штучно створену наукову проблему в аграрній економіці, коли довільне використання поняття «управління» часом не узгоджується з його семасіологічним змістом. Для підтвердження цього факту достатньо послатися на праці низки авторів: В.П. Рябоконя й О.О. Кузубова [2], С.А. Стасіневич [6], Л.А. Євчук. [7], Н.Є. Голомші [8], Л.В. Балабанової [9], С.М. Клименко [10].

**Мета статті** – уточнити генезис семасіологічного змісту поняття «управління» та обґрунтувати недоцільність його використання не за призначенням в теорії аграрного менеджменту.

**Виклад основних результатів дослідження.** Початок формування систематизованих знань про управлінську діяльність пов'язаний безпосередньо з іменами Ф. Тейлора і А. Файоля на початку минулого століття. А їхню теоретичну основу підкріпила праця Норберта Вінера «Кібернетика, або управління та зв'язок у тварині й машині» [3]. Теорія управління розвивалася швидкими темпами за кордоном, а в колишньому Радянському Союзі з причин суб'єктивного характеру ця справа була «загальмована» аж до 60-х років ХХ ст. коли почали з'являтися у періодичних друкованих матеріалах статті,

присвячені управлінським проблемам. Особливий резонанс у тогочасному суспільстві викликала брошура В.І. Терещенка «Організація і управління (досвід США)», яка була видана у 1965 році накладом 20 тис. примірників. Вона розпочинається словами: «З усього, що автору дозволялося бачити, спостерігати і вивчати за 30 років життя в США, ніщо не здавалося йому достойнішим найбільш глибокої уваги як постановка питання організації та управління» [2, с. 5]. Проблема управління як явища в суспільному житті й методи його дослідження предметно розглядаються рядом зарубіжних авторів [12 – 16].

У числі перших фундаторів розвитку управлінських знань в аграрній економіці в Україні були В.І. Терещенко, Л.Д. Залевський, Й.С. Завадський, І.Г. Ушачов, В.Г. Галанець. Із 70-х років минулого століття до наших днів, тобто за півстоліття, управлінські знання визріли до спеціальних навчальних дисциплін, які передбачаються навчальними планами всіх спеціальностей аграрних ВНЗ. А термін «управління» одержав у науці право на «громадянство». Він, завдячуючи своїй популярності й благозвучності дещо вийшов за межі поля власного змістовного тлумачення в системі управлінських знань. Це негативне явище найчастіше трапляється серед молодих дослідників-початківців. Саме звертаючись до них – авторів магістерських і дисертаційних робіт, доцільно уточнити генезис семасіологічного змісту поняття «управління» та його місце в теорії аграрного менеджменту і взаємозв'язки з іншими спорідненими термінами.

На найвищому філософському рівні категорії «управління» належить четверте місце за логікою серед загальнонаукових понять: 1) матерія, 2) свідомість, 3) рух, 4) управління як спрямування руху. Виходить, що з позиції філософії управління розглядається як спрямування руху. За тлумачним словником української мови слово «управляти» означає «спрямовувати діяльність, роботу кого-чого-небудь», тобто співзвучне з його філософським змістом [5, с. 1511].

Це філософське тлумачення управління «приземлює» і конкретизує кібернетика, відводячи йому роль атрибута всіх динамічних

систем різної природи. Усі динамічні системи мають універсальну будову й складаються з двох структурних елементів: перший – суб'єкт системи (активний), а другий – об'єкт системи (пасивний). Суб'єкт системи як її активний елемент є джерелом руху (змін) в об'єкті системи і в системі в цілому.

Із цих міркувань виходить, що на рівні кібернетики управління як явище можна трактувати таким чином: управління – це оптимальний вплив суб'єкта системи на стан об'єкта системи відповідно до місії та цілей системи. Тому розглядаючи управління в різноманітних сферах суспільного життя, спочатку належить чітко окреслити систему і виокремити в ній універсальні структурні елементи, а саме: суб'єкт системи та об'єкт системи, які ще називають суб'єктом управління й об'єктом управління. Наприклад, аграрний сектор економіки на макrorівні є великою соціально-економічною динамічною системою, в якій роль суб'єкта системи виконує Міністерство аграрної політики та продовольства України, а роль об'єкта управління – все аграрне виробництво в межах країни. На мікрорівні всі агроформування також є динамічними системами зі своїми суб'єктами й об'єктами, які конкретно визначаються організаційно-правовими формами господарювання на землі. Так, у фермерському господарстві суб'єктом системи є фермер, а члени його сім'ї, залучені сезонні працівники, земля, матеріальні та фінансові ресурси становлять об'єкт системи.

Із позицій кібернетики управління суб'єкта агробізнесу має право тлумачитись як оптимальний вплив керівника і спеціалістів на виробничі ресурси відповідно до місії й цілей кожної юридичної особи. При цьому суттєво наголосити на тому, що керівник зі своєю командою зосереджуються на раціональному ефективному використанні ресурсів, а головною метою для нього беззаперечно буде виробництво якісних і недорогих товарів, які б залишалися конкурентоспроможними на продовольчому ринку. Аналогічна ситуація спостерігається в елементарній динамічній системі агробізнесу – селянському господарстві, де господар як суб'єкт управління прагне раціонально використо-

увувати наявні ресурси, щоб одержати конкретну продукцію, наприклад, молоко за певними кількісними і якісними параметрами, які є його метою.

Очевидно, що суб'єкти управління в системах агробізнесу управляють технологічними процесами для досягнення конкретних цілей, якими є кількість продукції, якість продукції, собівартість продукції. Але при цьому варто наголосити на якості продукції, яка беззаперечно та абсолютно у системі управління в аграрному бізнесі була, є й завжди буде метою. У зв'язку з цим незрозумілим є поширене словосполучення «управління якістю». Можливо це переклад з іноземної мови, в якій воно має свій сенс, але в українській науковій термінології це словосполучення в системі управлінських понять залишається незрозумілим і некоректним, бо управляти метою заради досягнення її як кінцевого результату неможливо й нереально.

Аналогічно незрозумілим і невиправданим є словосполучення «управління конкурентоспроможністю». Очевидно, що керівництво агроформування мусить управляти технологічними процесами виробництва продукції на такому рівні досконалості, який забезпечить надходження на ринок товару, спроможного конкурувати з аналогами й стабільно утримувати свої позиції. Тому з цих міркувань словосполучення «управління конкурентоспроможністю» має підстави бути зарахованим теж до псевдонаукових, бо конкурентоспроможність як і якість не можуть бути об'єктами управління, а в системі управління виконують роль цілей управління.

Аналогічної негативної оцінки заслуговують також словосполучення «управління ефективністю», «управління результативністю», «управління ризиками», «управління маркетингом» тощо, які важко зіставити з певною конкретною динамічною системою, а отже, неможливо практично визначитись із суб'єктом управління й об'єктом управління. Деякі непорозуміння в теорії аграрної економіки зумовлюють також використання споріднених за формою та змістом інших термінів. Наприклад, у наукових джерелах і на практиці поняття «управління» й «керів-

ництво» часто вживаються як синоніми. Така ситуація може бути прийнятною на побутово-практичному рівні. Прискіпливий аналіз лінгвістичного змісту цих понять наштовхує на певні роздуми. Слово «керівництво» походить від слова «керувати», що відповідає російському слову «руководить», тобто, руками водити. Дійсно, в багатьох життєвих ситуаціях мають місце невербальні способи впливу суб'єкта управління на підпорядкованих працівників. Рухами рук також підсилюються і доповнюються звукові сигнали при людських взаєминах. Рухи рук, тобто жести зазвичай використовуються у військовому середовищі, в сценічному мистецтві, у виробничому й побутовому середовищі, коли сильні шуми гасять людський голос.

Водночас неживі елементи об'єктів управління не реагують на жести, як би майстерно вони не адресувалися, не спрямовувалися у їхній бік. Цей факт дає підстави стверджувати, що керівництво – це звичайне управління лише поведінкою людей, тобто це вплив суб'єкта управління лише на трудові ресурси як складову частину об'єкта управління в системах аграрного бізнесу. Отже, явища і поняття «управління» та «керівництво» за своїм управлінським змістом тотожні, але перше з них ширше, бо охоплює своїм впливом весь об'єкт управління в складних змішаних системах, а друге – вужче, як таке, що має безпосереднє відношення лише до трудових ресурсів, тобто до частини об'єкта управління.

Чимало непорозумінь спостерігається при вживанні словосполучень «організація управління» й «організація та управління» через багатозначність терміна «організація». За тлумачним словником української мови організація має сім лінгвістичних значень, змістом яких і має визначатися зміст цих словосполучень у конкретних управлінських ситуаціях.

Часто поряд із поняттям «управління» вживається термін «регулювання» та «координація» з правом на його синоніми як функції, що здійснюються суб'єктами управління. Проте у функціональному змісті управлінського циклу регулювання і координація не мають самостійного значення як його структурні елементи, а використовуються

лише при виконанні функції суб'єкта управління з контролю й лише у тому випадку, коли мають місце суттєві відхилення в «траєкторії» руху до цілі. Щоб зрозумі-

ло цю суттєву ситуацію, належить звернутися до змісту окремого відособленого управлінського циклу (рис).

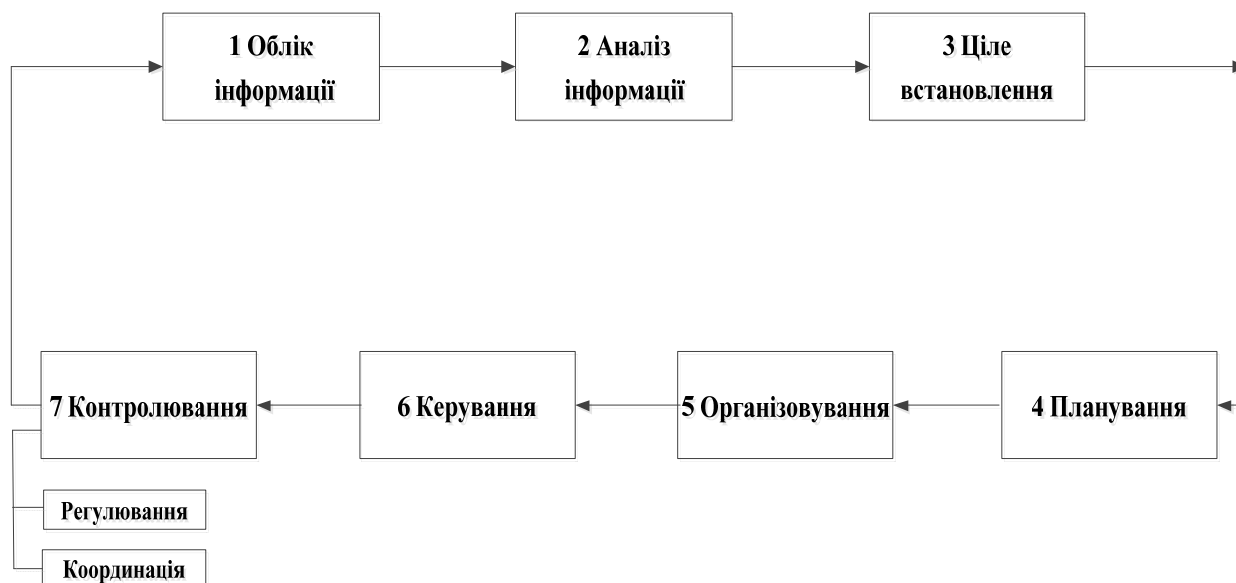


Схема структури змісту управлінського циклу

Джерело: Авторська розробка.

Зображені на рисунку сім загальних управлінських функцій є самодостатніми, щоб забезпечувати здійснення управлінських циклів без додаткових аналогів на своєму рівні. Стосовно координації та регулювання, то вони дійсно мають місце в теорії й практиці управління, але лише на правах функцій нижчого порядку. Вони можуть бути лише складовими елементами загальної функції з контролю, яка завершує управлінський цикл. Тут розглядаються два варіанти: перший, коли на шляху до мети доводиться долати непередбачувані збурюючі впливи при виконанні функцій із планування, організування і керування, тоді на стадії функції з контролю з'являється необхідність втручання в «траєкторію» управлінського циклу, додаткових дій із регулювання й координації. Другий варіант, коли на шляху до мети функції планування, організування й керування виконуються в оптимальному режимі, уникаючи збурюючі впливи, для регулювання та координації просто не залишається місця.

Аналізуючи діалектику понять «управління» і «менеджмент» слід відзначити відсутність єдиної думки щодо їх змісту та достатнього розмежування цих категорій. З

приводу цього доцільно звернути увагу на таке. По-перше, сфера управління ширша й об'ємніша, ніж сфера менеджменту. Менеджмент традиційно пов'язується із чисто соціальними та змішаними суспільними системами, в яких менеджер безпосередньо управлінням впливає на людей (персонал), а через них на матеріальні й фінансові ресурси. Поза сферою менеджменту існує додатково самодостатнє управління в біологічних і технічних системах. Англійське слово «менеджмент» у перекладі на українську мову найліпше відповідає терміну «керівництво».

Водночас, модний термін «менеджмент» набув широкого використання не завжди за своїм змістовним призначенням, наприклад, менеджмент фінансів, менеджмент витрат, менеджмент якості, проектний менеджмент, маркетинговий менеджмент, інвестиційний менеджмент тощо. Крім цього, принципові розбіжності в поняттях «управління» й «менеджмент» спостерігаються в природі динамічних виробничих систем та їх функціональних особливостях. Якщо в сфері управління суб'єктами систем можуть бути нервова система тварин, головний мозок тварин і людини, інтелект людини, технічні при-

строї (обладнання, електронні прилади та машини), то в сфері менеджменту, відповідно, лише інтелект менеджера (людини).

Управлінська діяльність провадиться численними категоріями різних керівників, спеціалістів, технічних виконавців, колегіальних і колективних повноважних органів на всіх ієрархічних рівнях господарського галузевого й державного управління. Менеджерська діяльність у класичному науковому тлумаченні є функцією лише менеджерів як професійно підготовлених фахівців.

Правовий статус керівників різних організаційно-правових форм господарювання в аграрному бізнесі визначається їхніми статутами. Правовий статус менеджера як найманого фахівця визначається контрактом як юридичним нормативно-правовим документом.

Серед складових професійної компетенції управлінських кадрів для менеджера пріоритетне значення належить природному таланту, без чого не може відбутися першокласний керівник, якого вимагає складне конкурентне середовище на ринку праці (менеджерських послуг).

Менеджери наповнюють управлінську функцію гранично глибоким змістом і гранично творчим та якісним її виконанням порівняно з традиційним розумінням управління, яке панує серед більшості власників усіх форм господарювання на землі. Менеджери в класичному розумінні – це управлінці-професіонали з великої літери, представники управлінської еліти.

**Висновки.** 1. Управління як явище є атрибутом усіх динамічних систем, а тому компетентному використанню цього терміна мусить передувати окреслення конкретної динамічної системи з її універсальними

складовими елементами – суб'єктами системи (суб'єктом управління) й об'єктом системи (об'єктом управління). За межами динамічних систем управління як явище існувати не може ні з позицій науки, ні в реальній практиці.

2. Чітке розмежування та усвідомлення в управлінській діяльності у сфері бізнесу її цілей і способів, забезпечення їх досягнення служитиме запорукою уникнення випадків термінологічної плутанини в теорії аграрного менеджменту.

3. Недоречності із широким використанням термінів «регулювання» та «координація» як синонімів поняття «управління» усуваються звичайним розумінням змісту структури управлінського циклу, в якому на рівні семи загальних функцій з управління цим двом поняттям просто не знаходиться місця, а відводиться підпорядкована роль лише у складі завершальної функції циклу з контролювання за умов непередбачуваних несприятливих ситуацій.

4. Явище й поняття «управління» ширші ніж поняття «менеджмент», бо воно притаманне всім динамічним системам різної природи. Менеджмент узгоджується лише із соціальними системами, в об'єкті управління яких на першому місці люди. Використання в об'єкті управління слова «менеджмент» по відношенню до біологічних, технічних, тобто нелюдських об'єктів управління, слід вважати некоректним.

5. Суттєва різниця між традиційним управлінським працівником і менеджером полягає у тому, що останній уособлює гранично можливий творчий стиль управління як фахівець-професіонал та представник управлінської еліти.

### Список використаних джерел

1. Андрійчук В.Г. Квaziхолдинги: створення і правомірність існування / В.Г. Андрійчук // Економіка АПК. – 2015. – № 11. – С.113-117.
2. Рябокoнь В.П. Управління конкурентоспроможністю агропромислових підприємств / В. П. Рябокoнь, О. О. Кузубов // Економіка АПК. – 2015. – № 7. – С. 85-93.
3. Терещенко В.И. Организация и управление. Опыт США / В.И. Терещенко. – М.: Экономика, 1965. – 47 с.
4. Винер Норберт. Кибернетика, или управление и связь в животном и машине / Норберт Винер ; пер. с англ. И. В. Соловьева ; под ред. Г. Н. Поварова. – М. : Советское радио, 1958. – 216 с.
5. Великий тлумачний словник сучасної української мови; уклад. і гол. ред. В. Т. Бусел. – К. ; Ірпінь : Перун, 2007. – 1736 с.
6. Стасіневич С.А. Управління цiновими ризиками на біржовому ринку цукру / С. А. Стасіневич // Економіка АПК. – 2014. – № 47. – С. 32-37.
7. Євчук Л.А. Управління ризиками діяльності сільськогосподарських підприємств через механізми хеджування / Л. А. Євчук, А. О. Тарасов // Економіка АПК. – 2013. – № 7. – С. 78-82.
8. Голомша Н.Є. Економічна ефективність запровадження систем управління якістю в підприємстві / Н. Є. Голомша, Н. А. Шелест // Економіка АПК. – 2013. – № 2. – С. 71-76.

9. Балабанова Л.В. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навч. посіб. / Л. В. Балабанова, Г. В. Кривенко, І. В. Балабанова. – К.: «Видавничий дім «Професіонал», 2009. – 256 с.
10. Управління конкурентоспроможністю підприємств : навч. посіб. / С. М. Клименко, О. С. Дуброва, Д. О. Барабась, Т. В. Омеляненко., А. В. Вакулєнко. – К.: КНЕУ, 2006. – 528 с.
11. Чорний Г.М. Інтерпретація понять «управління» і «менеджмент» та абстрагування їх змісту в теорії аграрної економіки / Г.М. Чорний, І.А. Міщенко, О.М. Файчук // Економіка АПК. – 2014. – №3. – С. 87-92.
12. Welch F. Human capital theory: education, discrimination and life cycles. American Economic Review / F. Welch, 1975 – p.63–73.
13. Honkapohja S. Methodology doesn't matter, but the history of thought might. In The State of Macro economics /S. Honkapohja (ed.). Oxford: Basil Blackwell. 1989 – s. 344 – Bibliogr.: p. 263–279.
14. Dooley D. Social research methods. 4th ed. / Dooley, David Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall. 2001 – p. 386.
15. Kathleen B. Foundations for research: Methods of inquiry in education and the social sciences. / De Marrais, Kathleen B. and Stephen D. Lapan Mahwah, NJ: L. Erlbaum Associates. 2004. – p. 432.
16. Babbie E. The basics of social research (4th ed.) / E.R. Babbie, Australia: Wadsworth. 2007. – p. 576.

Стаття надійшла до редакції 27.01.2016 р.

\* \* \*

## Новини АПК

### Україна планує співпрацювати з ЄС у сфері розвитку сільських територій

«Україна планує нарощувати експорт сільськогосподарської продукції до ЄС. Ми готові до інтенсифікації співпраці щодо розширення доступу товарів АПК до європейського ринку», – зазначив Міністр аграрної політики та продовольства України Олексій Павленко під час зустрічі з Комісаром ЄС з питань аграрної політики та розвитку сільських територій Філом Хоганом.

Міністр звернув увагу на позитивну динаміку розвитку торговельних відносин з ЄС за останні декілька років. Зокрема, за підсумками 2015 року зовнішньоторговельний обіг між Україною та країнами ЄС становив 5,9 млрд дол. США. Таким чином, частка ЄС в загальній структурі зовнішньоторговельного обігу сільськогосподарської продукції досягла відповідно 31,7%.

Під час зустрічі Олексій Павленко відзначив також ефективну взаємодію між сторонами, зокрема з Генеральним Директоратом ЄК «Сільське господарство та розвиток сільської місцевості», в рамках Діалогу Україна – ЄС з аграрних питань. Він висловив пропозицію щодо активізації роботи засідань Діалогу та визначення їх формату.

«Розвиток сільських територій – важливий напрям аграрної політики, яка здійснюється Міністерством. Основні принципи розвитку сільської місцевості закладені у Єдиній та комплексній стратегії розвитку сільського господарства та сільських територій в Україні на 2015-2020 роки. Для нас важлива підтримка ЄС у процесі імплементації цієї Стратегії», – наголосив Міністр.

Очільник відомства повідомив, що для реалізації Стратегії було підготовлено План дій на 2016 рік. Це було зроблено за прямої підтримки з боку ЄС та участі експертного співтовариства спільно з робочою групою в рамках Мінагрополітики. Цей документ складається з Плану дій Уряду України, ключових положень Стратегії-2020, а також пропозицій від спільноти донорів та експертів.

«План дій на 2016 був затверджений на спеціальній колегії Мінагрополітики спільно з донорами 3 березня 2016 р. Ця подія стала першим заходом в історії Мінагрополітики, де всі донори, які беруть участь у розвитку аграрного сектору України, були присутні при представленні планів і пріоритетів Мінагрополітики та визначенні осіб, відповідальних за кожний напрям», – додав Міністр.

Прес-служба Мінагрополітики України