

## ІНСТИТУЦІОНАЛЬНИЙ АСПЕКТ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У СУЧАСНІЙ СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ЗЕМЕЛЬНИМИ РЕСУРСАМИ

*Стаття присвячена врахуванню інституціонального аспекту при прийнятті управлінських рішень у сучасній системі управління земельними ресурсами. Визначено необхідність розвитку інституту антикризового земельного менеджменту, направлено на поєднання теорії і практики управління на інституціональній основі. Окреслено проблему теоретично-методологічної неоднозначності визначення понять «управління» та «менеджмент» в сільськогосподарському землекористуванні, що спричиняє нові перешкоди для ефективного управління земельними ресурсами. Запропоновано принципи антикризового земельного менеджменту, комплексне застосування яких повинно позитивно вплинути на управлінську діяльність в сільськогосподарському землекористуванні. Сформульовано алгоритм застосування динамічно-циклічних послідовних дій для досягнення основних цілей управління сільськогосподарським землекористуванням, який включає вибір цілей, розробку стратегій, планування майбутнього, впровадження, мотивацію діяльності та контроль і аналіз. Зроблено висновок про актуалізацію інституціоналізації земельного менеджменту для досягнення стратегічного економічного курсу розвитку землекористування, підвищення ефективності використання сільськогосподарських земель та всієї економічної системи.*

**Ключові слова:** сільськогосподарське землекористування; інституціоналізація; антикризовий земельний менеджер; управлінські рішення; стратегія; алгоритм.

**Постановка проблеми.** Вітчизняна система земельних відносин не може похвалитися здобутками сучасності та модернізації економіки, необхідність яких викликана світовими тенденціями розвитку ринкової економіки. У сільськогосподарському землекористуванні, як і на інших територіях, спостерігається невідзначеність та жорстока боротьба за перерозподіл права власності на землю, що заважає їх розвитку. Це пояснюється низьким рівнем доходності українських чорноземів порівняно з доходністю земель країн Євросоюзу, економіка яких пов'язана з ґрунтами значно гіршої якості.

Модель економічного розвитку аграрного сектора економіки проявляє себе в неадекватних витратах природних ресурсів на одиницю виробленої продукції. Щорічні втрати гумусу від мінералізації та водної та вітрової ерозії складають десятки мільярдів гривень, не забезпечуючи самовідтворюваності його властивостей. Деградаційні процеси посилюються з додаванням забруднення ґрунтів та інших антропогенних впливів. Сьогодні ситуація у сфері використання землі знаходиться в опозиції до якості навколишнього середовища і головного його компонента – сільськогосподарських угідь, якості виробленої сільськогосподарської продукції. Переваги споживацького ставлення до землі, значний рівень урбанізованості при-

родних ландшафтів призводить до втрати їх продуктивних сил, зниження вартості земельного капіталу, втрати їхніх економічних функцій та нематеріальних цінностей, які завжди стояли, стоять і будуть стояти вище матеріальних.

Погіршення якості сільськогосподарських угідь, у свою чергу, може призвести до серйозних соціально-економічних наслідків, таких як бідність, ризик для здоров'я людини, посилення незахищеності, соціальна напруга тощо. Не повторюючи помилок своїх попередників, гідний стан землі необхідно ставити на перше місце, а непомірні людські потреби – на самий кінець. З огляду на зазначене, зростає усвідомлення того, що завдяки оптимізму найближчі роки треба присвятити збереженню землі від загибелі, ще є час її реанімувати та вилікувати від смертельних хвороб, які, як рак, запускають свої паростки в усі галузі народного господарства, руйнуючи тим самим весь організм – державу.

У цьому зв'язку, у самому загальному вигляді розв'язати вище наведену проблему можна за допомогою ефективного менеджменту, який представляє собою комплексну різнобічну діяльність, спрямовану на реалізацію економіко-екологічних процесів і програм, та включає набір інструментів для прийняття адекватних управлінських рішень. Менеджмент набу-

ває особливого значення, оскільки мова йде про найважливіший соціально-економічний інститут, який все більшою мірою, акумулюючи людський та інтелектуальний капітал, забезпечує розв'язання сутнісних проблем як людини, так і суспільства в цілому.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Проблемами менеджменту та управління земельними ресурсами займалися такі вітчизняні вчені, як: В. В. Горлачук [1], О. В. Лазарева [2], Ю. Г. Гуцуляк [3], С. М. Січко [4], М. І. Лавейкін [5], А. М. Третяк [6] та ін. Напрацювання цих науковців містять важливі положення, які стали основою подальшого дослідження та дозволили сформулювати авторське бачення управління земельними ресурсами через призму інституціоналізації антикризового земельного менеджменту.

**Виділення раніше невирішених частин загальної проблеми.** Попри існування в економічній науці великої кількості джерел на означену тему в сучасній українській дійсності сформувалась нагальна потреба власне у дослідженнях розвитку антикризового земельного менеджменту, який би включав інституціональні аспекти прийняття управлінських рішень та поєднував теорію і практику прийняття рішень в обґрунтуванні стратегії і тактики використання землі, удосконалення відносин власності, процесів розвитку малого і середнього бізнесу на землі, заохочення вітчизняних і зарубіжних інвесторів до довгострокових фінансування та кредитування інвестиційних проєктів, страхування інвестицій, вкладених у розвиток сільськогосподарського землекористування, пошук альтернативних варіантів екологічно безпечного землекористування, постійний моніторинг стану земель та перегляду нових можливостей розвитку землекористування залежно від кон'юнктури ринку тощо.

**Формулювання цілей статті.** Тому завданням дослідження є обґрунтування необхідності врахування інституціонального аспекту при прийнятті управлінських рішень у системі управління земельними ресурсами за сучасних умов.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Актуальність розвитку в Україні антикризового земельного менеджменту на інституціональній основі випливає з того, що завдяки йому досягається умова стабілізації системи управління земельними ресурсами та зростає можливість підвищення соціальної, еколого-економічної ефективності використання землі. При цьому, треба особливо підкреслити, що в ринкових умовах саме фактор успіху у будь-якій діяльності, у т. ч. у сфері земельних відносин, визначається мірою розвиненості менеджменту, адаптованого до соціально-економічних, екологічних, політичних та інших завдань розвитку сільських територій та сільськогосподарського землекористування.

Ні одна з найкращих програм, орієнтованих на ефективне використання землі, не витримає випробування часом без адекватного менеджменту, здатного знаходити консенсус між, на перший погляд, протилежними цінностями і пріоритетами, виходячи із сукупності активних цілей та соціально-економічних та екологічних стандартів, які визначають характер використання землі.

Проте становлення в Україні інституціонального механізму управління земельними ресурсами стикається з низкою проблем, викликаних, у першу чергу,

теоретичною та методологічною неоднозначністю визначення понять управління та менеджмент, а тому й меж розподілу функцій їх використання.

Так, багато вчених дотримуються думки, що управління – це функція будь-якої організованої системи, орієнтованої на збереження її структури, підтримку режиму функціонування, реалізацію програми діяльності [7].

Інші дослідники [8] стверджують про те, що управління спрямоване на можливість досягнення цілей відповідної системи. А теоретик із соціального управління В. І. Кноррінг зазначає, що управління, у широкому розумінні цього терміна, представляє собою неперервний процес впливу на об'єкт управління (особистість, колектив, технологічний процес, підприємство, державу) для досягнення оптимальних результатів при найменших витратах часу і ресурсів.

Необхідно зазначити, що термін «менеджмент» має специфічне американське походження та перекладається українською як «управління». Однак у зміст поняття «менеджмент» було покладено неоднозначне трактування. Якщо вдатися до перекладу за Оксфордським словником, менеджмент означає спосіб, манера спілкування з людьми; влада й мистецтво управління; особливого роду вміння й адміністративні навички; орган управління, адміністративна одиниця. Словник У. Коллінза під менеджментом пропонує розуміти процес управління людьми і суспільством, а в низці американських книг з менеджменту він визначається як процес оптимізації людських, матеріальних і фінансових ресурсів для досягнення організаційних цілей. Можна наводити і інші американські джерела, однак, враховуючи те, що етимологія поняття менеджменту в межі нашого дослідження не входить, тому тільки зазначимо, що всі вони, в тій чи іншій мірі, отождожують менеджмент з управлінням.

Не можна не погодитись з поглядами американського економіста, фахівця з теорії і практики менеджменту Пітера Ф. Друкера [9], який зазначає, що менеджмент належить переважно до виробничої сфери і є тим динамічним елементом, який підтримує життєздатність кожного підприємства. Разом з цим він підкреслює, що до організацій, діяльність яких не належить до сфери бізнесу, поняття «менеджмент» та «менеджер», як правило, не застосовуються.

Заслугує на увагу вивчення окресленої проблеми й такими вітчизняними вченими, як: В. В. Горлачук, І. М. Песчанська, В. А. Скороходов [10], з якими ми погоджуємося в тому, що менеджмент потрібно розуміти «як науку про теорію управління виробництвом, що орієнтована, по-перше, на людину як на основне джерело підвищення продуктивності праці, а по-друге, на реалізацію об'єктивних економічних законів і на розв'язання економічних суперечностей». Тобто йдеться про те, що менеджмент можна уявити як широке поле, з якого «проростає» (авт. – починається) управління.

Проведені дослідження дали підстави нам стверджувати, що терміни «управління» та «менеджмент» є біполярними, тобто їх можна використовувати/застосовувати самостійно один до одного, бо природа їх існування має принципові відмінності, які пояснюються тим, що управління – це діяльність, а

менеджмент – процес, що відбувається у ньому, отже «менеджмент є різновидом або однією з форм управління» [11, с. 21]. При цьому, необхідно уточнити, що інститут менеджменту не може існувати самостійно,

окремо від управління, бо є його складовою, а інститут управління – може, тому що має більш широкий, загальний спектр впливу (рис. 1).

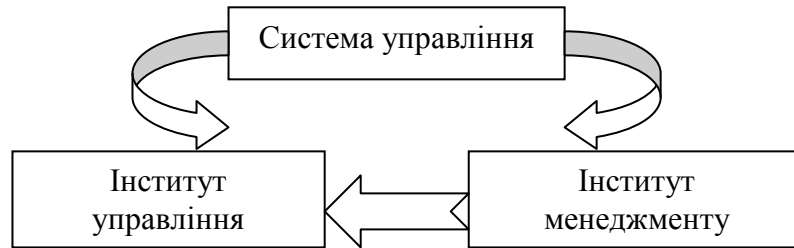


Рис. 1. Взаємозв'язок інститутів менеджменту і управління \*

\* власна розробка автора

Зробимо акцент на тому, що нами розглядається інститут не як державна установа, орган виконавчої влади, у функції яких покладено реалізацію державної політики у сфері земельних відносин в Україні (наприклад, Міністерство аграрної політики та продовольства України, Держгеокадастр), а як набір певних норм та цінностей (політичних, соціальних, економічних, культурних, ментальних, етнічних), які орієнтують сучасний розвиток рушійних сил економіки.

Розглядаючи менеджмент як науку, яка акумулює знання про принципи, методи та засоби управління тим чи іншим об'єктом з метою підвищення ефективності його функціонування та здійснення господарської діяльності, потім осмислює і досліджує їх та за підсумками проведеного вивчення формулює висновки і рекомендації, можна стверджувати, що саме дані рекомендації й повинні складати основу практичної діяльності менеджерів з управління землями. В цьому випадку можна казати про менеджмент як науку.

Однак, як свідчать результати практичної діяльності менеджерів, відмінні теоретичні знання менеджменту, хоча і є обов'язковою, але ще недостатньою, невичерпною умовою успішної практичної діяльності. Мається на увазі, що мало мати знання про те, як потрібно управляти землями, необхідно вміти застосовувати ці знання на практиці. Дане вміння, яке полягає в успішному керуванні землями в цілому або будь-яким

окремим процесом, спираючись на теоретичні знання, які в результаті забезпечать досягнення поставлених цілей, можна вважати мистецтвом менеджменту. В даному випадку принципове значення мають два моменти:

- по-перше, слід враховувати, що менеджер – це найманий працівник, якого власник найняв для виконання управлінських функцій;
- по-друге, менеджер виконує саме управлінські, а не будь-які інші, нехай навіть і дуже відповідальні функції.

З вище наведеного випливає, що постає менеджера є інституціонально центричною у механізмі прийняття управлінських рішень, тобто, з одного боку, менеджер як один з працівників, є підлеглим до засновника (власника, хазяїна) об'єкта управління (землями, сільськогосподарським підприємством), має виконувати певні функції, дотримуватися норм і правил поведінки, культури тощо. З іншого ж боку, менеджер як окрема управлінська ланка, у структурі якої є свої, підлеглі йому, працівники, вже вони виконують його розпорядження, є безпосередніми виконавцями доручень та стратегічних міркувань менеджера. Мається на увазі, що менеджер, застосовуючи свої теоретичні знання та практичні навички, планує, організовує, розпоряджається, погоджує, мотивує та контролює виконання планів, стратегій для досягнення чітко визначених цілей (рис. 2).



Рис. 2. Місце менеджера у структурі управління землею \*

\* власна розробка автора

Насамперед, інституціональна центричність менеджера стосується змін, які відбуваються у його свідомості. Вони включають у себе якісні перетворення на економічному, соціальному, культурному, духовному рівнях, рухливість у співвідношенні старих і нових цінностей, традицій і інновацій. У даному випадку можна казати про злам усталених стереотипів та впровадженні моделі нового мислення, не обмеженого раціональністю у процесі прийняття управлінських рішень.

Інституціоналізація та система земельних, у т. ч. виробничих, відносин тісно пов'язані між собою. Це поєднання представляє собою цінність через збагачення та конкретизацію уявлень земельних менеджерів про суспільну будову, ієрархічну складову вирішення певних соціально-економічних проблем, зокрема екологобезпечного землекористування, державної підтримки розвитку малого та середнього бізнесу на землі, підвищення родючості ґрунту, зростання вартості земельного капіталу та ін.

Завдяки інституціоналізації стає можливим розкриття сутності та багатогранності зв'язків та залежностей, що призводить до переосмислення та відкриває можливості виявити механізми реалізації системи земельних відносин, функціонування та розвитку сільськогосподарського виробництва. Сукупність інститутів утворюють інституціональну структуру аграрного сектора економіки, який в певній мірі залежить від земельних відносин. Тому здійснення ринкових перетворень вимагає зосередження не тільки на соціально-економічних, але й на інституціональних перетвореннях.

Малорозвиненість менеджменту у сфері земельних відносин породжує безліч проблем, пов'язаних з нерозумінням сутності цього управлінського процесу безпосередньо суб'єктами господарювання на землі, применшується його важливість та значення у питаннях визначення принципів раціонального землекористування, що призвело до шаблонного перебігу бюрократичних процедур щодо організації використання і охорони земель.

Перш за все, практика формування та використання таких принципів зводилась до їх застосування в організаціях у якості ідей, правил і орієнтирів діяльності управлінського персоналу (менеджерів) та залучених до роботи відповідних фахівців. Але з точки зору розвитку конкурентоспроможного сільськогосподарського землекористування, налагодження ефективної системи, яка б відображала основний дух ринкової економіки в умовах глобалізаційних процесів, застосування класичних принципів виявилось нездатним, неефективним та таким, що мало відчуває потреби управління земельними ресурсами. Тому ми вважаємо, що комплексне застосування економічних, соціальних, інформаційних та загальнодержавних принципів забезпечення бажаного стану земельних ресурсів та режиму їх використання, як однієї зі стратегічних цілей антикризового земельного менеджменту, повинні позитивно вплинути на успіх управлінської діяльності в сільськогосподарському землекористуванні (рис. 3).

Запропоновані принципи антикризового земельного менеджменту у їх комплементарній синхронізації слід розглядати як цілісну систему принципів управління земельними ресурсами, яка відкриває широкі можливості розвитку конкурентоспроможного землекористування як головного фактора соціально-економічного розвитку держави і її регіонів, використання державної системи охорони ґрунтів, підвищення зайнятості населення, інвестиційної привабливості територій, наповнення місцевих бюджетів, зростання вартості земельного капіталу.

Інструментами, які невід'ємно пов'язані з антикризовим земельним менеджментом, є землевпорядні органи та проектні організації, на які покладено функції організації проведення землеустрою, виходячи з інтересів економічної політики держави, спрямованої на регулювання земельних відносин між суб'єктами економіки, де землевпорядник розглядається лікарем землі, диригентом раціонального використання землі.

Зауважимо, що ефективність прийняття управлінських рішень у великій мірі визначається досвідом і кваліфікацією суб'єктів господарювання на землі. Тому національну стратегію еколого-економічної політики розвитку сільськогосподарського землекористування слід розглядати через поєднання та взаємодію землевпорядних органів, проектних організацій із землеустрою та суб'єктів господарювання на землі.

Економічна еволюція поглядів та принципів управління земельними ресурсами дозволила сформулювати алгоритм застосування динамічно-циклічних послідовних дій для досягнення основних цілей управління сільськогосподарським землекористуванням, серед яких (рис. 4):

- вибір цілей;
- розробка стратегії;
- планування майбутнього;
- впровадження;
- мотивація діяльності;
- контроль та аналіз.

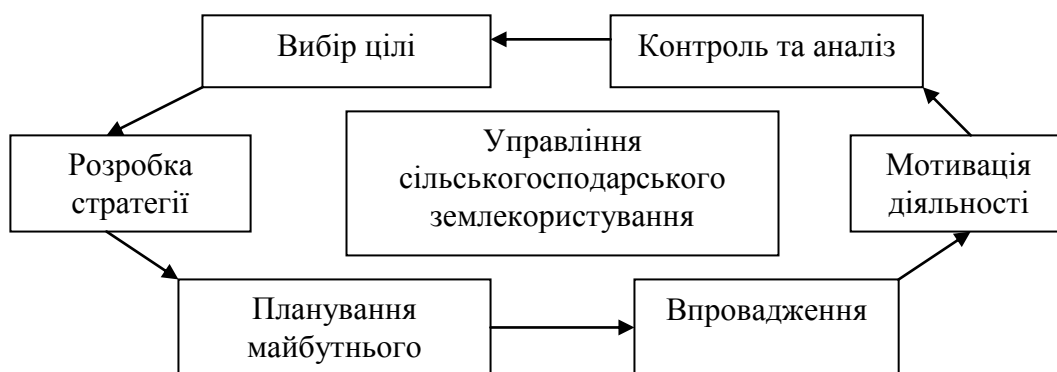
Формування і вибір цілей являє собою початковий етап менеджменту. Цілі слугують орієнтиром всієї управлінської діяльності, визначають стани землі у певні часові періоди (довгострокові – понад 3 роки, середньострокові – 1–3 роки, поточні – до 1 року). Досягнення поставлених цілей відбувається шляхом реалізації відповідного організаційно-економічного механізму, який включає розробку стратегії, планування майбутнього, впровадження, мотивацію діяльності та контроль і аналіз.

Розробка стратегії полягає у способі визначення досягнення мети, гнучко реагуючи на зміни оточення (макрооточення, безпосереднє і внутрішнє середовище) і стають поштовхом для досягнення конкретних переваг, що в сумі забезпечує сталий розвиток сільськогосподарського землекористування. Стратегія являє собою найсучаснішу модифікацію стратегічного планування, за допомогою якого керівництво має реальну можливість забезпечення високого рівня конкуренції завдяки єдиній спрямованості діяльності всіх учасників процесу.



**Рис. 3.** Принципи антикризового земельного менеджменту \*

\* власна розробка автора



**Рис. 4.** Алгоритм прийняття управлінських рішень у сільськогосподарському землекористуванні \*

\* власна розробка автора

Для забезпечення максимальної ефективності сільськогосподарського землекористування та високої його конкурентоспроможності на етапі планування визначають практичний алгоритм конкретних дій для досягнення цілей – потребу у земельних і трудових ресурсах, матеріально-технічні і фінансові ресурси, ринкові можливості консолідації зусиль влади, громадян та керівників у розв'язанні питань, що забезпечують ефективне досягнення кінцевих розрахунків.

У контексті вище приведеного відзначимо, що планування носить ієрархічний характер, здійснюється переважно за принципом «зверху вниз». Тобто планові орієнтири розробляються на вищих рівнях

керівництва (держава, область, район) у вигляді відповідних програм. Практичне впровадження законів покладається на тактичний рівень управління – землевласників і землекористувачів у формі середньострокових і поточних планів досягнення мети. Саме поняття тактичного рівня управління знаходить своє відображення у розробленні і впровадженні проектів землеустрою, які охоплюють переважно такі питання, як:

- обґрунтування встановлення меж територій з особливими природоохоронними, рекреаційними і заповідними режимами;
- складання проектів землеустрою існуючих землеволодінь і землекористувань та створення нових;

- складання проектів землеустрою відведення земельних ділянок;
- підготовку документів, що посвідчують право власності або право користування землею;
- встановлення в натурі (на місцевості) меж земельних ділянок;
- складання проектів землеустрою, що забезпечують еколого-економічне обґрунтування сівозмін, упорядкування угідь, а також розроблення заходів щодо охорони земель та ін.

Але навіть добре розроблені проекти землеустрою сільськогосподарських підприємств не забезпечать високих результатів поки вище керівництво не призначить відповідну особу (землевпорядника, агронома чи менеджера), який би впроваджував і підтримував у робочому стані систему управління землекористуванням, опираючись на всіх працівників сільськогосподарського землекористування.

Мотивація являє собою цілеспрямовані дії, що забезпечують ефективне вирішення завдань розвитку конкурентоспроможного землекористування на основі визначених форм і методів впливу. Зробимо ремарку, що земельний менеджер повинен створити таку систему стимулів, які відповідають мотивам працівників і спрямовують їх діяльність на ефективне використання землі.

Цілісний контекст земельного менеджменту відображається «мотивацією праці» і «мотивацією ефективного землекористування». Якщо «мотивація праці» охоплює визначення форм і систем оплати праці; розроблення системи службових окладів; розроблення критеріїв і визначення розмірів доплати за додаткову працю; систему преміювання, то «мотивація ефективного землекористування» зумовлена підвищенням ефективності національної економіки, потребою в екологічній безпеці землекористування, окремої людини та суспільства в цілому, зростанням вартості земельного капіталу завдяки земельним поліпшенням та ін.

Тут важливо, щоб антикризовий менеджер не втратив можливостей підвищення продуктивності кожного гектара сільськогосподарських угідь, вживав відповідних заходів щодо збереження і відтворення родючості ґрунту, орієнтував господарську діяльність на землі на запити ринку, здійснював гнучке регулювання виробничих і земельних відносин, адекватних впливу навколишнього середовища, що дасть підстави для формування конкурентних переваг у сільськогосподарському землекористуванні.

Завершальною ланкою функціонального процесу, який покладається на земельного менеджера, є контроль і аналіз ситуації на «виході». Його завданням є спостереження і фіксування відповідності фактичного стану земель встановленим стандартам, нормативам, планам та управлінським рішенням, виявленню відхилень та причин їх походження. Базова ідея контролю та аналізу полягає не в тому, щоб покарати відповідальну особу чи суб'єктів господарювання на землі, а щоб відстежити причини, які заважають досягненню поставленої мети, виокремити сильні і слабкі сторони запланованих заходів, скоригувати принципи, що орієнтують землевласників і землекористувачів на майбутній розвиток сільських територій, вдало поєднати

питання планування і контролю, виходячи із сьогоденного дня та найближчої перспективи.

За своїм змістом контроль дає «порцію» нової інформації для забезпечення функціонального кругообігу процесу, пов'язаного з ефективним використанням і охороною землі. Але акцентуємо увагу, що тільки тоді земельний менеджмент буде забезпечувати конкурентоспроможність сільськогосподарського землекористування, коли всі його функції будуть органічно імплементовані між собою, з урахуванням цілей розвитку території.

Крім того, на інституціональний механізм процесу формування та прийняття управлінських рішень впливає встановлення нових правил гри, обумовлених ухваленням законодавчих документів та зміною галузевих нормативів, тобто трансформацією економічних процесів в результаті діяльності формальних інститутів. Так, функціонування формальних інститутів знаходить своє відображення у діяльності органів державної влади всіх рівнів та підпорядкування (законодавчої, виконавчої, судової).

Проте результати проведення земельної реформи в Україні, яку важко назвати реформою, свідчать про існування серед формальних інститутів і таких, які не можна назвати ефективними інститутами. Їх поява у вітчизняному суспільстві об'єктивно зумовлена особливостями інституціонально-правової сфери та існуючих політичних інститутів, адже відомо, що вітчизняна політична еліта представлена ставлениками нечисленною олігархічної верхівки населення. Насамперед, їх вплив на економіко-правові події проявляється під час створення формальних інститутів, коли економічні розрахунки для суспільства мають незначний економічний ефект, а вирішальним стає вплив політичного ринку голосів виборців [12, с. 47].

Необхідно зазначити, що на роботу формальних інститутів має вплив інституціональне середовище через гнучкість зміни формальних правил, що ґрунтуються на загальноновизначених нормах. Формальні правила, які фіксуються в правових актах країни, на практиці застосовуються при укладанні господарських договорів, договорів страхування, кредитних договорів, можуть мати обов'язковий характер визнання і затвердження конкретними повноважними органами (наприклад, договори оренди земельних ділянок, проекти землеустрою). Зауважимо, що формуванню якісно нового інституціонального середовища в країні заважає те, що гра вже почалася, але немає її правил, вони досі є не розробленими, не доведеними до гравців, тобто учасників господарської системи. Цим пояснюється нерозуміння та несприйняття суспільством проведення урядом реформ в аграрному секторі економіки.

На нашу думку, успіх економічних трансформацій вирішується залежно від того, чи вдалося змінити неформальні інститути (цінності, настанови, звичаї), які представлені соціальними нормами та діловими домовленостями між суб'єктами господарювання на землі в усному, а не письмовому вигляді (на відміну від законодавчо-правових актів формальних інститутів), при цьому, на перший план виступає висока степінь довіри та репутація учасників земельних відно-

син, впевненість у додержанні правил ділової етики партнерами. Як слушно зауважили вчені [13, с. 264], саме відсутністю взаємної довіри великою мірою пояснюється економічна відсталість у світі.

На практиці застосування усних ділових домовленостей можна зустріти під час операцій купівлі-продажу сільськогосподарської продукції, що здійснюються між фермером та приватним підприємцем – покупцем продукції, який навантажує вирощену фермером продукцію безпосередньо на полі, потім транспортує її до пунктів прийому елеваторів та реалізує її після проходження відповідних аналізів на визначення якості продукції спеціальними лабораторіями. При умові, якщо покупець не в змозі розрахуватися за придбану продукцію одразу, він в усній формі обіцяє фермеру розрахуватися після того, як фактична вага, сорт, клас продукції будуть остаточно стверджені фахівцями лабораторії елеватора (у так званих реєстрах). З моменту придбання сільськогосподарської продукції у фермера та її реалізацією, як правило, проходить певний період часу (3–5 днів, інколи й тиждень). Враховуючи на довіру, фермер весь цей час очікує оплати. І, як свідчать наші спостереження, в 90 % випадків підприємці тримають слово та вчасно розраховуються.

Отже, можна сказати, що неформальні норми, які існують в економічній сфері, спираються на культурні традиції та цінності, що склалися у суспільстві, з урахуванням ментальності та етнічності громадян. Цим можна пояснити розвиток земельних відносин в Україні, де спроби інституціоналізації за західними зразками призвели до недооцінки реальних соціально-інституціональних зрушень, намагання обмежити останні невідповідними формальними рамками [14, с. 110], що призвело до відсутності інституціональних умов для соціалізації економічного розвитку та погіршення якості та рівня життя людей. Прояви негативного впливу таких перетворень на інституціоналізацію земельних відносин в значній мірі посилюються й зарегульованістю економічної діяльності, а в окремих випадках, навпаки, відсутністю необхідного регулювання та захисту.

Як бачимо, ані формальні інститути, ані неформальні інститути, якщо будуть функціонувати окремо, не зможуть призвести до позитивних зрушень в аграрному секторі економіки. Тому ідеальним варіантом є інституціональний дуалізм, за якого нові формальні інститути будуть виникати у процесі трансформації неформальних інститутів зі збереженням усталених, але удосконалених тенденцій, норм і цінностей.

З огляду на означене, при прийнятті рішень антикризовий земельний менеджер повинен розглядати управління системою земельних ресурсів через механізм, що забезпечує прийняття рішень у процесі виробництва, розподілу, обміну товарів та споживання. При цьому, такий механізм слід розуміти як сукупність інституціонально-правових норм і правил розподілу прав власності серед членів суспільства у сфері прийняття рішень, та визначає, хто, де, коли та для кого повинен приймати економічні рішення. Зазначе-

не вище дозволяє зробити висновок про актуальність інституціоналізації земельного менеджменту та системи його цінностей, орієнтованих на досягнення стратегічного економічного курсу розвитку землекористування (рис. 5).

Приведений інституціональний механізм економічного розвитку антикризового земельного менеджменту є запорукою не тільки підвищення ефективності використання сільськогосподарських земель, але й усієї економічної системи. В сучасних умовах земельних і виробничих відносин він є практичним алгоритмом конкретних дій, орієнтованих на досягнення абсолютної нової ідеології землекористування, при якій ідеалом повинно виступати збалансоване екологоорієнтоване землекористування, вартість якого при додержанні певних умов безупинно зростає.

Оскільки в умовах трансформації ринкової економіки інститути є похідними утвореннями від інтересів, то слід шукати вирішення проблеми оптимального вибору методів прийняття управлінських рішень в організаційно-інституціональному механізмі управління сільськогосподарським землекористуванням, що відбиває зв'язок соціально-економічних інтересів, офіційної державної політики та формальних і неформальних інститутів. Також необхідно розуміти, що антикризовий земельний менеджер, представляючи інтереси агентів економічної системи, для досягнення запланованих стратегічних цілей повинен працювати у комплементарній команді, тобто команді взаємодоповнюючих один одного спеціалістів. Тому, крім всього названого вище, на нього також покладається обов'язок створення та підтримання в команді безпрограшних умов або так званих симбіотичних відносин, що засновані на взаємній довірі [15, с. 99]. У кінцевому результаті це принесе вигоду (матеріальні блага) всім учасникам інституціональної системи.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Таким чином, ми дійшли висновку, що досягнення ефективності сільськогосподарського землекористування напряму залежить від професійної сміливості, досвідченості та компетентності антикризового земельного менеджера, тобто від його людського, соціального та інтелектуального капіталу, які, в свою чергу, створюють економічні імперативи процесу інституціоналізації.

Раціональний механізм господарювання на землі може функціонувати лише за умови створення певних інституціональних умов, тобто наявності відповідного інституціонального механізму. Цей механізм здійснює інституціоналізацію економічних відносин у процесі суспільного розвитку, тобто створює та закріплює необхідні норми, правила, етику, традиції для забезпечення можливості функціонування всієї системи земельних відносин.

Запровадження інституту антикризового земельного менеджменту в Україні є досить новим явищем, тому потребує подальших досліджень та напрацювань.



**Рис. 5.** Роль земельного менеджменту у стратегії розвитку сільськогосподарського землекористування

\* власна розробка автора

## ЛІТЕРАТУРА

1. Горлачук В. В. Управління земельними ресурсами : [навч. посібник] / В. В. Горлачук, В. Г. В'юн, А. Я. Сохнич. – Миколаїв : Вид-во МФ НАУКМА, 2002. – 316 с.
2. Лазарева О. В. Наукові основи управління земельними ресурсами / О. В. Лазарева // Наукові праці: науково-методичний журнал. – Вип. 149. Т. 161. Економіка. Правознавство. – Миколаїв : Вид-во ЧДУ ім. Петра Могили, 2011. – №3. – С. 36–41.
3. Гуцуляк Ю. Г. Управління земельними ресурсами / Ю. Г. Гуцуляк. – Чернівці : Прут, 1998. – 170 с.
4. Січко С. М. Дефініції поняття «управління земельними ресурсами» [Електронний ресурс] / С. М. Січко. – Режим доступу : <http://intkonf.org/sichko-sm-definitiyi-ponyattya-upravlinnya-zemelnimi-resursami/>.
5. Лавейкін М. І. Управління земельними ресурсами та реєстрація землі в Україні / М. І. Лавейкін // Вісник Львівського аграрного університету: Землепорядкування та земельний кадастр. – 2001. – №4. – С. 14–19.
6. Управління земельними ресурсами : [навч. посібник] / За ред. професора А. М. Третяка. – Вінниця : Нова книга, 2006. – 360 с.
7. Січко А. В. Сучасний погляд на теорію управління сільськогосподарським землекористуванням / А. В. Січко // Наукові праці: науково-методичний журнал. – Вип. 149. Т. 161. Економіка. Правознавство. – Миколаїв : Вид-во ЧДУ ім. Петра Могили, 2011. – С. 75–80.
8. Кремінь В. Г. Філософія управління [Текст] : підруч. [для студ. вищ. навч. закл.] / В. Г. Кремінь, С. М. Пазиніч, О. С. Пономарьов. – К. : Знання України, 2007. – 360 с.
9. Питер Ф. Друкер. Енциклопедія менеджмента : [пер. с англ.] – М. : Издательский дом «Вильямс», 2004. – 432 с.
10. Горлачук В. В. Земельний менеджмент : [навч. посібник] / В. В. Горлачук, І. М. Песчанська, В. А. Скороходов. – К. : ВД «Професіонал», 2006. – 192 с.
11. Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М. : Дело, 1997. – 704 с.
12. Гевко І. Б. Методи прийняття управлінських рішень : [підручник] / І. Б. Гевко. – К. : Кондор, 2009. – 187 с.



13. Чухно А. А. Інституціонально-інформаційна економіка: [підручник] / А. А. Чухно, П. М. Леоненко, П. І. Юхименко; за ред. акад. НАН України А. А. Чухна. – К. : Знання, 2010. – 687 с.
14. Іртіщева І. О. Управління інституційними змінами в умовах соціалізації національної економіки : [монографія] / І. О. Іртіщева, І. В. Крупіца. – Миколаїв : НУК ім. Адмірала Макарова, 2014. – 172 с.
15. Дрогобыцкий И. Организационный менеджмент: институционализация командной работы / И. Дрогобыцкий // Проблемы теории и практики управления. – 2012. – № 2. – С. 95–102.

**Е. Н. Дзюбак,**

*Черноморский государственный университет им. Петра Могилы, г. Николаев, Украина.*

#### **ИНСТИТУЦИОНАЛЬНЫЙ АСПЕКТ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В СОВРЕМЕННЫХ СИСТЕМАХ УПРАВЛЕНИЯ ЗЕМЕЛЬНЫМИ РЕСУРСАМИ**

*Статья посвящена необходимости учета институционального аспекта при принятии управленческих решений в современной системе управления земельными ресурсами. Определена необходимость развития института антикризисного земельного менеджмента, направленного на сочетание теории и практики управления на институциональной основе. Рассмотрена проблема теоретико-методологической неоднозначности определения понятий «управление» и «менеджмент» в сельскохозяйственном землепользовании, которая вызывает новые препятствия для эффективного управления земельными ресурсами. Предложены принципы антикризисного земельного менеджмента, комплексное применение которых должно положительно повлиять на управленческую деятельность в сельскохозяйственном землепользовании. Сформулирован алгоритм применения динамически-циклических последовательных действий для достижения основных целей управления сельскохозяйственным землепользованием, который включает выбор целей, разработку стратегий, планирование будущего, внедрение, мотивацию деятельности, контроль и анализ. Сделан вывод об актуализации институционализации земельного менеджмента для достижения стратегического экономического курса развития землепользования, повышения эффективности использования сельскохозяйственных земель и всей экономической системы.*

**Ключевые слова:** сельскохозяйственное землепользование; институционализация; антикризисный земельный менеджер; управленческие решения; стратегия; алгоритм.

**К. М. Dziubak,**

*Petro Mohyla Black Sea State University, Mykolaiv, Ukraine*

#### **INSTITUTIONAL ASPECT OF MANAGEMENT DECISION MAKING IN MODERN SYSTEMS OF LAND RESOURCES MANAGEMENT**

*The article is devoted to the need to consider the institutional aspect in management decisions in a modern land administration system. The necessity of development of the institution of the land of crisis management, aimed at the combination of theory and practice of management in the institutional framework. The problem was studied of theoretical and methodological ambiguity of the definitions of «control» and «management» of the agricultural land, which causes new challenges for effective land management.*

*The article has been proposed principles of crisis management of the land, complete application of which should have a positive impact on management activities in the agricultural land use. Also, was formulated an algorithm the use of dynamically-cyclic sequence of actions to achieve the main aims of agricultural land management, which includes the choice of targets, the development of strategies, future planning, implementation, motivation activities, control and analysis. It is concluded of the actualization the institutionalization of land management to achieve strategic economic course of land development, improve the efficiency of use of agricultural land and the whole economic system.*

**Key words:** agricultural land use; institutionalization; anticrisis land manager; management decisions; strategy; algorithm.