

## Аграрний менеджмент в системі агробізнесу

*Мета статті* - дослідити поняття «аграрний менеджмент» в науковому, термінологічному та прикладному значенні як важливу складову системи агробізнесу.

*Методика дослідження.* Проаналізовано базові терміни аграрного менеджменту та точки зору дослідників стосовно їх трактування. Дослідження побудовано на основі монографічного та абстрактно-логічного методів. Монографічний метод використано при описанні окремих термінів та визначень аграрного менеджменту і агробізнесу, абстрактно-логічний - при обґрунтуванні пропозицій щодо використання зазначених термінів.

*Результати дослідження.* Запропоновано уточнення визначення понять «управління», «менеджмент» та «підприємництво» з акцентуванням уваги на особливостях функціонування аграрного менеджменту в системі агробізнесу.

*Елементи наукової новизни.* Запропоновано під поняттям «агробізнес» розуміти діяльність, пов'язану з усіма сферами аграрно-промислового комплексу, а словосполучення «аграрне виробництво» та «сільськогосподарське виробництво» вважати синонімами. Доведено, що сільськогосподарське та промислове виробництво, як види економічної діяльності, якісно відрізняються між собою як джерела отримання доходу. Пояснюється це тим, що для сільського господарства притаманною є спадна віддача від ресурсів, а для промисловості - зростаюча. Спадна віддача від ресурсів призводить до зниження продуктивності ресурсів, зокрема трудових і фонду заробітної плати, а зростаюча - до підвищення продуктивності ресурсів і фонду заробітної плати. Саме тому в країнах з аграрною і видобувною економікою кількісно і якісно нижчі доходи від реалізації продукції порівняно з індустріальними країнами. В агропромислових формуваннях поєднується сільське господарство і промисловість, і це є їх конкурентною перевагою порівняно з іншими формами ведення агробізнесу. Табл.: 1. Бібліогр.: 14.

*Практична значущість.* Запропоновані в дослідженні уточнення базових понять аграрного менеджменту та агробізнесу, а також характеристика особливостей сільського господарства та промисловості як видів економічної діяльності і галузей агропромислових формувань дозволить розширити та систематизувати наукові дослідження в аграрній економіці й менеджменті.

*Ключові слова:* менеджмент; управління; менеджер; аграрний менеджмент; агробізнес; віддача від ресурсів.

Дем'яненко Сергій Іванович - доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри економіки і менеджменту агробізнесу, Державний вищий навчальний заклад «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана» (м. Київ, просп. Перемоги 64/1)

E-mail: [demyanenko@kneu.edu.ua](mailto:demyanenko@kneu.edu.ua)

ORCID iD <https://orcid.org/H-5079-2017>

**Постановка проблеми.** Дослідження проблем менеджменту в сфері агробізнесу України є досить актуальними в площинах теорії і практики. З позицій теорії актуальність зумовлюється необхідністю ґрунтовного дослідження відносно нового поняття «менеджмент» для вітчизняної управлінської науки, а також обґрунтування чіткої диференціації понять «управління», «менеджмент» та «підприємництво». З позицій практики актуальність згаданої проблематики взагалі важко переоцінити, адже проблеми менеджменту в діяльності вітчизняних аграрних підприємств і, особливо, великотоварних агропромислових формувань, є найвужчим місцем при використанні їх ресурсної бази,

чинником, що лімітує ефективне використання всіх інших ресурсів. При цьому слід враховувати специфіку сільського господарства та промисловості як галузей, що мають різну економічну основу генерування витрат і доходів у процесі використання виробничих ресурсів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблемам управління в аграрній сфері економіки і, зокрема, менеджменту, значна увага приділяється вітчизняними вченими. Серед них слід виділити роботи О.Д. Гудзинського [1], Й.С. Завадського [4], І.А. Міщенка [11, 12, 13], В.В. Россохи [7], О.О. Саса [3, 8], В.П. Павлика [10], Г.М. Чорного [11, 12, 13] та ін. У роботах згаданих науковців досліджуються поняття «менеджмент», «управління» та «аграрний менеджмент», а та-

кож проблемні аспекти управління у сфері агробізнесу. З окремими висновками та пропозиціями вказаних робіт автор погоджується і підтримує їх, проте деякі викликають дискусію та необхідність їх подальшого обґрунтування.

**Мета статті** - дослідити поняття «аграрний менеджмент» в науковому, термінологічному та прикладному значенні як важливої складової системи агробізнесу.

**Виклад основних результатів дослідження.** Поряд із такими основними виробничими ресурсами, як земля, праця, капітал, підприємництво та інформація, менеджмент є ключовим елементом економічної системи будь-якого підприємства і відноситься до ресурсу «праця». Однак це розумова, інтелектуальна праця, яка має прирівнюватися до активів підприємства, тоді як фізична праця - до витрат. Досить часто в публікаціях наукового і прикладного характеру поняття «менеджмент» і «підприємництво» ототожнюються, на що звертають увагу ряд вітчизняних дослідників [2, 3, 8]. Однак, як зазначено вище, менеджмент відноситься до ресурсу «праця», а не «підприємництво», і це є важливою ремаркою.

Термін «менеджмент» (англ. *Management*) - американського походження і не перекладається на інші мови дослівно. Слово менеджмент є похідним від англійського «to manage» - «управляти». З розвитком суспільства зміст поняття «менеджмент» трансформувався і увібрав у себе всю різноманітність вимог до управління як мистецтва ведення справ і стилю роботи. Багатозначність поняття «менеджмент» віддзеркалює фундаментальний Оксфордський словник англійської мови, в якому наведено такі його визначення: 1) спосіб, манера спілкування з людьми; 2) влада і мистецтво управління; 3) особливого роду вміння, адміністративні навички; 4) орган управління, адміністративна одиниця.

Однак слід відрізнити поняття «управління» і «менеджмент», на що акцентують увагу ряд дослідників [3, 13]. В основі терміна «management» латинське слово «manus», що означає рука. Українським аналогом цього терміна є «управління» (керівництво, російською «руководство»). Однак ці терміни «менеджмент» і «управління» не синоніми. Поняття або термін «управління» ширше від поняття «менеджмент», він виник з теорії, тоді як термін «менеджмент» - з

практики. Поняття «менеджмент» виникло набагато пізніше від поняття «управління» і пов'язане в основному з цілеспрямованим впливом на людей з метою досягнення поставлених перед ними цілей. Тому поняття «менеджмент» асоціюється насамперед з підприємницькою діяльністю і діяльністю окремих людей - менеджерів.

Проблемою при аналізі сутності понять «управління» і «менеджмент» є те, що у більшості випадків при перекладі з англійської мови поняття «management» перекладається вітчизняними науковцями як «управління», хоча з української мови поняття «управління» на англійську у багатьох випадках мало б перекладатися як «administration». Тобто, в цьому випадку має місце і філологічна, і змістовна невідповідність вкладених понять. Від дієслова «to manage» утворився іменник «management» із подібним значенням. Проблема полягає не лише у написанні та звучанні цих термінів, тобто у їх формі, а й у їх змісті. Ми виходимо з того, що «менеджмент» являє собою складовий елемент «управління» і порівняно з ним вузьчий та охоплює сферу людських взаємовідносин у процесі виробництва, обігу, послуг тощо. Водночас сучасна наука, зазвичай, характеризує управління як окрему діяльність, підкреслює специфічність згаданого процесу. Наприклад, управління такою складною системою як літак передбачає комплекс заходів, що ґрунтуються на комп'ютерних системах та автоматизації навігації польоту. Участь людини в цьому процесі зводиться до мінімуму. Називати зазначений процес менеджментом не можна. Адже процес управління, складову якого становить менеджмент групи людей (екіпажу), що здійснює політ. Це саме стосується і ряду інших управлінських систем, де участь людини мінімальна, а інформаційних технологій - максимальна. Таким чином ключовою відмінністю управління від менеджменту є власне суб'єкт і об'єкт, що здійснює дію і на який спрямована дія, де в управлінні - це певна управлінська система, а в менеджменті - людина. Отже, поняття «управління» в теорії і на практиці має відрізнитися від поняття «менеджмент». Це дозволить ґрунтовніше досліджувати і розвивати ці поняття та матиме цілком конкретний вплив на їх практичне використання у різних за своєю природою напрямках діяльності, зокрема, на рівні підприємств.

Слова «менеджер» і «менеджмент» почали застосовуватися в англійській мові ще в минулому столітті. Однак лише у другій чверті ХХ ст. вони поступово починають набувати певного значення, відповідно до якого менеджером є людина, яка організовує конкретну роботу, керуючись сучасними методами. Менеджер - це не обов'язково керівник або член вищого керівництва підприємства. Менеджери працюють в усіх «ешелонах» системи. За американськими поняттями менеджером є людина, до завдань якої входить організація конкретної роботи в рамках визначеної кількості підлеглих їй співробітників.

Залежно від сфери дії виділяються різні види менеджменту: загальний, або адміністративний, галузевий, організаційний, функціональний, підприємницький, міжнародний і т.ін. З точки зору менеджменту в підприємстві можна вести мову про виробничий, маркетинговий, фінансовий, кадровий, транспортний, операційний, стратегічний менеджмент. Головне завдання менеджменту - зробити людей здатними до спільних дій шляхом постановки їм загальних цілей, надання цінностей, правильної структури організації, виховання необхідних трудових навичок і забезпечення кваліфікаційного розвитку. Менеджмент повинен забезпечити процвітання підприємства разом із максимальним добробутом кожного працівника.

Об'єктом менеджменту виступають окремі підприємці, а також трудові колективи підприємств. Предмет менеджменту - організаційні, управлінські та міжособові (міжсистемні) відносини. Загальною метою менеджменту є оптимізація функціонування господарюючих суб'єктів і створення умов, за яких найімовірніше і з мінімальним ризиком реалізуються їх стратегічні та оперативні цілі й досягається найефективніше використання наявних ресурсів.

Базові положення менеджменту сформульовано на основі узагальнення методологічних закономірностей різних наук: планування, організації, фінансування, обліку. Оскільки менеджмент, як наука, виник на перетині економіки, права, технології, філософії, психології, соціології, теорії дослідження операцій і систем, його проблеми слугують предметом комплексного дослідження. Моделі менеджменту визначаються тими завданнями, рішення яких вони повинні забезпечити, сформованими конкрет-

но, у зв'язку з цілями та характером об'єкта менеджменту. В основу моделі менеджменту кожної конкретної системи, її формування закладені функції суб'єкта менеджменту, які зумовлені його специфікою, характером і змістом зв'язків, у які вступають та які потребують об'єкт і суб'єкт менеджменту в процесі взаємодії.

Менеджер - це керівник, який, використовуючи різні методи і тактику управління, сприяє досягненню певної мети в підприємстві чи в економіці. Основою праці менеджера виступає керівництво діяльністю, орієнтованою на споживача. Принципове завдання менеджера - визначення цілей менеджменту, що відповідають інтересам організації (підприємства). Функції менеджменту в сучасних умовах полягають у тому, щоб створювати прибуткове підприємство на основі наявних людських та матеріальних ресурсів. Успіхи і невдачі підприємства - це в першу чергу успіхи і невдачі менеджменту. Тому, якщо підприємство працює погано і нерентабельно, його власник змінює насамперед не працівників, а керівництво.

Одна з найважливіших функцій менеджменту - створювати умови, необхідні для подальшого успішного функціонування підприємства через залучення працівників до спільної роботи за принципом «виграш-виграш» (Win-Win). Тому основне стратегічне завдання менеджменту не максимізація прибутку на даний момент, а успішне усунення впливу ризикованих ситуацій в довгостроковому періоді для досягнення зростання вартості підприємства (його активів), що і є його основним завданням. Діяльність підприємства повинна забезпечувати такий прибуток, який дозволив би акумулювати достатню кількість коштів, що утворюють реальну можливість долати можливі ризики у майбутньому.

Основними ознаками менеджменту слід вказати наступні:

- первинним елементом у менеджменті виступає людина, її потреби, цінності, установки, мотиви. Це відображається в керуванні внутрішніми процесами діяльності людей і в процесах управління підприємствами у зовнішньому соціально-економічному середовищі;
- пріоритет економічних принципів над іншими;

- гнучка організація, здатність швидко перебудуватися відповідно до змін зовнішнього середовища;

- компетентність менеджера є однією з головних вимог до нього;

- комплекс вимог до менеджерів: підприємливість; комунікабельність; впевненість.

Аграрний менеджмент - це особливий прояв менеджменту і може бути визначений як діяльність з організації і координації виробництва в аграрних та інших підприємствах сфери агробізнесу з метою одержання зростаючого прибутку в довгостроковому періоді, а також досягнення інших специфічних для кожного власника підприємства чи менеджера цілей. Він може розглядатися і як комбінація окремих складових діяльності підприємства – виробництва, комерційної діяльності, фінансів, маркетингу, управління трудовими ресурсами через роботу з людьми.

Те, що в інформаційну епоху людина, її інтелектуальний потенціал являє собою основне багатство організації, ще більше посилює значення менеджменту. Головним завданням менеджменту стає формування працівника як цілісної особистості, цілі та інтереси якого відповідають цілям організації. Тобто менеджмент має гармонізувати фізичний, ментальний, емоційний і духовний інтелекти працівника з місією і стратегічними цілями організації. Подібне вимагає від менеджера (керівника, лідера) створення таких умов праці, такої атмосфери в організації, за яких кожний працівник відчуватиме свою внутрішню цінність, потенціал і можливості застосувати свої унікальні здібності та ентузіазм на благо організації і себе, тобто втілення принципу «виграш-виграш».

В умовах інформаційної епохи, яка розпочалася у XXI ст. (четверта промислова революція), на відміну від попередньої - індустріальної епохи, центральним елементом економічної системи стає людина, працівник, що займається розумовою, інтелектуальною діяльністю. Основною характеристикою сучасного суспільства виступають цифрові технології, що пронизують всі його сфери - від соціальних і побутових питань до космонавтики і штучного інтелекту. За ознаки сучасної економіки слугують кардинальна зміна формування ланцюгів вартості, значно менша кількість робочої сили при

створенні одиниці вартості, нові правила конкуренції, кардинальні зміни на ринку праці та різке зменшення її частки у ВВП і національному доході країн. В інформаційну епоху темпи економічного розвитку стають не лінійними, а експоненціальними, нові, дизруптивні технології здатні самі синтезувати і створювати ефективні технології. Ці технології викликають нові парадигми в соціумі, економіці та кожній окремій особистості, здійснюють цілісне зовнішнє і внутрішнє перетворення всіх систем у всіх країнах, галузях, компаніях і суспільстві загалом [14]. Тому в економіці найважливішим ресурсом є компетентний фахівець інтелектуальної праці. Сьогодні в інноваційних галузях 80 % доданої вартості створюється інтелектуальною працею, тоді як ще 20 років тому, в індустріальну епоху, ця частка становила 20 %. Тільки працівники, що мотивовані повною мірою розкривати свій талент, інтелект, ентузіазм і творчість можуть забезпечити організації успіх і перемогу в ринковій конкуренції. В час інформаційної епохи успіх бізнесу пов'язують не з грошима, а з людьми, не з фінансовим капіталом, а з людським (інтелектуальним і соціальним), не з адмініструванням і контролем, а з довірою між працівниками і керівництвом організації, спільністю цілей і потреб організації та її працівників.

Існуючі проблеми в менеджменті перетворюють цей елемент в обмежувальний чинник системи, тобто такий, що обмежує використання інших ресурсів та стримує її розвиток. Тому, навіть володіючи новітніми технологіями виробництва продукції, маючи достатній або високий рівень матеріально-технічного та фінансового забезпечення, без належного менеджменту підприємство приречене на економічні втрати через низьку ефективність організації та управління господарською діяльністю. При цьому однією із специфічних особливостей сільського господарства є те, що тут у більшості випадків поєднуються функції власника і менеджера. Незалежно від того чи це фермерське господарство, приватне сільськогосподарське підприємство, товариство з обмеженою відповідальністю, кооператив чи акціонерне товариство - в усіх цих організаційно-правових формах підприємств тією чи іншою мірою відбувається поєднання функцій власника і менеджера.

Функціонування великотоварних агропромислових формувань, або за іншою назвою - агрохолдингів, в Україні та інших країнах (Росія, Китай, Казахстан) яскраво демонструє, як менеджмент перетворюється в найвужче місце діяльності. Так, маючи майже необмежені можливості в залученні землі та капіталу, найбільшою проблемою агрохолдингів є кваліфікована робоча сила і, особливо, менеджери. Саме цей чинник виступає обмежуючим при подальшому розширенні згаданих формувань, знижує ефективність використання землі і капіталу, спричиняє помилки в оперативному та стратегічному управлінні.

Від менеджера вимагається уміння чітко визначати стратегію розвитку підприємства, гнучко та адекватно реагувати на сигнали зовнішнього економічного середовища, правильно визначати диспозицію підприємства на ринках аграрної продукції, послуг, робіт та ресурсів, чітко та оперативно приймати поточні управлінські рішення. Всі ці завдання можна виконати тільки опанувавши менеджмент як науку, мистецтво і практику. Тому завданням сьогодення в системі підготовки фахівців з менеджменту (галузь знань «Управління і адміністрування - 07, спеціальність 073 - «Менеджмент») є актуалізація менеджменту як науки та навчальної дисципліни до існуючих економічних і соціальних умов загалом й агробізнесу зокрема, що надто важливо для України.

Менеджмент, як навчальна дисципліна, не може ґрунтуватися лише на теорії. Він заснований на практиці й виходить із практики. Менеджером можна стати тільки опанувавши його теорію через конкретну практику. Тому важливо не тільки готувати молодих фахівців з аграрного менеджменту та менеджменту агробізнесу, а й здійснювати перепідготовку та підвищення кваліфікації керівників і спеціалістів підприємств, організацій та формувань цієї сфери економіки України.

Звідси видається доцільним надати певні пояснення стосовно базових термінів, зокрема таких, як «бізнес» і «агробізнес». Стосовно терміна «бізнес» («business»), який нині набув розповсюдження, то він має досить широке значення та особливості перекладу на українську мову залежно від умов застосування в кожному конкретному випадку. Це справа, підприємницька діяльність, комерційна діяльність, робота, сфера від-

повідальності, підприємництво, професія, зобов'язання, відповідальність тощо. Тому при перекладі цього терміна з англійської доцільно максимально точно формулювати український економічний термін. Так, пропонується трактувати термін «бізнес» як аналог виразу «business activity» або як «ділова активність». Відносно терміна «агробізнес», то в міжнародній термінології й практиці прийнято відрізняти терміни «agriculture» або «farm» (сільське господарство) і «agribusiness» (агробізнес). Під першим розуміється фермерство або власне сільське господарство, а за вітчизняною класифікацією - друга сфера АПК. Під другим - перша і третя сфери АПК, тобто засоби виробництва для сільського господарства, переробна промисловість та інфраструктурні галузі, або все те, що забезпечує діяльність сільського господарства. Однак за вітчизняною термінологією такого чіткого поділу на сільське господарство і агробізнес не існує і під останнім розуміють всю діяльність, пов'язану з аграрно-промисловим комплексом, тобто поняття «агробізнес» і «аграрно-продовольчий комплекс» виступають як синоніми. З нашої точки зору, словосполучення «аграрний сектор», «аграрні підприємства» та «сільське господарство» і «сільськогосподарські підприємства» також є синонімами за аналогією зі словосполученнями «аграрне виробництво» та «сільськогосподарське виробництво». Зокрема з англійської мови термін «agriculture» і «agricultural enterprises» перекладається як сільське господарство і аграрні, або сільськогосподарські підприємства. Інша ситуація, коли йдеться про агропромислові підприємства, або агропромислове виробництво. Тут крім аграрних підприємств і аграрного виробництва задіяні також підприємства з інших двох сфер агропромислового комплексу та інфраструктури. Це можуть бути підприємства з виробництва техніки і обладнання, мінеральних добрив, засобів захисту рослин і тварин, що входять до I сфери АПК, або підприємства з переробки сільськогосподарської продукції, її транспортування, зберігання, реалізації сировини та продуктів харчування, що відносяться до III сфери АПК та його інфраструктури. Таким чином під терміном «агробізнес» пропонується розуміти діяльність, пов'язану з усіма сферами аграрно-промислового комплексу.

У цьому зв'язку важливе розуміння специфіки і принципів відмінностей таких видів бізнесу, як сільське господарство і промисловість. Вказані види економічної діяльності якісно різняться між собою як джерела отримання доходу. Пояснюється це тим, що для сільського господарства притаманна спадна віддача від ресурсів (екстенсивна та інтенсивна), а для промисловості - зростаюча. Також для аграрних ринків характерна досконала конкуренція, тоді як для ринків промислових товарів - недосконала. Тому спадна віддача від ресурсів призводить до зниження продуктивності ресурсів, зокрема трудових, і реального та номінального фондів заробітної плати, а зростаюча віддача від ресурсів зумовлює підвищення продуктивності ресурсів і фонду заробітної плати. Саме такі тенденції можна спостерігати аналізуючи галузі сільського господарства і промисловості та економіки країн, де ці галузі провідні. Сільське господарство являє собою провідну галузь у країнах, що розвиваються та у країнах з перехідною економікою, а промисловість - у розвинутих країнах.

Тому для країн з розвинутою промисловістю характерне виробництво і експорт інноваційних продуктів, зростання рівня реальної заробітної плати, створення ринків недосконалої конкуренції та продаж продуктів на цих ринках за монополюю високими цінами, отримання значної додаткової вартості та сприяння зростанню національного до-

ходу країни й рівня життя населення. Натомість для країн, що розвиваються та мають перехідну економіку від аграрної до індустріальної, притаманна спеціалізація на виробництві сільськогосподарської та видобувної продукції, експорт відповідної сировини, а не промислових, інноваційних товарів з високою часткою доданої вартості, що спричиняє зниження рівня номінальної заробітної плати, собівартості цієї продукції та низькі показники національного доходу на душу населення і взагалі рівня його добробуту [6]. Крім цього, на відміну від ринків промислової та інноваційної продукції, аграрні ринки є ринками з умовно досконалою конкуренцією, де ціна продукції не завжди перевищує її собівартість, а виробники продукції не можуть впливати на ціну. Саме тому в країнах з аграрною і видобувною економікою кількісно і якісно нижчі доходи від реалізації цієї продукції.

Для прикладу в таблиці наведено рівні валового внутрішнього доходу на душу населення за рядом країн, які можна віднести до розвинутих, і тих, що розвиваються або мають перехідну економіку. Як свідчать наведені дані, рівні доходу населення в цих країнах різні. Валовий національний дохід у Норвегії вищий, ніж у Демократичній республіці Конго у 196 разів і у 35,6 раза, ніж в Україні. Такий результат демонструє різницю між економіками зі зростаючою віддачею від ресурсів та спадною.

**Валовий національний дохід на душу населення**  
(за даними Світового банку, 2017 р.)

№ пор.	Країна	Дол. США
1	Норвегія	82 330
2	США	56 180
3	Австралія	54 420
4	Німеччина	43 660
5	Франція	38 950
6	Азербайджан	4 760
7	Україна	2 310
8	Індія	1 680
9	Єфіопія	660
10	Демократична республіка Конго	420

Джерело: URL : <https://gtmarket.ru/ratings/rating-countries-gni/rating-countries-gni-info>.

Таким чином можна зробити висновок, що сільське господарство не може конкурувати з промисловістю як джерело доходу. Тому поєднання сільськогосподарського з промисловим виробництвом в агропромислових формуваннях надає безперечну перевагу цьому типу підприємств порівняно з традиційними аграрними підприємствами чи

фермерськими господарствами. Специфічними рисами великотоварних агропромислових формувань (ВАФ) є: горизонтальна і вертикальна інтеграція та концентрація виробництва; отримання ефекту синергії від поєднання сільського господарства та промисловості; впровадження інноваційних технологій у виробництві й управлінні; повніше

кадрове та фінансове забезпечення, можливості виходу з власною продукцією на міжнародні ринки. Звідси ВАФ мають нижчу собівартість аграрної та промислової продукції зі значно вищою часткою постійних витрат у структурі собівартості, що забезпечує їм конкурентні переваги на ринках відповідної продукції та створює бар'єри іншим підприємствам для входження на ці ринки. Крім того, вони мають економію на масштабі за рахунок використання високопродуктивної техніки, оптових закупівель та реалізації продукції, системи управління і контролю. Результатом є зростаюча віддача від ресурсів та значно вищий дохід від бізнесу. Тобто тільки великотоварне виробництво з передовими технологіями за рахунок масштабу і зростаючої віддачі від ресурсів забезпечує зростання прибутку, заробітної плати і конкурентоспроможності аграрної та харчової продукції.

Однак існують види продукції, де поки що неможливо застосувати індустриальні технології і виробництво яких доцільно розміщувати у фермерських господарствах чи господарствах населення (наприклад, ягідництво). Це дає змогу успішніше використовувати ресурси галузі, позитивно впливає на соціальний стан сільського населення. Тому з метою раціоналізації використання ресурсів сфери агробізнесу необхідне поєднання великотоварного і дрібного аграрного виробництва.

**Висновки.** Менеджмент, як складова системи управління підприємством, набуває дедалі більшого значення в сучасних умовах цифрових технологій, підвищуючи роль лю-

дини як інтелектуальної складової управлінського процесу. Розрізняючи поняття «управління», «менеджмент» та «підприємництво», акцентуємо увагу на особливостях функціонування аграрного менеджменту в системі агробізнесу та пропонуємо уточнення визначення цих понять. Зокрема базовою ознакою менеджменту як поняття і системи є те, що в ньому все пов'язано з людиною як основним елементом цієї системи.

Аграрний менеджмент безпосередньо пов'язаний з агробізнесом. Під поняттям «агробізнес» розуміємо діяльність, пов'язану з усіма сферами аграрно-промислового комплексу, а словосполучення «аграрне виробництво» та «сільськогосподарське виробництво» вважаємо синонімами. В системі агробізнесу поєднуються сільськогосподарське та промислове виробництво і ці види економічної діяльності якісно відрізняються між собою як джерела отримання доходу. Пояснюється це тим, що для сільського господарства притаманна спадна віддача від ресурсів, а для промисловості - зростаюча. Спадна віддача від ресурсів призводить до зниження продуктивності ресурсів, зокрема трудових і фонду заробітної плати, а зростаюча - до підвищення продуктивності ресурсів і фонду заробітної плати. Саме тому в країнах з аграрною і видобувною економікою кількісно і якісно нижчі доходи від реалізації продукції порівняно з індустриальними державами. В агропромислових формуваннях поєднується сільське господарство і промисловість, і це слугує їх конкурентною перевагою, порівняно з іншими формами ведення агробізнесу.

#### Список бібліографічних посилань

1. Гудзинський О. Д. Менеджмент у системі агробізнесу. Київ : Урожай, 1994. 240 с.
2. Дем'яненко С. І. Аграрний менеджмент : підручник. Київ : КНЕУ, 2018. 520 с.
3. Дем'яненко С. І., Сас О. О. Управління великотоварними агропромисловими формуваннями : монографія. Київ : КНЕУ, 2018. 216 с.
4. Завадський Й. С. Менеджмент. Т. 1. Київ : Україно-фінський інститут менеджменту і бізнесу, 1997. 544 с.
5. Кові Стівен Р. Восьма звичка. Від ефективності до величчя. Харків : Клуб сімейного дозвілля, 2017. 495 с.
6. Райнер Э. С. Как богатые страны стали богатыми, и почему бедные страны остаются бедными. Москва : ИД Высшей школы экономики, 2014. 384 с.
7. Россоха В. В., Шарапа О. М. Інституційне забезпечення управління господарською діяльністю аграрних підприємств. *Економіка АПК*. 2016. № 10. С. 73-81.
8. Сас О. О. Управління чи менеджмент: теорія і практика в діяльності підприємства. *Економіка та підприємництво : зб. наук. пр. молодих учених та аспірантів Київського нац. екон. ун-ту ім. Вадима Гетьмана*, 2014. Вип. 32. С. 172-179.

#### References

1. Hudzynskiy, O.D. (1994). *Menedzhment u systemi ahrobiznesu [Management in the system of agribusiness]*. Kyiv: Urozhai [In Ukrainian].
2. Demianenko, S.I. (2018). *Ahrarnyi menedzhment: pidruchnyk [Agricultural management: textbook]*. Kyiv: KNEU [In Ukrainian].
3. Demianenko, S.I. & Sas, O.O. (2018). *Upravlinnia velykotovarnymy ahropromyslovymy formuvanniamy: monohrafiia [Management of large-scale agroindustrial entities: monograph]*. Kyiv: KNEU [In Ukrainian].
4. Zavadskiy, Y.S. (1997). *Menedzhment. T1 [Management. Vol. 1]*. Kyiv: Ukraino-finskyi instytut menedzhmentu i biznesu [In Ukrainian].
5. Kovi, S.R. (2017). *Vosma zvychka. Vid efektyvnosti do velychi [Eighth habit of highly effective people]*. Kharkiv: Klub simeinoho dozvillia [In Ukrainian].
6. Rajnert, Je.S. (2014). *Kak bogatye strany stali bogatymi, i pochemu bednye strany ostajutsja bednymi [How rich countries got rich and why poor countries stay poor]*. Moscow: ID Vyshej shkoly jekonomiki [In Russian].

9. Сас О. О. Оцінка ефективності управління у велико-товарних агропромислових формуваннях. *Економіка АПК*. 2014. № 10. С. 99-105.

10. Павлик В. П. Системний підхід до управління сільськогосподарськими підприємствами. *Економіка АПК*. 2018. № 3. С. 67-73.

11. Чорний Г. М., Ястреб М. П., Міщенко І. А. Методологічні аспекти оцінки рівня системи управління в аграрних підприємствах. *Економіка АПК*. 2013. № 1. С. 71-70.

12. Чорний Г. М., Ларіна Я. С., Міщенко І. А. Аспекти управлінської діяльності в теорії аграрного менеджменту. *Економіка АПК*. 2016. № 3. С. 80-87.

13. Чорний Г. М., Міщенко О. М., Файчук О. М. Інтерпретація понять «управління» і «менеджмент» та абстрагування їх змісту в теорії аграрної економіки. *Економіка АПК*. 2014. № 3. С. 87-92.

14. Шваб Клаус. Четвертая промышленная революция. Київ : Эксми, 2016, 138 с.

7. Rossokha, V.V. & Sharapa, O.M. (2016). Instytutine zabezpechennia upravlinnia hospodarskoiu diialnistiu ahrarnykh pidpriemstv [Institutional management of agrarian business enterprises]. *Ekonomika APK*, 10, pp. 73-81 [In Ukrainian].

8. Sas, O.O. (2014). Upravlinnia chy menedzhment: teoriia i praktyka v diialnosti pidpriemstva [Administration or management: theory and practice in activity of enterprise]. *Ekonomika ta pidpriemnytstvo: zb. nauk. pr. molodykh uchenykh ta aspirantiv*, 32, pp. 172-179 [In Ukrainian].

9. Sas, O.O. (2014). Otsinka efektyvnosti upravlinnia u velykotovarnykh ahropromyslovykh formuvanniakh [Assessment competence of management efficiency in the large scale agro-industrial formations]. *Ekonomika APK*, 10, pp. 99-105 [In Ukrainian].

10. Pavlyk, V.P. (2018). Systemnyi pidkhid do upravlinnia silskohospodarskymy pidpriemstvamy [System approach to agricultural enterprises management]. *Ekonomika APK*, 3, pp. 67-73 [In Ukrainian].

11. Chornyi, H.M., Yastreb, M.P., & Mishchenko, I.A. (2013). Metodolohichni aspekty otsinky rivnia systemy upravlinnia v ahrarnykh pidpriemstvakh [Methodological aspects of assessment of management system in agricultural enterprises]. *Ekonomika APK*, 1, pp. 71-70 [In Ukrainian].

12. Chornyi, H.M., Larina, Ya.S., & Mishchenko, I.A. (2016). Aspekty upravlinskoi diialnosti v teorii ahrarnoho menedzhmentu [Aspects of managerial activity within the framework of theory of agrarian management]. *Ekonomika APK*, 3, pp. 80-87 [In Ukrainian].

13. Chornyi, H.M., Mishchenko, O.M., & Faichuk, O.M. (2014). Interpretatsiia poniat "upravlinnia" i "menedzhment" ta abstrahuvannia yikh zmistu v teorii ahrarnoi ekonomiky [Interpretation of the notions "administration" and "management" and abstracting of them from the field of agrarian economy]. *Ekonomika APK*, 3, pp. 87-92 [In Ukrainian].

14. Shvab, K. (2016). *Chetvertaja promyshlennaja revoljucija* [The fourth industrial revolution]. Kyiv: Jeksmi [In Russian].

#### **Demianenko S.I. Agrarian management in the agrobusiness system**

*The purpose of the article is to investigate a concept of "agrarian management" in scientific, terminological, and applied sense as a significant part of the agribusiness system.*

*Research methods.* Basic terms of agrarian management and researches' points of view regarding their interpretation have been investigated. The research was built on a ground of monographic and abstract and logical methods. The monographic method has been used for description of some terms and definitions of agrarian management and agribusiness, and abstract and logical method for justification of proposals for using the mentioned terms.

*Research results.* It has been specified concepts of "administration", "management", and "entrepreneurship" highlighting specific functioning of agrarian management in the agribusiness system.

*Elements of scientific novelty.* It has been offered a new meaning for a concept of "agribusiness" as an activity related to all branches of the agroindustrial complex and word groups "agrarian production" and "agricultural production", which should be considered as synonyms. It is proved a quality difference between agricultural and industrial production in types of economic activity and income sources. This can be explained with decrease in resource return in agriculture and increase of resource return in industry. Decrease in resource return causes diminishing in recourse productivity, particular, labour and salary, and increase of resource return provides higher level of efficiency and salary. That is why countries with agrarian and mining economy in comparison with industrial countries have lower incomes. In agroindustrial entities agriculture and industry are connected that forms their compete superiority in comparison with other agribusiness forms.

*Practice significance.* It has been proposed specifications for basic definitions of agrarian management and agribusiness, and also characteristic for specifications of agriculture and industry as types of economic activity and branches of agroindustrial entities. All this will allow to extend and systemize scientific investigations in agrarian economic and management. *Tabl.: 1. Refs.: 14.*

**Keywords:** management; administration; manager; agrarian management; agribusiness; resource return.

**Demianenko Serhii Ivanovych** - doctor of economic sciences, professor, head of the department of economics and management of agricultural business, Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman (64/1, Peremohy av., Kyiv)

E-mail: demyanenko@kneu.edu.ua

ORCID iD <https://orcid.org/H-5079-2017>

#### **Демьяненко С.И. Аграрный менеджмент в системе агробизнеса**

*Цель статьи* - исследовать понятие «аграрный менеджмент» в научном, терминологическом и прикладном значении как важную составляющую системы агробизнеса.

*Методика исследования.* Проанализировано базовые термины аграрного менеджмента и точки зрения исследователей относительно их трактовки. Исследование построено на основе монографического и абстрактно-логического методов. Монографический метод использован при описании отдельных терминов и определений аграрного менеджмента и агробизнеса, абстрактно-логический - при обосновании предложений относительно использования обозначенных терминов.

**Результаты исследования.** Предложено уточнение определений понятий «управление», «менеджмент» и «предпринимательство» с акцентированием внимания на особенностях функционирования аграрного менеджмента в системе агробизнеса.

**Элементы научной новизны.** Предложено под понятием «агробизнес» понимать деятельность, связанную со всеми сферами аграрно-промышленного комплекса, а словосочетания «аграрное производство» и «сельскохозяйственное производство» считать синонимами. Доказано, что сельскохозяйственное и промышленное производство, как виды экономической деятельности, качественно отличаются между собой как источники получения дохода. Объясняется это тем, что для сельского хозяйства присуща убывающая отдача от ресурсов, а для промышленности - возрастающая. Убывающая отдача от ресурсов вызывает снижение продуктивности ресурсов, в частности трудовых и фонда заработной платы, а возрастающая - повышение продуктивности ресурсов и фонда заработной платы. Именно поэтому в странах с аграрной и добывающей экономикой количественно и качественно ниже доходы от реализации продукции в сравнении с индустриальными странами. В агропромышленных формированиях совмещаются сельское хозяйство и промышленность, что является их конкурентным преимуществом по сравнению с другими формами ведения агробизнеса.

**Практическая значимость.** Предложенные в исследовании уточнения базовых понятий аграрного менеджмента и агробизнеса, а также характеристика особенностей сельского хозяйства и промышленности как видов экономической деятельности и отраслей агропромышленных формирований позволят расширить и систематизировать научные исследования в аграрной экономике и менеджменте. Табл.: 1. Библиогр.: 14.

**Ключевые слова:** менеджмент; управление; менеджер; аграрный менеджмент; агробизнес; отдача от ресурсов.

Демьяненко Сергей Иванович - доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой экономики и менеджмента агробизнеса, Государственное высшее учебное заведение «Киевский национальный экономический университет имени Вадима Гетьмана» (г. Киев, просп. Победы, 64/1)

E-mail: demyapenko@kneu.edu.ua

ORCID iD <https://orcid.org/H-5079-2017>

Стаття надійшла до редакції 23.11.2018 р.

Фахове рецензування: 10.12.2018 р.

**Бібліографічний опис для цитування:**

Дем'яненко С. І. Аграрний менеджмент в системі агробізнесу. *Економіка АПК*. 2018. № 12. С. 42 – 50.

\*

УДК 330.5:568.512.62

JEL Classification: M 42; Q12; Q10; B40

DOI: <https://doi.org/10.32317/2221-1055.201812050>

*О.В. КСЬОНОВА, кандидат економічних наук*

## Експрес-діагностика внутрішньої соціальної ефективності сільськогосподарських підприємств: методичне забезпечення

**Мета статті** - дати визначення показників внутрішньої соціальної ефективності сільськогосподарських підприємств. Запропонувати авторську методику експрес-діагностики внутрішньої соціальної ефективності.

**Методика дослідження.** Використано методи аналізу і синтезу, теоретичного узагальнення, абстрактно-логічний метод, зокрема прийоми індукції та дедукції (при уточненні категоріально-понятійного апарату дослідження), моделювання (при визначенні критеріїв для діагностики та їх взаємодії). Основною гіпотезою дослідження є те, що внутрішня соціальна ефективність включає п'ять параметрів, які увійшли до окресленої моделі оцінки.

**Результати дослідження.** Виділено дві складові соціальної ефективності виробництва сільськогосподарської продукції. Зовнішня соціальна ефективність - якісна характеристика виробничого процесу, що відображає рівень задоволення суспільних потреб у певному товарі чи послугі. Внутрішня соціальна ефективність - якісна характеристика виробництва, що характеризує рівень задоволення в процесі виробництва потреб суб'єктів, безпосередньо в ньому задіяних.

Внутрішня соціальна ефективність включає в себе п'ять головних категорій: «управління трудовими ресурсами», «взаємовідносини в колективі», «професійний і особистий розвиток», «матеріальне стимулювання та соціальне забезпечення», «умови праці».

**Елементи наукової новизни.** Запропоновано авторську методику експрес-діагностики (МОВСЕ®) діяльності сільськогосподарських підприємств, яка ґрунтується на найбільш об'єктивних і значущих параметрах, дозволяє дати

---

© О.В. Ксьонова, 2018