

УДК 631.11:65-01

## ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ФУНКЦІЙ МЕНЕДЖМЕНТУ, ЙОГО ЕФЕКТИВНОСТІ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ

Колесник В.М., к.е.н.

Воєнна К.І.

*Миколаївський національний аграрний університет*

В даній статті досліджено різноманітні теоретичні підходи до поділу функцій менеджменту. Запропоновано власний авторський класифікаційний підхід до даного поділу і наведено схему групування функцій менеджменту. Надано наукові трактування поняттю «управління». Детальне дослідження літератури дало можливість узагальнити та сформулювати підходи до сутності поняття «управління» з точки зору різних вітчизняних, зарубіжних науковців та дослідників. Охарактеризовано категорію «ефективність» в системі управління сільськогосподарськими підприємствами. Представлено різні методики та системи показників для оцінки ефективності управління. Значна увага приділена сутності соціальної ефективності та комплексу оціночних показників.

**Ключові слова:** менеджмент, управління, сільськогосподарські підприємства, ефективність, ринкова економіка, функція

Various theoretical approaches to the division of management functions are investigated in the given article. The author presents a new approach to the classification of this division and gives the classification scheme of management functions. The scientific interpretation of the “management” concept is offered. A detailed study of the literature enabled to generalize and form approaches to the essence of the concept of “management” according to the point of view of various domestic and foreign scholars and researchers. The category of “efficiency” in the management system of agricultural enterprises is defined. Various methods and techniques for assessing the effectiveness of management are presented. Much attention is paid to the nature of social efficiency and the set of performance indicators.

**Keywords:** management, agricultural enterprises, efficiency, market economy, function, classification, approach

**Актуальність проблеми.** У сучасних умовах господарювання виробнича діяльність всіх підприємств і сільськогосподарських, зокрема,

набуває досить динамічного характеру, що виникає під впливом нових концепцій організації та управління виробництвом. Умови господарювання вітчизняних аграрних підприємств характеризуються різним ступенем нестабільності, а також умови прийняття управлінських рішень помітно ускладнюються. За таких обставин виникає необхідність застосування нових підходів до управління підприємствами, здатних забезпечити їх результативне функціонування та стратегічний розвиток, шукати нові перспективні шляхи покращення ефективності управління та господарювання в цілому. Зазначимо, що в сьогоденних умовах функціонування сільськогосподарських товаровиробників близько третини підприємств є збитковими, інші отримують і так невисокі прибутки, хоча в останні роки спостерігається позитивна тенденція до зростання обсягу виробленої продукції, після затяжної кризи перехідного періоду економіки України. Усі дослідники, науковці та практики сходяться на думці, що саме низькоякісне управління веде до появи негараздів в діяльності аграрних підприємств. Взагалі ефективність управління є першоосною ведення бізнесу, зокрема в аграрній сфері. В умовах ринкової економіки забезпечення ефективності управління є метою будь-якого підприємства, оскільки саме ефективність управління забезпечує успішне функціонування та розвиток кожної організаційно – господарчої ланки. Саме це і зумовило актуальність обраної теми дослідження.

**Аналіз останніх наукових досліджень.** Питаннями управління та підвищенням його ефективності в сільськогосподарських підприємствах, аналізом функцій управління та їх вдосконаленням на теоретичних і практичних рівнях займалися такі вітчизняні науковці: В.Г. Андрійчук, О.Д. Гудзинський, С.І. Дем'яненко, Й.С. Завадський, В.Я. Месель-Веселяк, П.І. Гайдуцький, П.М. Макаренко, М.О. Бесєдін, Г.М. Чорний, П.Т. Саблук, Л.І. Михайлова. Серед зарубіжних вчених на увагу заслуговують праці наступних вчених: І.П. Ушачов, І. Ансофф, М. Вебер, Л. Гібсон, П. Друкер, Г. Емерсон, М. Мескон, Д. Тейлор, Ф. Хедоурі та Г. Файоль та ін. Їх діяльність заслуговує на увагу, однак дане питання все ще залишається невирішеним.

**Метою роботи** є теоретичне обґрунтування поняття управління, визначення підходів до розуміння функцій менеджменту, а також дослідити питання ефективності управління в розрізі сільськогосподарських

підприємств в сучасних умовах ринку.

**Викладення основного матеріалу дослідження.** Однією з нагальних проблем функціонування українських сільськогосподарських підприємств поряд з визначенням місця розташування, спеціалізацією виробництва і забезпеченістю капіталом все ще залишається менеджмент, тобто управління в сучасному бізнесовому середовищі. На думку П. Друкера 80% розвитку будь-якої країни залежить не від її природних ресурсів, не від географічного положення й не від якості робочої сили, а від якості управління» [4].

У світовій літературі з початком ведення бізнесу важливе місце в становленні і розвитку наукового менеджменту відводиться дослідженням Ф. Тейлора, який створив теорію і методологію наукової організації праці і ввів в обіг поняття “наукового менеджменту”. Послідовники Ф. Тейлора зробили істотний внесок в розвиток теорії і практики менеджменту. Так, Г. Гант розробив теорію лідерства, Ф. Гілбрет і Л. Гілбрет — психологію управління, М. Фоллет свої праці присвятила дослідженню соціального конфлікту, Р. Емерсон — штабному принципу в управлінні. На розвиток теорії менеджменту великий вплив мали праці англійського ученого О. Шелдона і французького підприємця А. Файоля [20].

Більш детально зосередимо увагу на поділ функцій управління з точки зору Анрі Файоля – дослідника теорії управління. Крім того, його класифікація функцій управління в економічній літературі вважається класичною. А. Файоль виділив шість груп функцій управлінської праці, а саме: технічні і технологічні (виробництво, виготовлення, переробка); комерційні (закупівля, продаж, обмін); фінансові (залучення капіталів і ефективне управління ними); охоронні або страхові (охорона власності і фізичних осіб); облікові (інвентаризація, балансові відомості, витрати виробництва, статистика); адміністративні (передбачення, організація, розпорядництво, координування і контроль) операції [20].

Але протягом минулого століття дані функції були інтерпретовані і сучасній науці відомі такі групи функцій:

- адміністративні або загальні (передбачення, організація, розпорядництво, координування і контроль);
- конкретні або спеціальні (технічна, технологічна, комерційна, фінансова, страхова та облікова).

Щодо нашої точки зору, то дана класифікація загальних функцій не в повному обсязі характеризує функції системи управління.

Й. С. Завадський виділив більшу кількість функцій, що належать до групи спеціальні: техніко-економічне і соціальне планування, управління технологічною підготовкою виробництва, організація та оплата праці, управління трудовими ресурсами, управління матеріально-технічним забезпеченням, бухгалтерський облік і фінансова діяльність, охорона праці й техніка безпеки, управління господарським обслуговуванням, управління природокористуванням тощо. Сукупність даних функцій управління «складає основу формування структури управління» [5].

У сучасних наукових публікаціях, навчальних та методичних посібниках з управління досить різноманітно класифікують загальні функції менеджменту. Й. С. Завадський виділяє наступні функції: планування, організація, координація, регулювання, мотивація, контроль [5]; планування, організація діяльності, лідерство, контролювання — поділ за Р. Гріфіном [2]; С. Роббінс виокремлює: планування, організація, керівництво, контроль [12]; Г. М. Чорний класифікує функції управління наступним чином: облік, аналіз, визначення цілей, планування, організація, керівництво, контроль. [21]. Ю. М. Осіпов, вважає, що управління - це організація, аналіз та контроль [8].

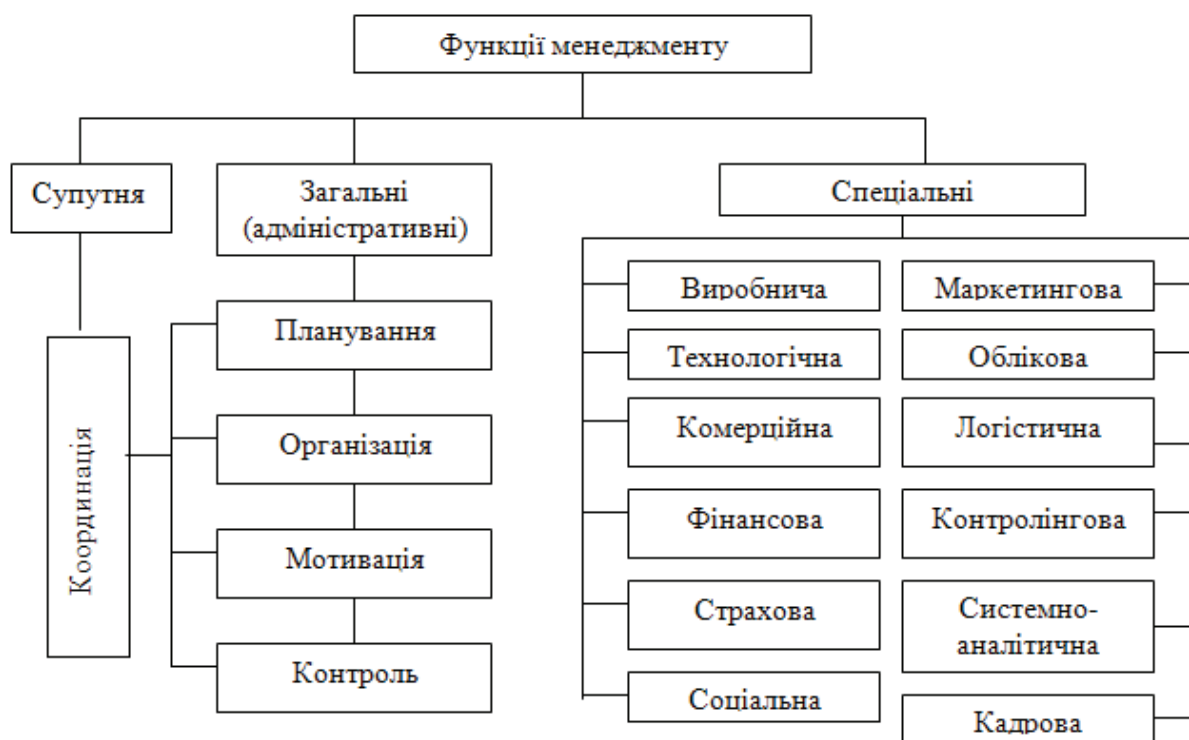
В. К. Савчук класифікує функції менеджменту на наступні: планування, організація, мотивація і контроль, а координацію і регулювання не виділяє як самостійні функції і вони виступають складовими чотирьох основних функцій [13]. Прийнятними є міркування американських науковців Мескона, Альберта і Хедоурі, які визнають чотири функції: планування, організування, мотивування і контролювання.

Отже, ми вважаємо, що даний поділ є більш вдалим. Відмовитись від функції координації не виправдано, оскільки дослідження свідчать, що без неї не здійснюється жоден управлінський процес. Крім того, її слід віднести до супутньої всього процесу управління, оскільки рух від стадії планування до стадії контролю можливий лише шляхом виконання робіт з організації та мотивації працівників при загальній координації всіх функцій. Крім того, функція координації також спрямована на визначення об'єкту та суб'єкту управління, а також формує взаємовідносини між ними для досягнення поставлених цілей. Координування - важливий

управлінський важіль, який реалізується у формі керівництва.

На нашу думку, функцію аналізу, яку виділяє Г. М. Чорний як самостійну, слід віднести як складову (допоміжну) чотирьох основних функцій, оскільки вони всі передбачають попередній аналіз ситуацій.

При цьому функції управління перебувають у постійній взаємозалежності, вони не можуть існувати окремо одна від одної. Планування, організація, мотивація та контроль – загальні функції управління, від розвитку і збалансованості яких залежить результативність господарської діяльності.



*Рис. 1. Класифікація функцій менеджменту  
(авторська розробка)*

З переходом сільськогосподарського виробництва до ринкових відносин виникає потреба в появі нових функцій управління. В таких умовах зростає складність вирішуваних завдань і, відповідно, посилюють роль наукового управління у стабілізації соціально-економічних процесів і забезпеченні ефективності усіх видів підприємницької діяльності. Це зумовлює зміни у функціях управління, зокрема економікою АПК, таких як стратегічні, маркетингові, логістичні, контролінгові та системно-аналітичні.

Так, для підприємств АПК маркетинг повинен стати одним із засобів досягнення цілей господарської діяльності та забезпечення

конкурентоспроможності підприємства. Діяльність служби маркетингу повинна забезпечити дослідження ринків збуту, конкурентів та їх можливостей, аналіз попиту та пропозицій, що в комплексі дасть змогу підприємству ефективно функціонувати в умовах ринкового середовища.

Праця керівника є своєрідним ядром управління у сільськогосподарській виробничій системі, центром, у який надходить вся інформація, де приймаються рішення й починається їх реалізація. Все це забезпечує оптимальне функціонування всієї системи [17].

На основі виокремлення основних функцій в 1923 році А. Файоль надав визначення поняттю «управління». Управління – означає передбачати, організовувати, розпоряджатися, координувати і контролювати; передбачати — враховувати прийдешнє і виробляти програму дії; організовувати — будувати подвійний матеріальний і соціальний організм підприємства; розпоряджатися — заставляти персонал належним чином працювати; координувати — зв'язувати, об'єднувати, гармонізувати всі дії і всі зусилля; контролювати — піклуватися про те, щоб все здійснювалося згідно зі встановленими правилами і відданими розпорядженнями [20].

Б. А. Райзберг, Л. Ш. Лозовський та О. Б. Стародубцева зупиняються на розумінні, що управління є свідомим цілеспрямованим впливом з боку суб'єктів, органів на людей і економічні об'єкти, здійснюваним з метою направити їхні дії і отримати бажаний результат [11].

В ринковому середовищі процес управління стійкістю підприємства, має складний характер, потребує урахування великої кількості чинників при прийнятті рішень, особливостей чинного законодавства, сучасних форм організації бізнесу, ринкової кон'юнктури та ін. Саме тому цікава точка зору видатного економіста І. Ансоффа, який стверджує, що категорію управління слід розуміти як комплексний процес, спрямований на вирішення проблем, відстеження тенденцій, постановку цілей, розуміння проблем і можливостей, діагноз, розробку і вибір альтернатив, складання програм, формування напрямів реалізації і визначення заходів щодо їхнього виконання.

М. М. Мартиненко встановлює загальне поняття управління як визначення мети і факту її досягнення за допомогою необхідних і достатніх способів, засобів і дій. При цьому, мета — це кінцеві результати, яких

необхідно досягти в деякий певний момент часу [7]. А.В. Тихонов зупиняється на розумінні управління як способу регуляції людських дій і взаємодій, утримуючи їх в межах керованості.

Враховуючи різноманітні визначення поняття управління ми вважаємо, що більш конкретним буде наступне: управління — особливий цілеспрямований вид діяльності, який передбачає комплексний процес взаємодії функцій планування, організації, мотивації та контролю, і має на меті встановити взаємозв'язок сукупності способів, засобів і дій, необхідних і достатніх для досягнення кінцевої мети діяльності, тобто місії.

Дослідження різноманітної літератури стосовно управління, дало змогу виділити підходи до сутності даного поняття:

- комплексний (І. Ансофф);
- функціональний (А. Файоль, Р. Гріфін, С. Роббінс, Й. С. Завадський, М. Беседіна ін.);
- цільовий (результативний): Б.А. Райзберг, Л.М. Лозовський, О.Б. Стародубцева, М.М. Мартиненко;
- регуляційний (А. В. Тихонов, М. А. Солодка).

Управління, як і будь-який інший вид діяльності, вимагає своєї конкретної оцінки, тобто визначення його ефективності.

На думку В. Ситниченко, ефективність управління — результативність управлінської діяльності, що визначається як відношення оптимальних результатів від реалізації певних управлінських важелів в господарстві до витрат, які супроводжують їх одержання [18].

У свою чергу Й. С. Завадський вважає, що ефективність управління — це досягнення найвигіднішого співвідношення між результатами діяльності апарату управління і використаними для одержання цих результатів матеріальними, трудовими і фінансовими ресурсами. На його думку ефективність досягається за рахунок прийняття більш раціональних рішень з технологічних, економічних, організаційних, соціальних й інших питань, а також прийняття рішень на основі багатоваріантних розрахунків і неухильного впровадження їх у життя [5].

Існує багато визначень поняття ефективності управління. Узагальнення яких дало можливість запропонувати наступне: ефективність управління — це результативність функціонування системи і процесу

управління як взаємодії керуючої і керованої систем, що забезпечує досягнення цілей підприємства; яка визначається співвідношенням ефекту від реалізації різноманітних інвестицій в систему управління підприємством з розміром витрат, необхідних для їх впровадження.

Що стосується визначення ефективної системи управління підприємством, то — це система, при якій створюються сприятливі умови, що забезпечують досягнення виробничим колективом поставлених цілей в оптимальний термін при оптимальних кількісних і якісних показниках і необхідних витрат ресурсів. Ефективність управління показує, якою мірою керована система реалізує мету.

Управлінська праця відноситься до найбільш складних видів людської діяльності, і її оцінка не завжди може бути зроблена прямим шляхом через відсутність формалізованих результатів, кількісної оцінки окремих видів виконуваної роботи. В даний час пряма оцінка ефективності управління підприємством ускладнена в зв'язку з недостатньою розробленістю багатьох питань у цій галузі як в теоретичному, так і в практичному плані.

Слід зазначити, що досить складно провести оцінку ефективності управління тому, що важко виділити трудовий внесок управлінського персоналу з результатів роботи підприємства, які є наслідком діяльності всього виробничого колективу, а також впливу ряду зовнішніх, по відношенню до підприємства, умов та факторів. В результаті дослідження даного питання в економічній літературі можна виділити кілька підходів до оцінки ефективності управління, які запропоновані різними науковцями і, відповідно виділили різні показники.

Перша група: економісти А.А Годунов та П.С. Ельшин пропонують оцінювати ефективність управлінської діяльності за результатами атестації керівників, визначення завантаження і чисельності персоналу. В. Козирєв і П. Сідло пропонують проводити оцінку ефективності праці управлінців на основі узагальнюючого показника, а саме: величину реалізованої продукції та масу прибутку, що припадає на 1 грн. витрат по утримання апарату управління [19], ступінь виконання управлінським персоналом нормованих виробничих завдань і обсяг виробленої продукції на одного працюючого.

Друга група авторів, зокрема, М.К. Соляник пропонує використовувати систему показників для оцінки ефективності управлінської діяльності:



а) розмір прибутку, який припадає на одного управлінця, ефективність використання робочого часу, розмір прибутку, який припадає на 1 гривню заробітної плати; б) виконання планового завдання; якість виконуваних робіт

Третя група науковців дотримуються позиції стосовно оцінки ефективності праці управлінців за єдиним інтегральним показником, що розраховується на основі кількох показників. Г.В. Моїсєєв, Л.Д. Ремеснік, Г.А. Ільїна пропонують розраховувати такий показник на основі ряду коефіцієнтів, що характеризують виконання виробничого нормованого завдання, якість роботи і т.д. В.М. Плаксін рекомендує знаходити комплексного показник ефективності праці, який визначається як інтегральна величина рівнів використання предметів праці, засобів праці на стадіях управління.

Отже, даний перелік показників не повністю сприяє оцінці ефективності праці в сфері управління, тому ми вважаємо за необхідне оцінювання також здійснювати за показниками підприємства, обсягу переданої інформації, за якістю і швидкістю прийнятих рішень, за виконанням функцій управлінських ланок. зниження трудомісткості обробки управлінської інформації, скорочення втрат робочого часу управлінського персоналу за рахунок поліпшення організації праці, механізації й автоматизації трудомістких операцій у сфері управління. Це показники, які кількісно вимірюються. Такі показники в сфері управління, як підвищення кваліфікації персоналу управління, якості роботи, поліпшення умов праці, обґрунтованість управлінських рішень, культура управління й інші, не вимірюються чи взагалі вимірюються неповно [9].

Крім перелічених ще використовують синтетичні показники ефективності управління (коефіцієнт оперативності, надійності тощо), фактичні дані порівнюють з нормативними, плановими або з показниками за попередні роки (нормативи чисельності апарату управління, продуктивність, економічність управління тощо), застосовують якісну оцінку ефективності за допомогою експертів [10].

Як часткові показники, що характеризують організацію праці управлінського персоналу, застосовують також коефіцієнт використання робочого часу і кваліфікації кадрів, коефіцієнт умов праці і організації ро-

бочих місць та ін. На підставі зазначених коефіцієнтів визначають зведений коефіцієнт рівня організації управлінської праці. Тому ефективність управління можна представити як співвідношення між факторами, що визначають ефективність праці керівників і показниками, що характеризують соціально-економічні результати їх праці.

Критерієм оцінки ефективності праці працівників апарату управління є також соціальна ефективність, що через відсутність кількісних вимірників визначається головним чином якісними показниками. Соціальна ефективність управління відображає вплив менеджменту на процеси формування професійних характеристик працівників, у тому числі керівників, формування корпоративного духу, відповідного психологічного клімату в колективі, атмосфери захищеності її причетності до цілей організації, перспектив розвитку соціальних інституцій тощо. Соціальну ефективність менеджменту можна оцінювати з двох точок зору. З одного боку, її оцінюють за показниками, що відображають соціально-культурну сферу, функціонування організації: рівень трудової дисципліни, рівень стабільності кадрів, рівень розвитку соціальної інфраструктури на підприємстві, рівень умов праці тощо. З іншого — за показниками, що відображають вплив на досягнення виробничо-господарських результатів та задоволення потреб ринку: продуктивність праці, зарплатовіддача, рівень задоволення потреб споживачів тощо.

Причому, як зазначає американський науковець Ч. Барнард, рівень задоволення потреб кожного члена організації впливає на величину його внеску в досягнення цілей: якщо потреби не задовольняються, то працівники йдуть із системи як неефективної. За організаційною теорією Ч. Барнарда, лише поєднання організаційних потреб з потребами соціолюдської системи та їх задоволення формуватиме ефективну та дієву систему менеджменту.

До показників соціальної ефективності управління належать: 1) стан трудової дисципліни; 2) оперативність і якість виконання рішень; 3) виконання апаратом управління завдань, пов'язаних з підвищенням культури спілкування з працівниками підприємства.

У зв'язку з цим, управління на підприємстві, що працює у ринковому середовищі, ставить високі вимоги щодо професіоналізму управлінського персоналу, від якого залежить ефективність процесу управління, а отже

й ефективність діяльності всього підприємства.

**Висновки.** Ми вважаємо, що проблему управління у сільсько-господарських підприємствах доцільно розглядати через соціально-психологічні аспекти, з точки зору комплексного системного підходу до виконання функцій управління, а також враховуючи його соціально-економічну ефективність. Складність і багатогранність ефективності управління пояснюються складністю самої категорії управління. Питання ефективності управління, з одного боку, є невід'ємним аспектом управління підприємством, з іншого – вони не мають однозначних рішень.

Підвищення ефективності управління підприємствами аграрного комплексу — є важливим науковим завданням, актуальність якого обумовлюється потребами продовольчої безпеки та необхідністю підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Василенко В.О. Ситуаційний менеджмент: [Навчальний посібник] / В.О.Василенко, В.І. Шостка, О.М Клейменов. Видання 2-ге, виправлене та доповнене — К.: Центр навчальної літератури, 2005. — 372 с.
2. Гріфін Р. Основи менеджменту: [Підручник] / Наук. ред.. В. Ящура, Д. Олесевич. — Львів: Бак, 2001. — 624 с.
3. Дем'яненко С.І. Менеджмент аграрних підприємств: [Навчальний посібник] / С.І. Дем'яненко — К.: КНЕУ, 2005. — 347 с.
4. Друкер П. Эффективное управление: [Підручник] / П. Друкер. — М.: ФАИР-Пресс, 1998. — 288 с.
5. Завадський Й.С. Менеджмент: Т.1. / Й. С. Завадський — К.: Українсько-фінський інститут менеджменту і бізнесу, 1997. — 543 с.
6. Козирев В. Оцінка ефективності праці фахівців / В. Козирев // Людина і праця. —1996 . — № 12 . — С.113-119.
7. Мартиненко Н. М. Основи менеджмента: [Учень] / Н. М. Мартиненко — К.: Каравела, 2003. — 496 с.
8. Осипов Ю.М. Основы предпринимательского дела: [Учень] / Под ред. Ю. М. Осипова., Е. Е. Смирновой. — М., 2004 . — 763 с.
9. Осовська Г.В. Основи менеджменту: [Навчальний посібник] для студентів вищих навчальних закладів. / Г.В. Осовська — К.: «Кондор», 2003.— 556 с.
10. Оспіщев В. І. Основи менеджменту [Навчальний посібник] / В.І. Оспіщев,

- О.І. Костенко, Д.О. Пруненко.— Харків: ХНАМГ, 2006. — 351 с.
11. Райзберг Б.А. Современный экономический словарь. / Б.А Райзберг, Л.Ш. Лозовский, Е.Б. Стародубцева — М.: ИНФРА-М, 1997. — 447 с.
  12. Роббинс С. Менеджмент / С. Роббинс, М. Коултер// — пер. с англ. — [8-е изд.] — М.: Вільямс, 2007. — 1056 с.
  13. Савчук В. К. Економічний аналіз діяльності підприємств і організацій АПК / В. К. Савчук — К. : Урожай, 1991. — 224 с.
  14. Чумаченко М.Г. Економічний аналіз: [навчальний посібник] / За ред. Акад. НАНУ, проф. М.Г. Чумаченька — К.: КНЕУ, 2001. — 540 с.
  15. Павлик В.П. Управління сільськогосподарським підприємством у ринкових умовах / В.П. Павлик // Економіка АПК. — 2/009. — №1. — С. 28-35.
  16. Семенова А. Ю. Економічний механізм управління сільськогосподарським підприємством: теоретико-методологічний аспект / А. Ю. Семенова // Вісник Полтавської державної аграрної академії. — 2012. — № 3. — С. 186-189.
  17. Сіренко Н.М. Управління інноваційною системою аграрного підприємства / Н.М. Сіренко // Економіка АПК. — 2009. — № 9. — С. 43-46.
  18. Ситниченко В. Сучасні системи менеджменту як інструмент виходу з кризи / В. Ситниченко // Стандартизація. Сертифікація. Якість. — 2009. — № 3. — С. 57-62.
  19. Ульяновченко О.В. Зарубіжний досвід розвитку менеджменту як інструменту управління підприємствами / О.В. Ульяновченко // Економіка та держава. — 2007. — № 1. — С. 27-30.
  20. Файоль А.. Управление – это наука и искусство. / А. Файоль, Г. Эмерсон, Ф. Тэйлор, Г. Форд. — М.: Республика, 1992. — 351 с.
  21. Чорний Г.М. Новітній підхід до змісту управлінської діяльності в агро формуваннях / Г.М Чорний, М.П. Ястреб, О.В. Кучер // Агроінком. — 2011. — №1-2. — С. 93-98.