

*О.Ю. Єрмаков, Т.І.Балановська,
Т.А. Гуцул, О.П. Гоголя, Н.В. Гапоненко*

**Економіка і підприємництво,
менеджмент**

**Національний університет біоресурсів і
природокористування України**

***О.Ю. Єрмаков
Т.І. Балановська
Т.А. Гуцул
О.П. Гоголя
Н.В. Гапоненко***

**Економіка і підприємництво,
менеджмент**

**Навчальний посібник (практикум) для студентів
вищих закладів освіти III-IV рівня акредитації
з напрямку підготовки 6.090101 «Агрономія»**

Київ – 2012

ББК 65.32
Е 45
УДК 338.43(073)

Рекомендовано Вченою радою Національного університету біоресурсів і природокористування України (протокол № 3 від 23 жовтня 2012 року).

У посібнику (практикумі) відповідно до навчальної програми курсу викладено теоретико-методологічні і методичні основи дисципліни та практичні завдання з економіки, організації і менеджменту підприємницької діяльності в аграрних підприємствах.

Для студентів і викладачів вищих навчальних закладів.

Автори: професор О.Ю. Єрмаков, доцент Т.І. Балановська, доцент Т.А. Гуцул, доцент О.П. Гоголюя, викладач Н.В. Гапоненко

Рецензенти: д.е.н, професор, академік НААН України М.Ф. Кропивко; д.е.н, професор О.Д. Гудзинський; д.е.н., професор Г.І. Купалова

Навчальне видання
**Економіка і підприємництво,
менеджмент**

Навчальний посібник (практикум) для студентів вищих закладів освіти III – IV рівня акредитації з напрямку підготовки 6.090101 «Агрономія»

Єрмаков Олександр Юхимович
Балановська Тетяна Іванівна
Гуцул Тетяна Анатоліївна
Гоголюя Ольга Петрівна
Гапоненко Наталія Василівна

Підписано до друку . Формат 60x84 1/16.
Ум. друк. арк. . Обл. вид. арк. .
Наклад __ Зам. №

ПЕРЕДМОВА

Господарювання в ринкових умовах вимагає від аграрних підприємств усіх організаційно-правових форм підвищення ефективності сільськогосподарського виробництва на основі використання новітніх досягнень науково-технічного прогресу та ефективних форм організації виробництва і праці, активізації підприємницької діяльності в контексті інституційних перетворень, які відбулися в Україні, тощо. Це в свою чергу потребує істотного підвищення економічного рівня підготовки спеціалістів вищої кваліфікації аграрного профілю, які були б спроможні на високому професійному рівні вирішувати організаційно-технологічні, економіко-управлінські та виробничо-господарські проблеми, що виникають перед аграрними підприємствами в умовах ринково орієнтованого сільськогосподарського виробництва української держави. На вирішення даного завдання спрямовано і навчальний посібник (практикум) з дисципліни «Економіка і підприємництво, менеджмент», основною метою якої є: 1) сформувати у студентів – майбутніх фахівців-технологів виробництва продукції рослинництва – науково упорядковану систему знань щодо економіки, організації та управління раціональним використанням земельних, матеріально-технічних, трудових і фінансових ресурсів в аграрних підприємствах на засадах ринкової економіки; 2) виробити: професійне вміння вирішувати питання ведення сільськогосподарського виробництва на засадах ресурсо- та енергозбереження, ощадливого ставлення до довкілля.

У даному навчальному посібнику (практикумі) відповідно до програми нормативної навчальної дисципліни професійної та практичної підготовки «Економіка і підприємництво, менеджмент» викладено теоретико-методологічні і методичні основи та практичні завдання з економіки, організації і менеджменту підприємницької діяльності в сільськогосподарському виробництві. Він включає 3 розділи: перший – Економіка; другий – Підприємництво; третій – Менеджмент.

Розділ 1. ЕКОНОМІКА

1.1. РЕСУРСНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СІЛЬСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА

1.1.1. ЗЕМЕЛЬНІ РЕСУРСИ ТА ЇХ ВИКОРИСТАННЯ

У сільському господарстві земля – це головний засіб виробництва, без якого не можливий сам процес виробництва продукції рослинництва і тваринництва. Земля одночасно є предметом і засобом праці, а отже, і головним засобом виробництва. Земля значною мірою визначає темпи розвитку і рівень ефективності сільськогосподарського виробництва.

Специфічні особливості землі як засобу виробництва в сільському господарстві:

- 1) на відміну від інших засобів виробництва земля не є результатом людської праці; як дар природи і продукт її багатовікового розвитку земля передує праці, є природною і невід’ємною її умовою;
- 2) земля є незамінним засобом виробництва; якщо всі інші засоби виробництва можна замінити новими і більш продуктивними, то без землі виробничий процес здійснюватись не може;
- 3) земля просторово обмежена і в процесі розвитку продуктивних сил сільського господарства її не можна заново створити або збільшити її розміри; однак в умовах раціонального використання землі її продуктивні сили постійно розвиваються і зростають;
- 4) в процесі виробництва земля не зношується, а при правильному використанні постійно поліпшується.

Усі землі України становлять її єдиний земельний фонд – 60,4 млн. га. У Земельному кодексі України відповідно до цільового призначення земельний фонд поділяється на такі категорії:

- 1) землі сільськогосподарського призначення;
- 2) землі житлової та громадської забудови;
- 3) землі природно-заповідного та іншого природоохоронного призначення;
- 4) землі оздоровчого призначення;
- 5) землі рекреаційного призначення;
- 6) землі історико-культурного призначення;
- 7) землі лісового фонду;
- 8) землі водного фонду;
- 9) землі промисловості, транспорту, зв’язку, енергетики, оборони та іншого призначення.

У загальній площі сільськогосподарських угідь нашої країни площа ріллі становить 32,4 млн. га (77,9%), сіножатей – 2,4 млн. га

(5,8%), пасовищ – 5,5 млн. га (13,2%), багаторічних насаджень – 0,3 млн. га (0,7%). Структура сільськогосподарських угідь свідчить про високий рівень їх розораності, що з одного боку, характеризує інтенсивне використання землі в сільському господарстві, а з іншого, необхідність відповідних заходів щодо захисту земель від вітрової і водної ерозії.

Структура сільськогосподарських угідь залежить від зональних особливостей і характеризує якість землі як засобу виробництва в сільському господарстві.

В окремих регіонах і господарствах України сільськогосподарські угіддя значно відрізняються за рівнем родючості, що впливає на ефективність їх використання і результати господарської діяльності. У зв'язку з цим у сільському господарстві однакові витрати виробництва об'єктивно дають різні результати. Оцінка земель за якістю характеризує потенціальні можливості їх ефективного використання в умовах певного розвитку продуктивних сил. Для забезпечення наукового обґрунтування рівня використання земельних ресурсів та регулювання земельних відносин розробляється державний земельний кадастр, який є основою ефективного використання і збереження землі.

Державний земельний кадастр містить сукупність відомостей і документів про місце розташування та правовий режим земельних ділянок, їх оцінку, кількісну та якісну характеристику, розподіл серед власників землі та землекористувачів.

Земельний кадастр – це сукупність необхідних і обґрунтованих відомостей про природні властивості земель, їх господарський і правовий стан.

Державний земельний кадастр включає: державну реєстрацію земельних ділянок; облік кількості та якості земель; бонітування ґрунтів; економічну оцінку земель; грошову оцінку земельних ділянок.

Державна реєстрація земельних ділянок здійснюється у складі державного реєстру земель, який складається з двох частин:

а) книги записів реєстрації державних актів на право власності на землю та на право постійного користування землею, договорів оренди землі із зазначенням кадастрових номерів земельних ділянок;

б) поземельної книги, яка містить відомості про земельну ділянку.

Облік кількості та якості земель. Облік кількості земель відображає відомості, які характеризують кожну земельну ділянку за площею та складом угідь. Кількісний і якісний облік земель передбачає системне ведення і оновлення даних за окремими категоріями власників земельних ділянок і землекористувачів про наявність у них земельного

фонду і його розподіл за окремими видами сільськогосподарських угідь.

Бонітування земель – це порівняльна оцінка ґрунтів за їх основними природними властивостями, які мають сталий характер та суттєво впливають на врожайність сільськогосподарських культур, вирощуваних у конкретних природно-кліматичних умовах.

Бонітування ґрунтів проводиться за 100-бальною шкалою. Вищим балом оцінюють ґрунти з кращими властивостями, які мають найбільшу природну продуктивність. За результатами якісної оцінки землі визначають ґрунтові відміни, здійснюють поділ ґрунтів на агровиробничі групи.

Економічна оцінка землі полягає у визначенні її відносної цінності як засобу виробництва в сільському господарстві. Вона є важливою частиною земельного кадастру і здійснюється у нерозривному зв'язку з економічними умовами сільськогосподарського виробництва. Суть економічної оцінки полягає у встановленні відносної доходності земель залежно від їх якості і місцерозташування.

Грошова оцінка земельних ділянок проводиться за методикою, яка затверджується Кабінетом Міністрів України. Грошова оцінка земельних ділянок визначається на рентній основі.

Залежно від призначення та порядку проведення грошова оцінка земельних ділянок може бути нормативною і експертною.

Нормативна грошова оцінка земельних ділянок використовується для визначення розміру земельного податку, втрат сільськогосподарського виробництва, економічного стимулювання раціонального використання та охорони земель.

Експертна грошова оцінка використовується при здійсненні цивільно-правових угод щодо земельних ділянок.

Грошова оцінка сільськогосподарських угідь проводиться окремо по орних землях, землях під багаторічними насадженнями, природними сіножатями і пасовищами. В основу розрахунку грошової оцінки земель кладеться рентний дохід, який створюється при виробництві зернових культур і визначається за даними економічної оцінки земель.

Для визначення грошової оцінки земель розраховується *диференціальний рентний дохід* з гектара орних земель (у центнерах зерна). Диференціальний рентний дохід з орних гектара земель розраховується у центнерах зерна за економічною оцінкою по виробництву зернових культур за формулою:

$$R_{\text{дн}} = \frac{(Y \times Ц - B - B \times K_{\text{нр}})}{Ц}, \quad (1.1.1.1)$$

де $P_{\text{дн}}$ - диференціальний рентний дохід з 1га орних земель, ц;
 $У$ – урожайність зернових культур, ц/га;
 $Ц$ – ціна реалізації 1ц зерна, грн.;
 $В$ – виробничі витрати на 1га посіву, грн.;
 $K_{\text{нр}}$ – коефіцієнт норми рентабельності.

Коефіцієнт норми рентабельності встановлено на рівні 0,35.

Диференціальний рентний дохід з гектара земель під багаторічними насадженнями, природними сіножатями і пасовищами розраховується на основі співвідношень диференціальних рентних доходів цих угідь і рентного доходу на орних землях за економічною оцінкою по виробництву зернових культур.

Крім диференціального рентного доходу, в сільському господарстві створюється абсолютний рентний дохід. Для визначення грошової оцінки земель обчислюється *загальний рентний дохід* як сума диференціального та абсолютного рентних доходів. До диференціального рентного доходу з гектара орних земель, обчисленого в сільськогосподарських підприємствах, додається *абсолютний рентний дохід*. Це постійна величини, встановлена по Україні на гектар угідь і дорівнює 1,6ц зерна.

Грошова оцінка одного гектара орних земель, земель під багаторічними насадженнями, природними сіножатями і пасовищами по Україні визначається як *добуток річного рентного доходу з 1га за економічною оцінкою по виробництву зернових культур, ціни на зерно і терміну капіталізації рентного доходу*.

Грошова оцінка одного гектара різних видів земель визначається за формулою:

$$G_{\text{оз}} = P_{\text{зд}} \cdot Ц \cdot T_{\text{к}} , \quad (1.1.1.2)$$

де $G_{\text{оз}}$ - грошова оцінка одного гектара земель, грн.;
 $P_{\text{зд}}$ – загальний рентний дохід з 1га відповідних видів земельних угідь, ц;
 $Ц$ – ціна реалізації 1ц зерна, грн.;
 $T_{\text{к}}$ – термін капіталізації рентного доходу, років.

Термін капіталізації рентного доходу встановлюється на рівні 33 роки.

Економічна ефективність використання земельних угідь у сільському господарстві характеризується системою натуральних і вартісних показників.

До *натуральних показників* належать:

- 1) урожайність сільськогосподарських культур;

2) виробництво окремих видів сільськогосподарської продукції з розрахунку на 100 га відповідних земельних угідь (молока, м'яса всіх видів, яловичини, вовни – на 100га сільськогосподарських угідь; зерна, цукрових буряків та інших продуктів рослинництва, а також свинини – на 10 0га ріллі; продукції птахівництва – на 100 га площі посіву зернових культур).

До *вартісних показників* відносять:

- 1) вартість валової і товарної продукції з розрахунку на 1га сільськогосподарських угідь;
- 2) валовий і чистий дохід та прибуток з розрахунку на 1га сільськогосподарських угідь.

КОНТРОЛЬНІ ПИТАННЯ

1. Особливості землі як засобу виробництва.
2. Види родючості ґрунту.
3. Категорії земель згідно із Земельним кодексом України, їх призначення.
4. Складові земельного кадастру, їх призначення.
5. Склад і структура землекористування підприємства.
6. Склад і структура сільськогосподарських угідь.
7. Суть економічної оцінки землі, показники рівня ефективності її використання.
8. Напрямки підвищення ефективності використання землі.

ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ

1. У чому особливості землі як засобу виробництва в аграрних підприємствах?

- 1) земля однорідна за якістю;
- 2) земля може бути замінена іншими засобами виробництва;
- 3) земля в процесі виробництва не зношується, а при правильному використанні поліпшується;
- 4) земля є лише просторовим базисом для розміщення виробництва.

2. Сільськогосподарські угіддя включають:

- 1) ставки і водоймища;
- 2) ріллю;
- 3) ліс;
- 4) землі природоохоронного призначення;

- 5) сіножаті;
- 6) багаторічні насадження.

3. Доповніть речення.

... - сукупність необхідних і обґрунтованих відомостей про природні властивості земель, їх господарський і правовий стан.

4. Розрізняють такі види родючості землі:

- 1) природна, штучна, економічна;
- 2) природна, абсолютна, відносна;
- 3) абсолютна, відносна, середня;
- 4) економічна, природна, відносна.

5. Сукупність необхідних і обґрунтованих відомостей про природні властивості земель, їх господарський і правовий стан – це:

- 1) земельний фонд;
- 2) земельний кадастр;
- 3) кількісний і якісний облік земель;

6. При визначенні грошової оцінки земель сільськогосподарського призначення абсолютний рентний дохід береться на рівні:

- 1) 1,6 ц цукрових буряків;
- 2) 2,6 ц зерна;
- 3) 1,6 ц зерна;
- 4) 1,6 грн.

7. Експертна грошова оцінка земельної ділянки використовується при:

- 1) визначенні розміру земельного податку;
- 2) визначенні втрат с.-г. виробництва;
- 3) здійсненні цивільно-правових угод щодо земельних ділянок;
- 4) стимулюванні раціонального використання земель.

8. Здатність ґрунту створювати врожай, рівень якого характеризує його продуктивні сили – це:

- 1) урожайність;
- 2) рівень рентабельності;
- 3) родючість;
- 4) норма прибутку.

9. До показників економічної ефективності використання землі не відносять:

- 1) урожайність сільськогосподарських культур;
- 2) прибуток на одиницю земельної площі;
- 3) норму прибутку;
- 4) вартість валової продукції.

10. До натуральних показників економічної ефективності використання земельних угідь відноситься:

- 1) вироблено продукції на 1 людину-годину;
- 2) затрати праці на 1га посіву;
- 3) затрати праці на 1ц продукції;
- 4) виробництво відповідних видів продукції тваринництва на 100 га відповідних угідь;
- 5) урожайність с.-г. культур.

11. Бонітування – це:

- 1) системне ведення і оновлення даних про наявність земельного фонду у певних категорій власників земельних ділянок;
- 2) якісна оцінка ґрунтів за рівнем родючості та ступенем придатності для вирощування різних с.-г. культур;
- 3) регулювання земельних відносин з метою раціонального використання земель;
- 4) система контролю за використанням земель.

12. У чому суть економічної оцінки землі?

- 1) економічна оцінка землі полягає у визначенні рівня її використання в сільському господарстві;
- 2) економічна оцінка землі полягає у визначенні ефективності її використання як засобу виробництва в сільському господарстві;
- 3) економічна оцінка землі полягає у визначенні структури земельних угідь;
- 4) економічна оцінка землі полягає у визначенні її відносної цінності як засобу виробництва в сільському господарстві.

13. Земельний кадастр – це:

- 1) сукупність необхідних відомостей про природні властивості земель і ефективність їх використання;
- 2) сукупність необхідних відомостей про господарський і правовий стан земель та рівень їх використання;
- 3) сукупність необхідних і обґрунтованих відомостей про природні властивості земель, їх господарський і правовий стан;

- 4) сукупність необхідних відомостей про ефективність використання земель і їх правовий стан в умовах переходу до ринкових відносин.

14. Кількість сільськогосподарських угідь, що припадає на 1 середньорічного працівника – це:

- 1) структура земельних угідь;
- 2) структура сільськогосподарських угідь;
- 3) землезабезпеченість;
- 4) урожайність.

ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОГО РОЗВ'ЯЗАННЯ

Завдання 1. Визначити структуру сільськогосподарських угідь підприємства.

Види угідь	Базисний рік		Звітний рік	
	га	%	га	%
Сільськогосподарські угіддя	3890		3880	
з них рілля	3472		3472	
- сінокоси	190		185	
- пасовища	110		105	
- багаторічні насадження	118		118	

Завдання 2. Визначити показник землезабезпеченості підприємства.

Показник	Базисний рік	Звітний рік
Вихідні дані:		
1. Площа с.-г. угідь, га	3890	3880
у т.ч. ріллі	3472	3472
2. Середньорічна чисельність працівників, зайнятих у с.-г. виробництві, чол.	153	150

Завдання 3. Визначити ефективність використання земельних ресурсів у підприємстві.

Вихідні дані	Значення
1. Валове виробництво, ц:	
Зерна	66071
цукрових буряків	28940
соняшнику	3600
Молока	13500
яловичини	1580
Свинини	62
яєць, тис. шт.	2650
2. Зібрана площа, га:	
зернових	2345
цукрових буряків	140
соняшнику	80
3. Площа, га:	
сільськогосподарських угідь	3890
Рілля	3472
4. Вартість валової продукції в порівняних цінах, тис. грн.	4721
5. Прибуток, тис. грн.	2326

Завдання 4. Визначити грошову оцінку 1 га ріллі.

Вихідні дані	Значення
1. Урожайність зернових культур, ц/га	31,5
2. Ціна реалізації 1 ц зерна, грн.	136
3. Виробничі витрати на 1 га, грн.	2420
2. Поточна ціна реалізації 1ц зерна, грн.	120

1.1.2. ТРУДОВІ РЕСУРСИ, ПРОДУКТИВНІСТЬ ПРАЦІ ТА ЇЇ ОПЛАТА

Основою збільшення виробництва продукції і підвищення матеріального добробуту населення є раціональне використання трудових ресурсів. Вони є головною складовою частиною продуктивних сил, а їх праця – вирішальним фактором виробництва. Тому поряд із засобами виробництва і землею необхідним виробничим

фактором (ресурсом) в усіх галузях економіки є праця.

Трудові ресурси – це працездатне населення, яке за своїми віковими, фізичними і освітніми даними відповідає певній сфері діяльності. До трудових ресурсів відносять усіх працездатних людей, які беруть участь у суспільному виробництві (це активна частина), а також тих, хто в даний час з тих чи інших причин не працює, але потенційно здатний до праці (це потенційна частина трудових ресурсів). Ця сукупність характеризує повний запас трудових ресурсів країни.

Трудові ресурси сільського господарства включають працездатне населення, яке зайняте в сільськогосподарському виробництві. У складі трудових ресурсів сільського господарства виділяють дві категорії: зайняті в громадському виробництві; зайняті в особистому підсобному господарстві.

Необхідно розрізняти поняття «трудові ресурси» і «робоча сила». Поняття «трудові ресурси» більш широке і багатогранне порівняно з поняттям «робоча сила». Робоча сила визначається здатністю людей до праці і реалізується в процесі виробництва. Носієм робочої сили є людина, тому робоча сила існує на всіх етапах розвитку суспільного виробництва і невіддільна від її власника – людини. Отже, соціальну суть трудових ресурсів становлять люди у певних виробничих умовах, а робоча сила відображує економічний зміст трудових ресурсів.

Персонал підприємства – це сукупність постійних працівників, що отримали необхідну професійну підготовку і мають досвід практичної діяльності. У діяльності підприємства, крім постійних працівників, можуть брати участь також працездатні особи на підставі тимчасового трудового договору (контракту). Персонал підприємства є головним його ресурсом, від його якості та ефективності використання значною мірою залежать результати діяльності і конкурентоспроможність підприємства.

За характером виконуваних функцій персонал підприємства поділяється на такі категорії: керівники, спеціалісти, службовці, робітники.

Керівники – це працівники з високою професійною підготовкою, що займають посади керівників підприємств та їхніх структурних підрозділів, а також їх заступники. До них належать директори, начальники, завідувачі, керуючі, головні спеціалісти підприємства (головний агроном, головний інженер, головний бухгалтер, головний економіст тощо).

Спеціалісти – це працівники, що виконують спеціальні інженерно-технічні, економічні та інші роботи: агрономи, інженери,

економісти, бухгалтери, нормувальники, юрисконсульти, соціологи тощо.

Службовці – це працівники, що виконують суто технічну роботу, здійснюють оформлення документації, облік, контроль та господарське обслуговування. Зокрема це – діловоди, обліковці, секретарі-друкарки тощо.

Робітники – це категорія працівників, які безпосередньо зайняті у процесі виробництва сільськогосподарської продукції, виконання робіт та надання виробничих послуг. Усіх робітників поділяють на *основних*, які безпосередньо беруть участь у виконанні технологічних операцій з виробництва продукції, та *допоміжних* – тих, які виконують різні підсобні операції з обслуговування основного виробництва.

Забезпечення ефективного використання трудових ресурсів підприємства потребує формування системи показників, які характеризують кількісні і якісні зміни персоналу і дають можливість виявити резерви повного використання всіх його категорій. Кількісна характеристика трудових ресурсів підприємства вимірюється такими показниками, як облікова і середньооблікова чисельність працівників.

Облікова чисельність працівників підприємства включає всіх постійних, тимчасових і сезонних працівників, котрих прийнято на роботу незалежно від того, перебувають вони на роботі чи відсутні з будь-яких причин. Чисельність працівників облікового складу розраховують на певну дату звітного періоду, вона включає всіх працівників, які перебувають у трудових відносинах, незалежно від форми договору.

Середньооблікова чисельність працівників за певний період визначається як сума середньомісячної чисельності, поділена на кількість місяців у розрахунковому періоді. Так, середньорічна чисельність працівників визначається шляхом складання середньомісячної їх чисельності за всі місяці року і діленням на 12.

Кількісна характеристика трудового потенціалу підприємства може бути представлена також *річним фондом ресурсів праці* ($\Phi_{рп}$) в людино-днях або людино-годинах. Він визначається шляхом множення середньорічної чисельності працівників ($\mathcal{C}_{сп}$) на середню тривалість робочого періоду ($T_{рп}$) в днях або годинах:

$$\Phi_{рп} = \mathcal{C}_{сп} \cdot T_{рп} \quad (1.1.2.1)$$

При плануванні середньорічної чисельності працівників підприємства важливим є правильне встановлення можливого *фонду робочого часу одного середньорічного працівника*. Можливий річний фонд робочого часу одного працівника визначається шляхом віднімання від календарного річного часу в днях (365 днів) кількості

вихідних і святкових днів, середньої тривалості щорічної відпустки, невиходів на роботу через хворобу та з інших причин.

Річний фонд робочого часу одного працівника є нормативним показником оптимальної тривалості використання трудових ресурсів. В сільському господарстві при 6-денному робочому тижні він становить 270 днів.

Річний фонд робочого часу одного працівника визначають також у годинах. Його розраховують як добуток середньої кількості робочих тижнів у році на тривалість одного робочого тижня в годинах (44,9 · 40). В середньому він становить 1800 людино-годин.

Дійсний річний фонд робочого часу одного середньорічного працівника в годинах визначається як добуток явочного числа днів виходу на роботу на фактичну тривалість робочої зміни, яка визначається з урахуванням кількості годин її скорочення.

Рух (оборот) працівників на підприємстві характеризують такі показники:

- *коефіцієнт обороту за прийомом* - це відношення чисельності всіх прийнятих працівників за даний період до середньоспискової чисельності працівників за той же період;

- *коефіцієнт обороту за вибуттям* - це відношення усіх вибулих працівників до середньоспискової чисельності працівників;

- *коефіцієнт плинності кадрів* - це відношення вибулих з підприємства працівників за власним бажанням до середньоспискової чисельності працівників

Для оцінки персоналу підприємства можна використовувати також показники, визначають рівень трудової дисципліни за кількістю неявок на роботу; відповідність кваліфікації працівників рівню складності виконуваних робіт; показники, що характеризують структуру персоналу підприємства тощо.

Рівень дисципліни визначає кількість неявок (невиходів на роботу) до зальної кількості відпрацьованих за визначений період людино-годин.

Відповідність кваліфікації працівників рівню складності виконуваних робіт визначається як співвідношення середнього тарифного розряду групи працівників і середнього тарифного розряду виконуваних робіт.

Структура персоналу підприємства представляє собою характеристику питомої ваги кожної з його складової груп, відтворену у відсотках до сумарної чисельності всього промислово-виробничого персоналу підприємства.

У сільськогосподарських підприємствах чисельність працівників

закономірно зменшується. Тому важливо забезпечити їх повне і раціональне використання у виробництві. *Рівень використання трудових ресурсів у сільськогосподарських підприємствах* характеризують такі показники:

1) кількість відпрацьованих людино-днів (людино-годин) одним працівником за рік;

2) коефіцієнт використання трудових ресурсів.

Коефіцієнт використання трудових ресурсів (K_v) визначається відношенням фактично відпрацьованого робочого часу одним працівником за рік (T_ϕ) до можливого (T_n) його річного фонду:

$$K_v = T_\phi : T_n \quad (1.1.2.2)$$

Використання трудових ресурсів у сільському господарстві має специфічні особливості, пов'язані з технологією і умовами виробництва, рівнем його технічної оснащеності та економічною необхідністю ведення особистого підсобного господарства працівниками сільськогосподарських підприємств. Важливою особливістю є сезонний характер використання трудових ресурсів. У сільському господарстві період виробництва і робочий період не збігаються, що зумовлює нерівномірність використання протягом року трудових ресурсів і є однією з причин неповного їх використання.

Це стосується насамперед рослинництва, де потреба в робочій силі значно збільшується в окремі періоди виконання сільськогосподарських робіт, особливо під час збирання врожаю. В тваринництві трудові ресурси використовуються протягом року більш рівномірно.

Сезонність використання трудових ресурсів сільськогосподарських підприємств характеризують такі показники:

1) *помісячний розподіл затрат праці*, який визначається у відсотках до річних затрат;

2) *коефіцієнт сезонності по максимуму або мінімуму (сезонне навантаження)* визначається відношенням затрат праці в місяці максимальної (мінімальної) зайнятості працівників до середньомісячних затрат;

3) *розмах сезонності* визначається відношенням максимальних місячних затрат праці до мінімальних.

Зменшення сезонності використання персоналу аграрних підприємств можна досягти раціональним поєднанням галузей рослинництва, тваринництва і промислової переробки сільськогосподарської продукції, розвитком промислових підсобних виробництв, впровадженням інтенсивних індустріальних технологій у всіх галузях.

Відповідно до Закону України «Про оплату праці» *заробітна плата* – це винагорода, обчислена, як правило, у грошовому виразі, яку за трудовим договором власник або уповноважений ним орган виплачує працівникові за виконану роботу. Її розмір залежить від складності та умов виконуваної роботи, професійно-ділових якостей працівника, результатів його праці та господарської діяльності підприємства.

За своєю структурою заробітна плата неоднорідна, кожний її елемент виконує властиву їй функцію матеріального стимулювання і має певну економічну самостійність за необхідного взаємозв'язку і взаємозумовленості всіх її частин. Оплата праці складається з основної заробітної плати і додаткової оплати праці. *Основна заробітна плата* – це винагорода за виконану роботу відповідно до її складності та встановлених норм праці. Вона визначається тарифними ставками, посадовими окладами, відрядними розцінками, а також доплатами у розмірах, встановлених чинним законодавством. Її розмір залежить від результатів роботи самого працівника. *Додаткова заробітна плата* – це винагорода за працю понад встановлені норми, за трудові успіхи та особливі умови праці. Вона включає доплати, надбавки і компенсаційні виплати, передбачені чинним законодавством, а також премії, пов'язані з виконанням виробничих завдань.

В основу організації оплати праці покладена тарифна система та норми праці.

Норми праці відображають кількість праці, тарифна система - її якість. Заробітна плата має відповідати кількості та якості витраченої праці.

Застосовують такі норми праці: норми виробітку, норми (нормативи) часу, норми обслуговування, норми чисельності, норми виробництва продукції.

Норма виробітку - кількість продукції або обсяг робіт, які має виконати один робітник (група робітників) у конкретних виробничих умовах за робочу зміну (робочий день).

Норма часу - обґрунтовані витрати робочого часу на виробництво одиниці продукції, виконання одиниці роботи; вимірюється у людино-годинах.

Норматив часу - це обґрунтовані витрати робочого часу для виконання певного обсягу робіт, виробництва певного обсягу продукції.

Норма обслуговування - кількість машин, механізмів, обладнання, поголів'я худоби (птиці), які повинен обслуговувати один або група

робітників за робочу зміну (робочий день) у конкретних виробничих умовах.

Норма чисельності — обґрунтована чисельність робітників, яка необхідна для обслуговування певного виробничого об'єкта.

Норма виробництва продукції - кількість продукції, яку повинні виробити один або група робітників у певних умовах виробництва за рік або інший плановий період. Її встановлення необхідне, зокрема, для розрахунку розцінок для оплати праці за кожну одиницю продукції встановленої якості.

Тарифна система - це система нормативних документів для визначення якості праці.

Тарифна ставка - розмір заробітної плати за тарифом при стовідсотковому виконанні нормованого завдання. Тарифні ставки бувають годинні, денні, місячні (посадовий оклад).

Годинну тарифну ставку і-го тарифного розряду визначають у разі наявності такої інформації:

- 1) розмір мінімальної гарантованої в законодавчому порядку місячної заробітної плати за просту некваліфіковану працю;
- 2) норма робочого часу в годинах у середньому за місяць (наводиться в тарифних угодах);
- 3) коефіцієнт співвідношення (наводиться у тарифній сітці за категоріями працівників);
- 4) міжрозрядний тарифний коефіцієнт (наводиться в тарифній сітці за тарифними розрядами).

Денну тарифну ставку (*ДТС*) і-го тарифного розряду можна визначити, помноживши годинну тарифну ставку і-го тарифного розряду на встановлену на підприємстві тривалість часу зміни (*Тзм*) у годинах:

$$ДТС = Г_{тс} \times Т_{зм}. \quad (1.1.2.3)$$

Довідник тарифікації робіт - нормативний документ, за яким визначають тарифний розряд роботи.

Тарифно-кваліфікаційний довідник - нормативний документ, за яким визначають тарифний розряд робітника. Робітникам присвоюють тарифні розряди, коли недоцільно або неможливо тарифікувати окремі виконувані ними роботи. Так, електрикам присвоюють II—VI розряди, слюсарям з ремонту та обслуговування газового господарства II -V розряди.

Схеми посадових окладів - нормативний документ, за яким визначають мінімальні розміри місячних тарифних ставок (посадових окладів) для керівників і спеціалістів.

Найважливішою властивістю праці є її продуктивність, рівень якої характеризує ефективність використання персоналу підприємства.

Продуктивність праці – це здатність конкретної праці створювати певну кількість продукції за одиницю робочого часу. Продуктивність праці підвищується, якщо збільшується виробництво продукції на одиницю робочого часу або зменшуються затрати праці на одиницю вироблених продуктів.

Сільськогосподарська праця має такі особливості:

1) унаслідок переплетіння економічного й природного процесів відтворення час, витрачений на працю, та час для одержання готової продукції не завжди збігаються;

2) збереження значною мірою універсального характеру праці, зумовленого великою кількістю операцій з вирощування різних культур і обслуговуванню тварин та, відповідно, використовуваних засобів праці;

3) сезонність праці, особливо в землеробстві, яка є результатом незбігу робочого періоду з періодом виробництва;

4) у процесі виробництва праця є сполучною ланкою між його основними елементами - землею, з одного боку, і живими організмами (рослинами і тваринами) - з іншого. При цьому вона має враховувати закони росту та розвитку рослин і тварин, закони природи й певною мірою пристосовуватись до них;

5) праця, особливо в рослинницьких галузях, просторово розпорошена на великій території, що вимагає додаткових трудових і матеріальних витрат;

6) сільськогосподарська праця має постійно враховувати конкретні погодні умови, які впливають на предмети та засоби праці, технологію виробництва.

Різноманітність підходів до визначення продуктивності праці залежить від галузевої специфіки діяльності підприємств, а також від мети розрахунків. Особливості сільськогосподарського виробництва зумовлюють використання відповідної системи показників і опрацювання методики обчислення продуктивності праці в аграрних підприємствах.

Оскільки рівень продуктивності праці визначається співвідношенням обсягу виробленої продукції і затрат живої праці, то насамперед необхідно уявити методику обчислення валової продукції сільського господарства та відповідних затрат праці. Обсяг валової продукції сільського господарства обчислюється як у натуральному, так і у вартісному виразі. У сільськогосподарських галузях підприємства, де виробляється однорідна продукція (зерно, молоко, вовна тощо), обсяг валової продукції виражається в натуральних або вартісних показниках.

В аграрних підприємствах виробляється багато видів сільськогосподарської продукції, тому обсяг їхньої валової продукції виражається лише у вартісній формі. При цьому продукція сільського господарства оцінюється в порівняльних цінах.

Затрати праці в сільськогосподарських підприємствах виражаються в таких одиницях робочого часу: людино-годинах, людино-днях, середньорічних працівниках.

При виробництві сільськогосподарської продукції затрачається праця безпосередніх виробників (механізаторів, майстрів машинного доїння, скотарів, чабанів, пташниць та ін.) та спеціалістів і керівників господарств. В аграрних підприємствах рівень продуктивності праці визначається за затратами робочого часу лише тих працівників, які беруть безпосередню участь у виробництві сільськогосподарської продукції, тобто лише за прямими затратами праці.

Рівень продуктивності праці в аграрних підприємствах визначається системою *прямих і обернених* показників. До прямих показників належить виробіток продукції розрахунку на одиницю робочого часу (людино-годину, середньорічного працівника), що безпосередньо характеризує рівень продуктивності праці. В залежності від одиниці обчислення обсягу виробництва виробіток продукції виражається в натуральній або вартісній формі. Відповідно до цього рівень продуктивності праці визначається у натуральному і вартісному виразі.

Виробіток в натуральному виразі характеризують такі показники:

- 1) виробництво окремих видів продукції в натуральному виразі (ц, шт.) на одну людино-годину;
- 2) виробництво окремих видів продукції в натуральному виразі на одного середньорічного працівника.

Натуральні показники найбільш точно відображають рівень і динаміку продуктивності праці, але можуть бути застосовані лише в галузях і підприємствах, що випускають однорідну продукцію.

Для визначення рівня продуктивності праці в сільськогосподарських підприємствах, що виробляють різні види продукції, використовують вартісні показники. *Виробіток у вартісному виразі* характеризують такі показники:

- 1) вартість валової продукції (грн.) в розрахунку на одного середньорічного працівника;
- 2) вартість валової продукції в розрахунку на одну людино-годину.

Вартісні показники продуктивності праці є більш універсальними. За допомогою цих показників можна визначити продуктивність праці

як в окремих галузях, так і по аграрному підприємству в цілому, де виробляються різноманітні види продукції.

До обернених показників продуктивності праці належать показники трудомісткості виробництва окремих видів сільськогосподарської продукції. *Трудомісткість виробництва продукції* визначається затратами праці (в людино-годинах) на виробництво одиниці продукції. Цей показник характеризує рівень продуктивності праці в окремій галузі аграрного підприємства, де виробляється однорідна продукція.

У практичній діяльності аграрних підприємств розраховують також трудомісткість виконання комплексу робіт. До цих показників відносять затрати праці на вирощування 1 га посіву сільськогосподарських культур (люд.-год.).

Продуктивність праці на підприємстві змінюється під впливом багатьох факторів. Водночас продуктивність праці визначає рівень оплати праці на підприємстві. Виходячи цього, в економіці використовується показник *співвідношення темпів росту продуктивності праці і заробітної плати*. Він потрібен для оцінки ефективності праці, а також для більш обґрунтованого планування й оцінки можливої зміни цього співвідношення відповідно до змін у характері виробництва і факторах підвищення його ефективності. Співвідношення темпів росту продуктивності праці та заробітної плати має бути оптимальним: на кожний процент підвищення продуктивності праці рівень її оплати повинен зрости на 0,8-0,9%. В цих умовах забезпечується висока мотивація людини до високопродуктивної праці.

КОНТРОЛЬНІ ПИТАННЯ

1. Особливості сільськогосподарської праці.
2. Персонал, трудові ресурси, робоча сила: поняття, їх склад.
3. Професія, спеціальність, кваліфікація персоналу: визначення, функції.
4. Категорії працівників.
5. Показники сезонності використання персоналу.
6. Показники ефективності використання трудових ресурсів.
7. Показники руху робочої сили.
8. Маса і продуктивність праці: поняття і сутність.
9. Система показників продуктивності праці, методика їх визначення.
10. Методика визначення впливу скорочення чисельності працівників та збільшення обсягу виробленої продукції на приріст продуктивності праці.

11. Методика визначення доцільності заміни живої праці капіталом.
12. Шляхи підвищення продуктивності праці персоналу в трудовітких галузях господарств.
13. Норми праці.
14. Методика визначення годинної тарифної ставки.
15. Методика визначення денної тарифної ставки.

ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ

1. Персонал підприємства – це:

- 1) працівники, які мають значний стаж роботи на підприємстві;
- 2) постійні працівники, які отримали необхідну професійну підготовку та мають практичний досвід і навички роботи;
- 3) виробничий персонал основної діяльності;
- 4) працівники, які мають високий рівень кваліфікації.

2. Здатність працівників виробляти певну кількість продукції за одиницю часу – це

3. Трудові ресурси країни поділяються на такі частини:

- 1) активну й пасивну;
- 2) постійну й змінну;
- 3) активну й потенційну;
- 4) працюючих і пенсіонерів;
- 5) працюючих і безробітних.

4. Затратами праці (в людино-годинах) на виробництво одиниці продукції визначається

5. Відношенням площі с.-г. угідь до середньорічної чисельності працівників визначається:

- 1) трудомісткість виробництва;
- 2) землезабезпеченість;
- 3) фондозабезпеченість;
- 4) фондоозброєність.

6. До показників продуктивності праці відноситься:

- 1) виробіток;
- 2) норма часу;
- 3) трудомісткість;
- 4) фондоозброєність праці.

7. Працевдатне населення, зайняте у сільськогосподарському виробництві – це

8. Професія – це:

- 1) вид трудової діяльності, здійснення якої потребує спеціальних знань та практичних навичок;
- 2) вид трудової діяльності, здійснення якої потребує теоретичних знань;
- 3) вид трудової діяльності в межах кваліфікації;
- 4) вид трудової діяльності в межах спеціалізації.

9. Сукупність працівників, що мають професійну підготовку або практичний досвід роботи – це**10. Рівень продуктивності праці в аграрних підприємствах визначається системою показників:**

- 1) прямих і обернених;
- 2) постійних і змінних;
- 3) натуральних і вартісних;
- 4) постійних і періодичних.

11. Показники використання трудових ресурсів підприємства:

- 1) розмах сезонності використання трудових ресурсів;
- 2) кількість відпрацьованих людино-годин одним працівником за рік;
- 3) кількість відпрацьованих людино-годин у підприємстві за рік;
- 4) коефіцієнт сезонності використання трудових ресурсів.

12. Вартісний показник продуктивності праці в с.-г. підприємстві:

- 1) виробництво окремих видів продукції на 1 люд.-годину
- 2) вартість валової продукції на одного середньорічного працівника
- 3) вартість валової продукції на 1 грн. основних фондів
- 4) вартість валової продукції на 1 грн. витрат.

13. Рух трудових ресурсів характеризують такі показники:

- 1) плинність персоналу;
- 2) оборот робочої сили по звільненню;
- 3) коефіцієнт використання трудових ресурсів;
- 4) оборот робочої сили по прийому.

14. Відношення максимальної (мінімальної) місячної зайнятості працюючих до середньорічної – це:

- 1) коефіцієнт сезонності використання трудових ресурсів;
- 2) розмах сезонності;
- 3) показник рівня використання трудових ресурсів;
- 4) трудомісткість продукції.

15. Показник продуктивності праці в рослинництві:

- 1) затрати праці в розрахунку на 1 люд.-годину;
- 2) затрати праці в розрахунку на 1 га посіву;
- 3) затрати праці в розрахунку на 1 грн. основних фондів;
- 4) затрати праці в розрахунку на 1 грн. витрат;
- 5) затрати праці в розрахунку на 1 голову худоби чи птиці;

16. До якої категорії робітників (керівники, спеціалісти, службовці, робітники) відносяться:

- 1) головний бухгалтер;
- 2) старший економіст;
- 3) начальник відділу економічного аналізу;
- 4) секретар-референт;
- 5) заступник головного механіка;
- 6) майстер виробничої дільниці;
- 7) юрист;
- 8) охоронець;
- 9) кур'єр;
- 10) головний агроном;
- 11) головний інженер.

ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОГО РОЗВ'ЯЗАННЯ

Завдання 1. Середньорічна чисельність працівників за звітний період склала 400 чоловік. На протязі року прийнято на роботу 30 чоловік, звільнено 45 чоловік, в тому числі за порушення трудової дисципліни 17 чоловік, за власним бажанням 15 чоловік. Визначити коефіцієнти прийому, вибуття та плинності кадрів.

Завдання 2. Розрахувати показники руху трудових ресурсів у підприємстві за наведеними даними. Зробити висновок.

Показник	Рік	
	базисний	звітний
Вихідні дані		
Середньорічна чисельність працівників, осіб.	320	286
Прийнято на роботу за рік, осіб.	24	29
Загальна чисельність звільнених працівників, осіб.	35	36
Чисельність працівників, звільнених за власним бажанням, осіб.	18	17

Завдання 3. Втрати робочого часу через плинність на одного працівника склали 4 дні, а плинність по підприємству – 85 осіб. Плановий виробіток на людину-день становить 80 тис. грн. Розрахувати економію робочого часу і можливий додатковий випуск продукції у результаті усунення плинності.

Завдання 4. Визначити приріст обсягу виробництва підприємства за рахунок росту продуктивності праці за даними таблиці

Вихідні дані для розрахунків

Показник	Базовий рік	Звітний рік
Обсяг товарної продукції, тис. грн.	11800	12900
Чисельність персоналу, осіб	428	442

Завдання 5. У звітному році обсяг випуску продукції становив 22000 тис. грн./рік, а трудомісткість виробничої програми в цьому році знизилася порівняно з базовим на 950 люд. - днів. Річний виробіток у базовому році – 120 тис. грн./особу за рік. Визначити виробіток на одного працюючого у звітному році і його відносне зростання, якщо відомо, що в цьому році було 238 робочих днів.

Завдання 6. Протягом місяця робітник за 164 год. виготовляє 400 деталей. При запровадженні заходів щодо покращення організації праці на робочих місцях трудомісткість виготовлення деталей знизилася на 0,1 нормо-год. Скільки деталей виготовить робітник в нових умовах організації праці і на скільки відсотків підвищиться його продуктивність праці?

Завдання 7. У звітному році обсяг виробництва продукції у фірмі складав 2520 тис. грн., середньорічна чисельність працівників – 210 осіб. У році, що планується, обсяг валової продукції передбачається в сумі 2580 тис. грн., продуктивність праці на одного працівника повинна збільшитись на 7,5% проти минулого року. Визначити продуктивність праці одного працівника у звітному і в плановому роках середньорічну чисельність працівників у році, що планується.

Завдання 8. Виробнича програма цеху переробки сільськогосподарської продукції на рік – 360,2 тис. умовних банок. Норма часу на один виріб – 0,2 години. На одного працівника планується: вихідні і святкові дні – 107, середня тривалість щорічної

відпустки – 22 дні, невиходи через хворобу – 3 дні, інші і невиходи – 5 днів. Середня тривалість робочої зміни – 7,9 години. Визначити чисельність основних працівників.

Завдання 9. Розрахувати показники рівня використання трудових ресурсів та продуктивності праці на підприємстві.

Показник	Рік	
	базисний	звітний
Вихідні дані		
Вартість валової продукції сільського господарства – всього, тис. грн.	6310	7030
У тому числі рослинництва	3912	4294
тваринництва	2398	2736
Середньорічна чисельність працівників – всього, осіб	124	116
У тому числі рослинництва	80	76
тваринництва	44	40
Відпрацьовано у сільськогосподарському виробництві – всього, тис. люд.-год.	205,1	208,8
У тому числі у рослинництві	123,4	131,0
у тваринництві	81,7	77,8

1.1.3. МАТЕРІАЛЬНО-ТЕХНІЧНА БАЗА СІЛЬСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА

Матеріально-технічна база є найважливішою складовою частиною продуктивних сил і має багатогранне значення в розвитку аграрного виробництва.

Матеріально-технічна база аграрного підприємства – це сукупність засобів і предметів праці, які використовуються в сільськогосподарському виробництві. Вона включає речові елементи продуктивних сил галузі і створює відповідні матеріальні умови виробництва сільськогосподарської продукції.

У складі матеріально-технічної бази аграрних підприємств першорядну роль відіграють засоби виробництва. До них належать:

- земля як головний засіб сільськогосподарського виробництва;

- трактори, мотори комбайнів, автомобілі, стаціонарні двигуни, електросилові установки і робоча худоба. Ці елементи матеріально-технічної бази складають енергетичні ресурси підприємства. Силові машини безпосередньо не впливають на предмети праці, але їх роль у розвитку продуктивних сил сільського господарства надзвичайно велика;

- сільськогосподарські машини і знаряддя, обладнання тваринницьких ферм і машини для приготування кормів, інші робочі машини, які застосовуються в сільськогосподарському виробництві, електромережі, водопроводи. Робочі машини є основою виконання всіх робіт у рослинництві і тваринництві, а також у галузях первинної переробки сільськогосподарської продукції;

- виробничі приміщення та споруди, транспортні засоби і дороги;

- продуктивна худоба і птиця;

- корми, насіння, органічні і мінеральні добрива, засоби хімізації рослинництва і тваринництва, а також інші засоби виробництва в аграрних підприємствах.

Структура матеріально-технічної бази аграрних підприємств постійно вдосконалюється, зокрема у напрямі збільшення використання засобів механізації, високопродуктивних сортів рослин і порід тварин, мінеральних і органічних добрив, застосування гербіцидів та біостимуляторів тощо. Все це спрямовано на підвищення родючості землі, що зумовлює збільшення виробництва сільськогосподарської продукції та підвищення ефективності функціонування аграрних підприємств.

Матеріально-технічна база сільського господарства має речові і структурні особливості, зумовлені відмінностями в технології сільськогосподарського виробництва, різним поєднанням природних і технічних факторів:

1. Найважливішою складовою частиною матеріально-технічної бази аграрного підприємства є земля – головний засіб сільськогосподарського виробництва. Земельні угіддя, які використовуються у сільськогосподарському виробництві, називаються сільськогосподарськими угіддями. Вони включають рілля, сіножаті, пасовища та багаторічні насадження.

2. Матеріально-технічна база сільського господарства значно залежить від природних умов і характеризується зональними особливостями сільськогосподарського виробництва.

3. Матеріально-технічна база сільськогосподарських підприємств формується і розвивається з урахуванням сезонного характеру

виробництва. У зв'язку з цим значна кількість сільськогосподарських машин і знарядь використовується протягом нетривалого періоду, створюються відповідні запаси насіння, кормів та інших засобів. Це потребує додаткових витрат і впливає на ефективність використання матеріально-технічних засобів.

4. Невід'ємною складовою частиною матеріально-технічної бази сільського господарства є живі організми – продуктивна і робоча худоба, молодняк тварин, птиця, багаторічні насадження тощо. В сільськогосподарському виробництві тісно переплітаються економічні і біологічні процеси

5. Складовою частиною матеріально-технічної бази є засоби виробництва, які створюються безпосередньо в сільському господарстві (продуктивна худоба, корми, насіння, органічні добрива). Навіть за високого рівня оснащення аграрних підприємств засобами промислового виробництва, але нестачі або низькій якості засобів виробництва, відтворюваних у сільському господарстві, продуктивність рослинництва і тваринництва знижуватиметься.

Найбільш активною частиною матеріально-технічної бази аграрних підприємств є *енергетичні ресурси*, які включають потужність механічних двигунів (тракторів, комбайнів, автомобілів та ін.), електромоторів, електроустановок і робочої худоби, що виражається у механічних кінських силах. При цьому потужність електромоторів і електроустановок переводиться у механічні кінські сили за коефіцієнтом 1кВт – 1,36, робочих коней – 0,75, робочих волів – 0,5 механічних кінських сил.

Рівень забезпеченості аграрного підприємства енергетичними ресурсами визначається такими показниками:

- 1) *енергозабезпеченість підприємства* – кількість енергетичних потужностей (к. с.) з розрахунку на 100 га посівної площі;
- 2) *енергоозброєність праці* – кількість енергетичних потужностей (к. с.) з розрахунку на одного середньорічного працівника, зайнятого в сільськогосподарському виробництві.

Ефективність використання енергетичних потужностей вимірюється показником *енергоємності продукції* – це відношення енергоресурсів до обсягу валової продукції.

В енергетичних ресурсах аграрних підприємств важливого значення набуває застосування електроенергії, що свідчить про дальший розвиток і вдосконалення матеріально-технічної бази сільськогосподарського виробництва. Електрифікація виробничих процесів – важливий фактор впровадження комплексної механізації і автоматизації сільськогосподарського виробництва.

Для оцінки рівня використання електроенергії в підприємствах використовують такі показники, як *електрооснащеність виробництва та електроозброєність праці*, які визначається кількістю електроенергії, використаної на виробничі потреби, з розрахунку відповідно на площу відповідних угідь (або на поголів'я худоби) і на одного середньорічного працівника.

Механізація сільськогосподарського виробництва – це процес заміни ручної праці машинною, окремих машин – системою машин, а також впровадження їх автоматизованих систем.

Розрізняють три стадії механізація сільськогосподарського виробництва: 1) *часткова механізація* - окремі виробничі процеси механізовані, а решта виконується ручним способом.

2) *комплексна механізація* - передбачає виконання всіх процесів механічними засобами при збереженні ручного управління машинами.

3) *автоматизована система машин* - усі виробничі процеси виконуються, регулюються і контролюються за допомогою автоматичних пристроїв і відповідних програм. Автоматизація сільськогосподарського виробництва найбільш широко застосовується на птахофабриках та інших великих тваринницьких комплексах.

Рівень механізації сільськогосподарського виробництва визначається відношенням обсягу механізованих робіт до загального їх обсягу. Рівень механізації окремих виробничих процесів у рослинництві достатньо високий. Основні польові роботи (оранка, сімба зернових культур і цукрових буряків, збирання зернових і силосних культур) повністю механізовані. Однак сьогодні техніка не відповідає сучасним вимогам, внаслідок чого порушується прийнята технологія, допускаються великі втрати врожаю, особливо при збиранні.

Розвиток матеріально-технічної бази аграрних підприємств передбачає постійну заміну старої техніки новою, недосконалих систем машин більш продуктивними і автоматизованими. Застосування нової техніки чи нової системи машин у господарствах істотно впливає на ефективність сільськогосподарського виробництва. Тому, рекомендуючи ту чи іншу систему машин до впровадження у виробництво, треба визначити її економічну ефективність та обґрунтувати доцільність використання принципово нової системи машин.

Машинно-тракторний парк є важливою умовою ефективної господарської діяльності, адже за його допомогою виконуються майже всі роботи, пов'язані з вирощуванням сільськогосподарських культур та утриманням сільськогосподарських тварин.

Рівень забезпечення аграрних підприємств машинно - тракторним

парком визначається шляхом ділення фактичної наявності тракторів та комбайнів (окремо) на їх нормативну потребу. Остання розраховується за методом визначення потреби за піковими періодами збігу сільськогосподарських робіт або за методом оптимізації складу машинно-тракторного парку за допомогою ЕОМ.

Рівень ефективності використання парку визначається за трьома групами показників:

1. Показники інтенсивності використання машинно-тракторного парку:

- *коефіцієнт використання* - визначають шляхом ділення машино-днів у роботі на машино-дні перебування в підприємстві;
- *відпрацювання одним трактором машино-днів та машино-змін за рік та сезон* - визначають шляхом ділення всього обсягу відпрацьованих машино-днів на машино-днів на середню кількість тракторів та комбайнів (окремо) за рік та сезон;
- *коефіцієнт змінності* - розраховують як відношення кількості відпрацьованих машино-змін до кількості відпрацьованих машино-днів;

2. Показники продуктивності використання машинно-тракторного парку:

- *річний (сезонний) виробіток* умовно-еталонних гектарів одним трактором - визначають шляхом ділення загального обсягу виконаних робіт (фізичних та умовних гектарів) на середню кількість тракторів за рік (сезон);
- *денний та змінний виробіток* одним трактором - визначають шляхом ділення обсягу виконаних робіт (фізичних га) на кількість відпрацьованих машино-днів та машино-змін.

3. Показники ефективності використання машинно-тракторного парку:

- *собівартість одного умовно-еталонного гектара* - визначають шляхом ділення суми експлуатаційних витрат у МТП на загальний обсяг робіт в умовно-еталонних га; для комбайнів - собівартість гектара зібраної площі;
- *витрати пального на один умовно-еталонний га;*
- *виробництво валової продукції на одиницю вартості техніки* - визначають шляхом ділення вартості валової продукції (у порівнянних цінах 2010 року) на 100 гривень вартості техніки в МТП.

Фізичні трактори переводяться в *умовно-еталонні* за коефіцієнтами, що визначені, виходячи з нормативного виробітку за зміну. За одиницю прийняті трактори класу 3 т (ДТ-75, Т-74, Т-75) з нормативним виробітком 7 га. Тоді, наприклад, трактор Т-150 з

нормативним виробітком 11,6 га матиме коефіцієнт для переведення в умовно-еталонний 1,65 (11,6 : 7).

Умовно-еталонні гектари визначають шляхом множення кількості виконаних нормозмін трактором відповідної марки на його змінний еталонний виробіток. Його розраховують для кожної марки тракторів шляхом множення коефіцієнта (для переведення цієї марки тракторів в умовно-еталонний) на тривалість зміни в годинах. Кількість нормозмін визначають шляхом ділення фактично виконаного обсягу робіт за зміну на змінну норму виробітку. У тих випадках, коли трактор працює погодинно, кількість нормозмін визначають шляхом ділення відпрацьованого часу на 7 годин.

Для визначення ефективності використання комбайнів та інших складних машин використовують аналогічну систему показників. Однак обсяг виконаних робіт комбайнами обчислюється в фізичних гектарах зібраної площі відповідних культур (зернових, картоплі, цукрових буряків, кукурудзи на силос тощо). Наприклад, ефективність використання зернозбиральних комбайнів характеризується змінною, денною і сезонною площею, зібраною однією машиною.

Потребу в комбайнах (P_k) визначають за формулою:

$$P_k = \frac{Z_n}{T_p \times H_g \times t \times K_m \times K_m}, \quad (1.1.3.1)$$

де Z_n - збиральна площа культури;

T_p - тривалість збирання культури, за якої не допускаються втрати врожаю;

H_g - норма виробітку за годину;

t - тривалість роботи комбайна протягом дня;

K_m - коефіцієнт технічної готовності;

K_m - коефіцієнт використання календарного періоду за метеорологічними умовами.

Специфіка сільськогосподарського виробництва зумовлює високий рівень транспортної (транспортоспроможності) аграрної галузі, що визначається шляхом ділення обсягу транспортних робіт у тоннах перевезеного вантажу й окремо в тонно-кілометрах на площу ріллі.

Транспортні роботи поділяють на:

- внутрішньобригадні - перевезення робітників виробничих підрозділів; підвезення тари, добрив, насіння на поля; перевезення продукції до місць сортування, пакування та ін.;

- внутрішньогосподарські - перевезення продукції з полів та ферм до місць доробки, переробки, зберігання;

- позагосподарські - перевезення вантажів на заготівельні і

переробні підприємства, елеватори або заведення засобів виробництва, що використовуються в господарській діяльності.

В аграрних формуваннях обсяг вантажів у тоннах визначають за технологічними картами вирощування сільськогосподарських культур і виробництва продукції тваринництва з одночасним урахуванням перевезень різних матеріалів, мінеральних добрив, нафтопродуктів, палива та ін.

Обсяг транспортних робіт у тонно-кілометрах, або вантажооборот обчислюють множенням обсягу вантажоперевезень у тоннах на середньозважену відстань перевезень, яку визначають на основі звітних даних. При плануванні цього показника враховують також можливі зміни у вантажопотоках. Обсяг вантажоперевезень у тоннах і вантажооборот у тонно-кілометрах у конкретному аграрному підприємстві залежить від площі землекористування, рівня урожайності сільськогосподарських культур і продуктивності тварин, спеціалізації господарства, його віддаленості від переробних підприємств і заготівельних організацій, залізничної станції та інших робіт. На потребу в транспортних засобах істотний вплив має такий фактор, як клас вантажів. Розрізняють п'ять таких класів. До першого класу належать вантажі, які забезпечують 100 % використання вантажопідйомності (зерно, крім вівса і кукурудзи в качанах, картопля свіжа, борошно, фрукти свіжі в ящиках, камінь, цемент, добрива мінеральні тощо), до другого - з використанням вантажопідйомності на 99—71 % (вовна пресована, зелень городня в ящиках, капуста свіжа, комбікорми, кукурудза в качанах, сіно і солома пресовані, насіння соняшнику та ін.), до третього — на 70-51 % (вовна непресована, молоко свіже в бідонах і автоцистернах, нафтопродукти, силосна маса, тютюн, худоба домашня велика тощо), до четвертого - на 50—41 % (зелень городня навалом, кокони шовкопряда, розсада овочева без упаковки, худоба домашня дрібна тощо), до п'ятого класу - вантажі, які забезпечують використання вантажопідйомності менше ніж на 41 % (бавовна).

Як правило, транспортні роботи в аграрних підприємствах виконуються такими видами транспорту: автомобільним, тракторним, гужовим і в незначних обсягах - трубопровідним (водопроводи, молокопроводи). Співвідношення між окремими видами транспорту і розподіл обсягу перевезень за видами транспортних засобів устанавлюються у кожному аграрному формуванні з урахуванням таких факторів, як клас вантажу, дорожні умови, відстань перевезень, терміновість, погодні умови, спосіб виконання вантажно-розвантажувальних робіт, технологія виробництва

сільськогосподарської продукції. За інших однакових умов критерієм вибору транспортного засобу є мінімізація витрат з розрахунку на тону перевезеного вантажу.

Усі показники використання автотранспорту поділяють на три групи:

1. Показники інтенсивності:

- *коефіцієнт використання автопарку* — визначають шляхом ділення автомобіле-днів перебування в роботі на автомобіле-дні перебування в господарстві;

- *коефіцієнт технічної готовності* - розраховують шляхом ділення різниці між автомобіле-днями перебування в господарстві та автомобіле-днями в ремонті на автомобіле-дні перебування в господарстві;

- *середня технічна швидкість* - обчислюють шляхом ділення загального пробігу автомобілів на час перебування, в русі;

- *середня експлуатаційна швидкість* - частка від ділення загального пробігу на час перебування автомобілів у наряді;

- *середня відстань перевезення вантажу* — є часткою від ділення вантажообороту (т-км) на загальну кількість перевезеного вантажу (т);

- *середньодобовий пробіг автомобіля* - визначають шляхом ділення загального пробігу автомобілів на автомобіле-дні в роботі;

- *коефіцієнт використання пробігу* - дорівнює відношенню пробігу автомобілів з вантажем до загального пробігу;

- *коефіцієнт використання вантажопідйомності* - розраховують за формулою:

де K_e - коефіцієнт використання вантажопідйомності;

$$K_e = \frac{Z_{во} - B_{оп}}{P_B \times B_n} \quad (1.1.3.2)$$

де K_e - коефіцієнт використання вантажопідйомності;

$Z_{во}$ - загальний вантажооборот, т • км;

$B_{оп}$ - вантажооборот причепів, т • км;

P_B - пробіг з вантажем, км;

B_n - вантажопідйомність середньооблікового автомобіля, т.

2. Показники продуктивності автотранспорту:

- *виріток автомобілів на одну середньооблікову автомобіле-тону:*

$$V_a = \frac{V_T}{A_{Td} \div 365} \quad (1.1.3.2)$$

де - виробіток автомобілів на одну середньооблікову автомобіле - тонну;

V_T - кількість перевезених вантажів, т;

A_{Td} - автомобіле-тонно-дні.

- кількість тоннокілометрів на середньооблікову автомобіле - тонну в тонно - кілометрах, що розраховується за формулою:

$$V_{TKM} = \frac{Z_{Bo}}{A_{Td} \div 365} \quad (1.1.3.3)$$

3. Показники ефективності використання автотранспорту:

- *собівартість тонно-кілометра* - визначають шляхом ділення експлуатаційних витрат на вантажооборот;
- *експлуатаційні витрати на 100 км пробігу та на тонну вантажу*;
- *витрати пального на 100 км пробігу та на 100 т • км*;
- *витрати пального на тонну вантажу*.

Організаційно-економічні вимоги до будь-яких видів транспортних засобів полягають у їх відповідності типу вантажів, можливостям раціональної організації праці та мінімуму експлуатаційних витрат.

Раціональна організація транспортних робіт в аграрних формування потребує: погодженості в роботі навантажувально-розвантажувальних машин та механізмів і транспортних засобів; повного завантаження їх протягом року; раціонального комплектування агрегатів із урахуванням транспортні швидкості і вантажопідйомності машин і причепів, якісної дорожньої мереж вдосконалення організаційних форм сільськогосподарського виробництва.

КОНТРОЛЬНІ ПИТАННЯ

- 1) Поняття та склад матеріально-технічної бази підприємства.
- 2) Енергетичні ресурси аграрних підприємств і сільського господарства в цілому.
- 3) Показники та рівень забезпеченості виробництва енергетичними потужностями.

- 4) Показники ефективності використання енергетичних та електричних потужностей підприємств.
- 5) Значення машинно-тракторного парку і система показників ефективності його використання.
- 6) Значення транспортних засобів і систем показників ефективності їх використання.
- 7) Критерій вибору транспортного засобу і складу автопарку.

ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ

1. Матеріально-технічна база сільськогосподарського виробництва – це:

- 1) сукупність матеріальних і природних ресурсів, що використовуються для виробництва с.-г. продукції;
- 2) сукупність матеріальних, природних і трудових ресурсів, які використовуються в господарській діяльності з метою виробництва максимального обсягу продукції при мінімальних витратах на її одиницю;
- 3) сукупність матеріальних і трудових ресурсів, що використовуються для виробництва с.-г. продукції;
- 4) сукупність земельних і трудових ресурсів, які використовуються з метою виробництва продукції.

2. Рівень механізації окремих виробничих процесів у с.-г. визначають:

- 1) у кінських силах;
- 2) у відсотках;
- 3) у людино-годинах;
- 4) у гривнях;
- 5) у тонно-кілометрах.

3. Кількість енергетичних потужностей з розрахунку на одного середньорічного працівника, зайнятого в с. г. – це..... .

4. До показників економічної ефективності використання автомобільного транспорту входять:

- 1) коефіцієнт використання пробігу;
- 2) коефіцієнт технічної готовності;
- 3) коефіцієнт змінності;
- 4) коефіцієнт використання вантажопідйомності.

5. До показників економічної ефективності використання машинно-тракторного парку входить:

- 1) кількість відпрацьованих машино-днів за рік;
- 2) кількість відпрацьованих машино-змін за рік;
- 3) коефіцієнт змінності;
- 4) собівартість еталонного гектара;
- 5) коефіцієнт використання вантажопідйомності.

6. Енергетичні ресурси включають:

- 1) потужність двигунів тракторів, комбайнів, автомобілів;
- 2) потужність механічних і електричних двигунів;
- 3) потужність електричних двигунів, електроустановок, робочої худоби, двигунів автомобілів;
- 4) потужність механічних, електричних двигунів, електроустановок і робочої худоби.

7. Рівень механізації виробничих процесів у сільському господарстві – це:

- 1) обсяг енергетичних ресурсів з розрахунку на одного середньорічного працівника;
- 2) процентне відношення обсягу механізованих робіт до загального обсягу робіт у галузі;
- 3) процентне відношення обсягу механізованих робіт до площі с.-г. угідь підприємства;
- 4) процентне відношення загального обсягу робіт у галузі до обсягу механізованих робіт.

ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОГО РОЗВ'ЯЗАННЯ

Вихідна інформація

Показники	Значення показника
1	2
Площа, га:	
- сільськогосподарських угідь:	3800
- ріллі	2302
Середньорічна чисельність працівників, чол.	115
Усього енергетичних потужностей, к.с.:	
- двигуни:	8892
- тракторів	2576

- комбайнів	2091
- автомобілів	3193
- електродвигуни й електроустановки	1023
- робоча худоба	9
Витрати електроенергії на виробничі потреби, тис. кВт год	8672
Трактори, шт.. умовно-еталонні	24
Ними відпрацьовано:	
машино-днів	2147
машино-змін	2791
Кількість машино-днів перебування в господарстві	6360
Виконано механізованих робіт за рік, умовних гектарів	19752
Експлуатаційні витрати МТП, тис. грн	715,8
Виробничі витрати, тис. грн	2100
у т. ч. Матеріальні	1302
Вартість валової продукції, тис. грн	4721
Автомобіле-дні:	
у господарстві	5808
у роботі	4530
у ремонті	836
Пробіг автомобілів, тис. км:	
загальний	25,9
з вантажем	16,1
Вантажооборот, тис. т-км:	
Загальний	108,7
причепів	48,2
Вантажопідйомність одного автомобіля, т	4,2
Експлуатаційні витрати автопарку, тис. грн.	900,8
Вартість техніки, тис. грн.	2905

Завдання 1. Розрахувати структуру енергетичних ресурсів

Види енергетичних ресурсів	К.с.	%
Двигуни:		
- тракторів		
- комбайнів		
- автомобілів		
- електродвигуни й електроустановки		
- робоча худоба		
Усього енергетичних потужностей, к.с.:		

Завдання 2. Розрахувати енерго- й електрозабезпеченність та енерго- й електроозброєність праці.

Завдання 3. Розрахувати показники використання машинно-тракторного парку

Показники	Значення
Виробіток механізованих робіт на один умовний трактор, ет. га	
за рік	
за день	
за зміну	
Коефіцієнт змінності	
Виконання змінних норм виробітку, %	
Відпрацьовано на одному еталонному тракторі за рік, днів	
Коефіцієнт використання тракторного парку	
Собівартість 1 еталонного гектара, грн.	
Вироблено валової продукції на 1 грн. вартості техніки МТП, грн.	

Завдання 4. Розрахувати показники використання автотранспорту

Коефіцієнти:	
- використання автопарку	
- використання пробігу	
- технічної готовності	
- використання вантажопідйомності	
Середньодобовий пробіг одного автомобіля, км	
Виробіток:	
на 1 автомобіль, тис. т-км.	
на 1 машино-день, т-км.	
Собівартість 1 т-км автопослуг, грн.	

Показники	Значення
Енергозабезпеченність	
Енергоозброєність	
Електрозабезпеченність, кВт год.	
Електроозброєність праці, кВт год.	

Завдання 5. Визначити потребу підприємства в зернових комбайнах, ступінь забезпеченості ними і показники ефективності використання: інтенсивності (кількість відпрацьованих одним комбайном за сезон машино-днів і машино-змін), продуктивності (зібрано гектарів і намолот зерна одним комбайном за сезон, один машино-день і одну машино-зміну); економічності (собівартість 1 га зібраної площі і витрати пального на 1 га зібраної площі).

Вихідні дані. Підприємство має площу посіву зернових 1150 га, норма виробітку комбайна – 1,2 га за годину, тривалість роботи комбайна протягом доби – 10 годин, строк збирання – з 4 по 19 липня (16 днів). Коефіцієнт технічної готовності комбайнів 0,95, коефіцієнт використання календарного періоду за метеорологічними умовами – 0,9. Фактично підприємство мало 8 комбайнів у середньому за сезон. Ними відпрацьовано 184 машино-дні і 256 машино-змін. Урожайність з 1 га у первісно оприбуткованій масі становила 36 ц/га, загальна сума витрат на збирання – 233450 грн. Витрати пального по парку становили 10,8 тис. літрів.

1.1.4. ЗАСОБИ ВИРОБНИЦТВА АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Успішне функціонування сільськогосподарських підприємств здійснюється на основі органічної взаємодії таких факторів, як земля, трудові ресурси, засоби і предмети праці.

Засоби праці – це річ або комплекс речей, за допомогою яких люди виготовляють продукцію або надають послуги. Засоби праці безпосередньо не створюють масу продукції, в процесі виробництва вони зберігають свою натуральну форму і діють протягом багатьох виробничих циклів.

Предмети праці – це все те, на що спрямована людська праця, з чого виготовляється продукція для особистого або виробничого споживання. В процесі виробництва вони повністю споживаються і формують масу готової продукції.

Засоби і предмети праці в сукупності становлять засоби виробництва, які є матеріальною основою сільськогосподарського виробництва і важливою складовою частиною його продуктивних сил.

У виробничому процесі засоби виробництва продуктивно споживаються і беруть безпосередню участь у формуванні вартості продукції.

Засоби виробництва аграрного підприємства, виражені в грошовій формі, становлять його *виробничі фонди (капітал)*. Виробничі фонди підприємства залежно від економічного значення в процесі виробництва, характеру відтворення і способу перенесення вартості на готовий продукт поділяються на основні і оборотні.

Основні виробничі фонди (капітал)– це засоби праці, які беруть участь у процесі виробництва протягом тривалого періоду, зберігають свою натуральну форму і частинами переносять свою вартість на створюваний продукт.

Оборотні виробничі фонди (капітал)– це предмети праці, які цілком споживаються в одному виробничому циклі, втрачають натурально-речову форму і повністю переносять свою вартість на готовий продукт.

В процесі виробництва окремі елементи основних виробничих фондів відіграють неоднакову роль, а тому їх поділяють на активні та пасивні.

До *активної* частини основних виробничих фондів відносять комплекс машин і механізмів, які безпосередньо беруть участь у виробничому процесі (трактори, комбайни, транспортні засоби устаткування, виробничий інвентар та ін.).

До *пасивної* частини основних виробничих фондів належать усі інші види фондів, які не беруть безпосередньої участі у виготовленні продукту, але які необхідні для виконання виробничого процесу. Вони забезпечують нормальне використання активної частини основних виробничих фондів (виробничі приміщення, споруди).

Відповідно до системи бухгалтерського обліку і статистики видова (технологічна) класифікація основних виробничих фондів така:

- земельні ділянки і об'єкти природокористування (вода, надра, інші природні ресурси);
- будівлі, у яких розміщені цехи, майстерні, худоба, склади, адміністративні корпуси та інші;
- споруди, до яких належать: мости, естакади, шляхи, шляхові споруди і споруди для зберігання сировини, водонапірні башти та ін.;
- передавальні пристрої (електромережі, сигналізація, система зв'язку, водопроводи виробничого призначення тощо);
- силові машини та устаткування (підйомні крани, транспортери, механізми, вимірне та регулювальне устаткування та ін.);
- транспортні засоби, до яких належать рухомий склад, тягачі,

контейнери, платформи, вагони тощо;

- інструменти, термін використання яких більший від одного року, а вартість регулюється законодавчими актами;

- виробничий інвентар (пристосування, відра, бідони, шафи для зберігання продукції та ін.);

- господарський інвентар (меблі, офісне устаткування, факси, телефони, комп'ютери тощо);

- робоча і продуктивна худоба;

- багаторічні насадження;

- капітальні витрати на поліпшення та рекультивацію земель;

- інші основні виробничі фонди.

Співвідношення окремих видів (груп) основних фондів (капіталу), виражене у відсотках до їхньої загальної вартості на підприємстві, визначає *структуру основних виробничих фондів*. За інших однакових умов структура основних фондів є ефективнішою тоді, коли більшою є в їхньому складі питома вага активної частини. Вона змінюється під впливом багатьох факторів: галузевих особливостей і спеціалізації підприємства, технічного рівня виробництва, територіального розміщення аграрного підприємства.

У зв'язку з тривалим функціонуванням та поступовим спрацюванням засобів праці, зміною умов їхнього відтворення існує кілька видів оцінки основних фондів. Основні фонди підприємства оцінюються: за *первісною (початковою), відновленою та залишковою вартістю*.

Первісна вартість основних фондів – це фактична їхня вартість на момент уведення в дію чи придбання. Наприклад, первісна вартість машин і виробничого устаткування включає оптову ціну, витрати на транспортування та установку на місці використання; вартість виробничого приміщення визначається кошторисною вартістю його будівництва. За первісною вартістю основні фонди зараховуються на баланс підприємства.

Відновлена вартість основних фондів – це вартість їхнього відтворення за сучасних умов виробництва. Вона враховує ті самі витрати, що й первісна вартість, але за сучасними цінами. Оцінка основних виробничих фондів за відновленою вартістю дає змогу порівняти вартість основних фондів, уведених в експлуатацію у різні роки. Для забезпечення порівнянності вартісної оцінки основних фондів періодично проводиться їхня переоцінка за відновленою вартістю.

Первісна й відновлена вартість основних фондів – це їхня повна вартість у новому, не зношеному стані. За цією вартістю основні фонди

рахуються на балансі підприємства протягом усього періоду їхнього функціонування.

Залишкова вартість основних фондів визначається як різниця між первісною (відновленою) вартістю та сумою зносу. Вона характеризує реальну вартість основних фондів, яка ще не перенесена на вартість виготовленої продукції. Залишкова вартість основних фондів на час їхнього вибуття, спричиненого спрацюванням, має назву ліквідаційної вартості.

У процесі виробничої експлуатації всі основні засоби старіють і зношуються. При цьому розрізняють два види зносу: фізичний і моральний.

Моральний знос – це процес знецінення діючих засобів праці до настання повного фізичного спрацювання під впливом науково-технічного прогресу. Такий знос характеризується втратою засобами праці своєї споживної вартості внаслідок удосконалення застосовуваних та створення нових засобів виробництва, упровадження принципово нової технології виробництва.

Фізичний знос (спрацювання) основних виробничих фондів – це поступова втрата ними своїх первісних техніко-експлуатаційних якостей, тобто споживної вартості, що призводить до зменшення їхньої реальної вартості.

Безперервний процес виробництва потребує *відтворення* фізично спрацьованих і технічно застарілих основних засобів. необхідною умовою відновлення засобів праці в натурі є поступове відшкодування їхньої вартості, яке здійснюється через амортизаційні відрахування (амортизацію).

Амортизація – це економічний процес поступової втрати основними фондами своєї вартості і перенесення її на створювану продукцію або виконану роботу. Для відшкодування вартості зношеної частини основних фондів кожне підприємство здійснює *амортизаційні відрахування*. Ці відрахування включаються в собівартість виробленої продукції як витрати виробництва і реалізуються під час продажу товарів. Вони накопичуються у спеціальному амортизаційному фонді, що є джерелом відновлення основних фондів. Таким чином, амортизація забезпечує відшкодування в грошовому виразі вартості основних виробничих фондів у міру їх фізичного зносу в процесі виробництва.

Економічну амортизацію нараховують, щоб визначити суми амортизаційних відрахувань до собівартості продукції.

Податкову (фіскальну) амортизацію обчислюють, щоб створити додаткове фінансове джерело для відшкодування основних засобів

шляхом зменшення оподаткованого прибутку. Для визначення економії коштів в результаті застосування податкової амортизації необхідно різницю сум податкової та економічної амортизації помножити на ставку податку на прибуток (коефіцієнт).

Економічна амортизація нараховується такими методами:

1) прямолінійний:

$$A_p = B_a / T, \quad (1.1.4.1)$$

де A_p - річна сума амортизації;

B_a - вартість, яка амортизується;

T - очікуваний строк корисного використання засобу.

Цей метод доцільно застосовувати під час нарахування амортизації на продуктивну худобу: корів, бугаїв-плідників, свиноматок, кнурів.

2) метод зменшення залишкової вартості: (1.1.4.2)

$$A_p = B_z \cdot \sqrt{\frac{B_d}{B_n}},$$

де B_z — залишкова вартість основного засобу на початок звітного періоду;

B_d - ліквідаційна вартість основного засобу;

B_n - його первісна вартість;

3) метод прискореного зменшення залишкової вартості:

$$A_p = B_z \times N_a \times K, \quad (1.1.4.3)$$

де N_a - річна норма амортизації, розрахована прямолінійним методом;

K - коефіцієнт прискорення, який дорівнює 2;

4) кумулятивний метод:

$$A_p = B_a \times (T + 1 - i) / K_{\Sigma} \quad (1.1.4.4)$$

де i - рік, на який нараховується амортизація;

K_{Σ} - кумулятивне число, яке розраховується як сума натурального ряду чисел корисного строку застосування основного засобу (наприклад, трактора Т-75: $1 + 2 + 3 + 4 + 5 + 6 + 7 + 8 = 36$);

B_a - вартість основного засобу, який амортизується.

Вираз $(T + 1 - i)$ вказує на ту кількість років, що залишається до кінця очікуваного строку корисного застосування основного засобу;

5) виробничий метод:

$$A_M = O_{\Phi} \times \frac{B_a}{O_{\Sigma}} \quad (1.1.4.5)$$

де A_m - місячна сума амортизації;

O_ϕ - фактичний обсяг продукції (робіт, послуг) за місяць;

O_z - загальний обсяг продукції (робіт, послуг), який можна виробити за весь час використання основного засобу.

Підприємство самостійно обирає метод амортизації, виходячи з економічних вигод від використання основного засобу, і виконує нарахування щомісячно.

Норма амортизації (H_A) на реновацію, або повне відновлення, основних фондів залежить від строку їх використання і виражається у відсотках до балансової вартості, її обчислюють за формулою:

$$H_A = \frac{\Phi_B - Л_B}{\Phi_B \cdot T} \cdot 100, \quad (1.1.4.6)$$

де Φ_B – балансова вартість основних фондів, грн.;

$Л_B$ – ліквідаційна вартість основних фондів, грн.;

T – амортизаційний період, років.

Суми амортизаційних відрахувань визначаються за кожний квартал шляхом застосування визначених Законом норм амортизації до балансової вартості груп основних фондів на початок розрахункового періоду.

Балансова вартість групи основних фондів на початок розрахункового кварталу визначається за формулою:

$$B(a) = B(a-1) + П(a-1) - В(a-1) - А(a-1), \quad (1.1.4.7)$$

де $B(a)$ – балансова вартість групи основних фондів на початок розрахункового кварталу;

$B(a-1)$ – балансова вартість групи основних фондів на початок кварталу, що передував розрахунковому;

$П(a-1)$ – сума витрат, понесених на придбання основних фондів, здійснення капітального ремонту, реконструкцій, модернізацій та інших поліпшень основних фондів, що підлягають амортизації, протягом кварталу, що передував розрахунковому;

$В(a-1)$ – сума виведених з експлуатації основних фондів протягом кварталу, що передував розрахунковому;

$А(a-1)$ – сума амортизаційних відрахувань, нарахованих у кварталі, що передував розрахунковому.

Сума амортизаційних відрахувань звітного року визначається як сума амортизаційних відрахувань, нарахованих для кожного із календарних кварталів, що входять до такого звітного періоду. Повна сума амортизаційних відрахувань за нормативний строк експлуатації засобів праці повинна дорівнювати сумі їх первісної вартості та витрат на капітальний ремонт і модернізацію основних фондів за мінусом

їхньої ліквідаційної вартості.

Відтворення та використання основних фондів підприємства характеризується системою показників, які поділяють на *три групи*: 1) показники, які характеризують відтворення основних фондів, тобто їх технічний стан; 2) показники, які характеризують оснащеність підприємства основними фондами; 3) показники, які характеризують ефективність використання основних виробничих фондів підприємства.

Показники, які *характеризують відтворення і технічний стан основних виробничих фондів*.

Коефіцієнт оновлення визначається відношенням вартості введених основних фондів до їхньої наявності на кінець року. Цей показник характеризує інтенсивність оновлення основних виробничих фондів.

Коефіцієнт вибуття визначається відношенням вартості основних фондів, що вибули, до їхньої наявності на початок року. Цей показник відображає інтенсивність вибуття основних виробничих фондів протягом року.

Коефіцієнт зносу визначається відношенням величини зносу основних фондів до їхньої вартості на кінець року. Цей показник показує, яка частина основних фондів уже перенесена на вартість готової продукції, тобто характеризує ступінь зносу основних фондів.

Коефіцієнт придатності визначається відношенням недоамортизованої частини основних фондів до їхньої вартості на кінець року. Цей показник характеризує ступінь придатності основних фондів до експлуатації. При цьому слід мати на увазі, що сума коефіцієнтів зносу та придатності основних фондів дорівнює одиниці, або 100%.

Розвиток підприємства, темпи зростання виробництва продукції та підвищення продуктивності праці залежать від оснащеності підприємства основними фондами. *Забезпеченість сільськогосподарських підприємств основними виробничими фондами* характеризують такі показники, як фондозабезпеченість господарства і фондоозброєність праці.

Фондозабезпеченість господарства – це вартість основних виробничих фондів з розрахунку на 1 га сільськогосподарських угідь.

Фондоозброєність праці – це середньорічна вартість основних виробничих фондів з розрахунку на одного середньорічного працівника.

Економічна ефективність використання основних виробничих фондів підприємств характеризується такими показниками, як фондовіддача, фондомісткість продукції та норма прибутку.

Фондовіддача – це вартість валової продукції з розрахунку на 1 грн. виробничих фондів.

Фондомісткість продукції – це середньорічна вартість основних виробничих фондів з розрахунку на 1 грн. валової продукції. Цей показник обернений до фондовіддачі. Він визначає розмір основних виробничих фондів, необхідний підприємству за даних умов для виробництва валової продукції вартістю 1 грн.

Для визначення економічної ефективності основних і оборотних фондів сільськогосподарських підприємств обчислюють норму прибутку. Цей показник визначається відношенням прибутку до середньорічної вартості основних і оборотних виробничих фондів і виражається в процентах:

$$N_{\Pi} = \frac{\Pi}{\Phi_{oc} + \Phi_{об}} \times 100. \quad (1.1.4.8)$$

Забезпечення функціонування виробництва на підприємстві зумовлює необхідність поєднання основних і оборотних виробничих фондів. Щоб безперервно відбувався процес виробництва, необхідно мати сировину, матеріали, паливо, запасні частини та інші предмети праці, вартість яких у сукупності становить оборотні фонди.

Оборотні виробничі фонди – це предмети праці, які цілком споживаються протягом одного виробничого циклу, втрачають натуральну форму і повністю переносять свою вартість на вартість готової продукції. У зв'язку з цим оборотні виробничі фонди мають визначальне значення при формуванні собівартості і вартості продукції.

Оборотні виробничі фонди перебувають у різних *функціональних формах* і включають такі три групи: виробничі запаси; незавершене виробництво і напівфабрикати власного виробництва; витрати майбутніх періодів.

Виробничі запаси – це предмети праці, що не вступили в процес виробничого споживання. Виробничі запаси становлять найбільшу за величиною частину оборотних виробничих фондів. До їх складу входять сировина, основні та допоміжні матеріали, куповані напівфабрикати, паливо, тара, запасні частини, малоцінні та швидкозношувані предмети.

Незавершене виробництво становлять ті предмети праці, які перебувають у виробництві на різних стадіях технологічного процесу.

Напівфабрикати – це предмети праці, які повністю оброблені на одній ділянці виробництва, але повинні пройти подальшу обробку на інших ділянках.

Витрати майбутніх періодів – усі витрати, які були проведені в цьому періоді, але які будуть включені до собівартості продукції в

наступні періоди.

Господарська діяльність підприємств включає також реалізацію продукції. Тому підприємствам потрібні фонди, які обслуговують сферу обігу.

Фонди обігу включають готову продукцію на складах, продукцію, що відвантажена і перебуває в дорозі, кошти, засоби в розрахунках, зокрема дебіторську заборгованість.

Сукупність коштів підприємства, необхідних для формування оборотних фондів та фондів обігу, становлять *оборотні засоби підприємства*.

У плануванні та обліку оборотні фонди і фонди обігу поділяються на *нормовані та ненормовані*. До *нормованих* належать виробничі запаси (сировина, матеріали, куповані напівфабрикати, паливо, тара, запасні частини, малоцінні та швидкозношувані предмети); незавершене виробництво і напівфабрикати власного виробництва; витрати майбутніх періодів; готова продукція на складі.

Ненормовані фонди обігу використовують у сфері обігу. Це товари відвантажені, кошти і засоби в розрахунках, дебіторська заборгованість.

Для того, щоб виробничий процес здійснювався безперервно, необхідно, щоб у підприємстві запас сировини і матеріалів перевищував рівень їх споживання. Проте всі нормативи забезпечують мінімальні запаси різних видів товарно-матеріальних цінностей, що необхідні для забезпечення нормальної господарської діяльності підприємства.

Потреба підприємства у різних видах матеріальних ресурсів визначається за певними нормами їх витрати. Ці норми розробляються самими підприємствами або ж галузевими науково-дослідними організаціями.

Норма витрати того чи іншого виду ресурсів являє собою гранично допустиму величину витрати на виготовлення продукції в умовах конкретного виробництва з урахуванням застосування прогресивної технології та сировини (матеріалів) найвищого ґатунку.

Норматив кожного нормованого елементу оборотних засобів підприємства (виробничі запаси, незавершене виробництво, витрати майбутніх періодів, залишки готової продукції) визначаються *методом прямого розрахунку*. У практиці господарювання він є основним і забезпечує науково обґрунтовані розміри нормативів оборотних коштів підприємства.

У *сільськогосподарських підприємствах* для кожного виду матеріальних цінностей нормативи розраховують в грошовому і

натуральному виразі. Вони визначають розміри виробничих запасів кормів, насіння, добрив, пального, запасних частин та інших матеріалів, які необхідні для забезпечення нормальної господарської діяльності.

Наприклад, у господарствах нормативи встановлюються з такого розрахунку: на насіння – в розмірі його потреби для проведення весняної сівби в наступному році і страхового фонду (10-15% річної потреби); на мінеральні добрива і пестициди – в розмірах середньомісячного заводу; на корми власного виробництва – в розмірі їх потреби до нового врожаю з урахуванням страхового запасу. Норматив запасних частин до тракторів становить 10%, автомобілів – 5%, сільськогосподарських машин – 15% вартості їх річних витрат.

Нормативи власних оборотних фондів і фондів обігу обчислюються щорічно. Вони залежать від обсягу виробництва і умов реалізації продукції; витрат на виробництво, зберігання і реалізацію продукції (собівартості продукції та незавершеного виробництва), вартості товарно-матеріальних цінностей у виробничих запасах.

Для оцінки ефективності використання оборотних засобів підприємств використовують такі показники:

Коефіцієнт оборотності (кількість оборотів) визначається діленням виручки від реалізації продукції за рік на середньорічний залишок нормованих оборотних засобів. Цей показник характеризує кількість оборотів оборотних засобів за рік і визначається за формулою:

$$K_o = \frac{Q}{O_3}, \quad (1.1.4.9)$$

де K_o – коефіцієнт оборотності (кількість оборотів);

Q – обсяг реалізованої продукції, грн.;

O_3 – середньорічний залишок нормованих оборотних засобів, грн.

Чим більше оборотів здійснюють оборотні засоби, тим ефективніше вони використовуються. Для аналізу динаміки ефективності їх використання визначають два показники: коефіцієнт оборотності нормованих оборотних коштів та коефіцієнт оборотності всіх оборотних засобів, крім коштів, які перебувають на розрахунковому рахунку в банку.

Тривалість одного обороту (в днях) визначається діленням кількості днів у році на коефіцієнт оборотності засобів: $t = 360 : K_o$.

Тривалість одного обороту характеризує швидкість обертання. Цей показник обчислюється в днях і визначається періодом, за який оборотні засоби підприємства здійснюють один оборот.

Порівнюючи фактичний час обертання з плановим, визначають *прискорення або сповільнення обертання оборотних засобів*

підприємства. Результатом прискорення оборотності оборотних засобів є зменшення їх суми при незмінному обсязі виробництва. І навпаки, при сповільненні обертання оборотних засобів необхідно додатково залучати відповідну їх суму для виконання програми виробництва.

КОНТРОЛЬНІ ПИТАННЯ

1. Економічний зміст поділу виробничих засобів на основний і оборотний капітал.
2. Визначення основних фондів: суть їх поділу на виробничі і невиробничі, сільськогосподарського і несільськогосподарського призначення.
3. Склад і приклади основних фондів.
4. Показники забезпечення та руху основних фондів.
5. Грошова оцінка основних фондів, її види.
6. Відтворення основних засобів: амортизація, її види та методи нарахування.
7. Показники ефективності використання основних фондів.
8. Напрямки підвищення ефективності використання основного капіталу.

ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ

1. Основний капітал (фонди) – це:

- 1) засоби праці, які беруть участь у виробничому процесі протягом тривалого часу, зберігають свою натурально-речову форму і частинами переносять свою вартість на створений продукт;
- 2) засоби праці, які беруть участь у виробничому процесі і частково переносять свою вартість на створюваний продукт;
- 3) засоби праці, які протягом тривалого часу зберігають свою натурально-речову форму;
- 4) засоби виробництва, які беруть участь в одному виробничому циклі і повністю переносять свою вартість на створюваний продукт.

2. Підберіть відповідності.

- | | |
|----------------|--|
| А. Фонди обігу | 1. Засоби праці, які беруть участь у виробничому процесі протягом тривалого часу, зберігають свою натурально-речову форму і частинами переносять свою вартість на створений продукт. |
|----------------|--|

- | | |
|-------------------|---|
| В. Оборотні фонди | 2. Предмети праці, які беруть участь в одному виробничому циклі і повністю переносять свою вартість на створюваний продукт. |
| С. Основні фонди | 3. Фонди, що обслуговують сферу реалізації продукції. |

3. До ознак основних фондів не відносять:

- 1) збереження натуральної речової форми в процесі експлуатації;
- 2) піддаються амортизації;
- 3) зміну форми і розміру у процесі експлуатації;
- 4) функціонування у виробничому процесі протягом кількох виробничих циклів.

4. Структура сільськогосподарських основних фондів на пересічному сільськогосподарському підприємстві є такою:

- 1) 45% – будівлі і споруди, 40% – машини і обладнання; 10% – продуктивна і робоча худоба, 5% – інше;
- 2) 30% – будівлі і споруди; 30% – машини і обладнання; 15% – багаторічні насадження; 17% – транспортні засоби; 5% – багаторічні насадження; 3% – інше;
- 3) 70% – будівлі та споруди; 16% – машини і обладнання; 5% – транспортні засоби; 6% – продуктивна і робоча худоба; 3% – інше;
- 4) 57% – машини і обладнання; 17% – транспортні засоби; 20% – будівлі та споруди; 6% – інше.

5. Доповніть речення.

.... - середньорічна вартість основних виробничих фондів з розрахунку на 1 середньорічного працівника.

6. Залежно від ступеня участі у виробничому процесі основні фонди поділяються на:

- 1) виробничі і невиробничі;
- 2) активну і пасивну частину.

7. Вартість основних виробничих фондів з розрахунку на 1 га с.-г. угідь – це:

- 1) матеріаломісткість;
- 2) фондомісткість;
- 3) фондозабезпеченість;
- 4) фондоозброєність.

8. Коефіцієнт вибуття основних виробничих фондів відноситься до показників, що характеризують:

- 1) ефективність використання основних виробничих фондів;
- 2) забезпеченість с.-г. підприємств основними виробничими фондами;
- 3) відтворення основних фондів;
- 4) списання основних фондів.

9. Відношенням вартості виробленої продукції до середньорічної вартості основного капіталу визначається показник

10. Первісна вартість основних виробничих фондів – це:

- 1) вартість основних фондів з урахуванням витрат на поточний ремонт;
- 2) вартість придбаних основних фондів з урахуванням витрат на транспортування та монтаж;
- 3) середньорічна вартість основних фондів;
- 4) вартість засобів виробництва в момент ліквідації.

11. З наведених формул виберіть формулу фондівдачі:

- 1) середньорічна вартість основних засобів / вартість виробленої продукції;
- 2) вартість виробленої продукції / середньорічна вартість основних засобів;
- 3) середньорічна вартість основних засобів / середньооблікова чисельність працівників;

12. Оборотні засоби с.-г. підприємства – це:

- 1) кошти на рахунках та інші активи;
- 2) сукупність оборотних виробничих фондів і фондів обігу;
- 3) готова продукція і кошти від її реалізації;
- 4) виробничі запаси і готова до реалізації продукція.

13. Виробничі запаси – це:

- 1) предмети праці, які перебувають у виробництві на різних стадіях технологічного процесу;
- 2) предмети праці, що не вступили в процес виробничого споживання;
- 3) предмети праці, які повністю оброблені на одній ділянці виробництва, але повинні пройти подальшу обробку на інших ділянках.
- 4) готову продукцію на складах

14. Незавершене виробництво - це:

- 1) предмети праці, які перебувають у виробництві на різних стадіях

технологічного процесу;

- 2) предмети праці, що не вступили в процес виробничого споживання;
- 3) предмети праці, які повністю оброблені на одній ділянці виробництва, але повинні пройти подальшу обробку на інших ділянках.
- 4) готову продукцію на складах

15. Напівфабрикати – це:

- 1) предмети праці, які перебувають у виробництві на різних стадіях технологічного процесу;
- 2) предмети праці, що не вступили в процес виробничого споживання;
- 3) предмети праці, які повністю оброблені на одній ділянці виробництва, але повинні пройти подальшу обробку на інших ділянках.
- 4) готову продукцію на складах.

16. Витрати майбутніх періодів – це:

- 1) предмети праці, які перебувають у виробництві на різних стадіях технологічного процесу;
- 2) предмети праці, що не вступили в процес виробничого споживання;
- 3) предмети праці, які повністю оброблені на одній ділянці виробництва, але повинні пройти подальшу обробку на інших ділянках.
- 4) усі витрати, які були проведені в цьому періоді, але які будуть включені до собівартості продукції в наступні періоди.

17. Фонди обігу – це:

- 1) виробничі запаси і незавершене виробництво;
- 2) виробничі запаси і готова до реалізації продукція;
- 3) кошти на рахунках і в розрахунках та інші активи;
- 4) засоби виробництва, які обслуговують с.-г. виробництво на стадії реалізації продукції.

18. До складу оборотних фондів не входять:

- 1) виробничі запаси;
- 2) незавершене виробництво;
- 3) господарський інвентар;
- 4) витрати майбутніх періодів.

19. Кількість оборотів оборотних засобів за рік характеризує показник

20. Амортизація – це:

- 1) процес знецінення діючих основних засобів праці під впливом науково-технічного прогресу;
- 2) процес відтворення спрацьованих основних засобів;
- 3) економічний процес поступової втрати основними фондами своєї вартості і перенесення її на створювану продукцію;
- 4) процес поступової втрати основними фондами техніко-експлуатаційних якостей, що призводить до зменшення їхньої вартості.

ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОГО РОЗВ'ЯЗАННЯ

Завдання 1. Визначити структуру основного капіталу (основних фондів) підприємства

Види основного капіталу	Базисний рік		Звітний рік	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%
Будинки, споруди та передавальні пристрої	790		830	
Машини та обладнання	179		276	
Транспортні засоби	46		40	
Інструменти, прилади, інвентар (меблі)	28		31	
Продуктивна і робоча худоба	56		87	
Багаторічні насадження	72		63	
Інші основні засоби	12		13	
Разом	1183	100	1340	100

Завдання 2. Визначте первісну вартість комп'ютера, за якою його візьмуть на баланс підприємства, якщо ціна його закупівлі за контрактом склала 3600 грн. разом із податком додану вартість (ПДВ). Крім того, підприємство понесло транспортні витрати в розмірі 115 грн., а також були викликані фахівці з налагодження комп'ютера для встановлення спеціалізованого програмного забезпечення. Виклик фахівця обійшовся підприємству в 80 грн.

Завдання 3. Визначити показники руху і технічного стану основного капіталу (основних фондів)

Показник	Рік	
	базисний	Звітний
Вихідні дані		

Наявність основних засобів:		
- на початок року, тис. грн.	1183	1340
- на кінець року, тис. грн.	1035	1420
Надійшло за рік, тис. грн.	86	128
Вибуло за рік, тис. грн.	234	48
Основні засоби, тис. грн.:		
первісна вартість	1183	1340
знос	542	420
залишкова вартість	641	920
Розрахункові показники		
Коефіцієнт зростання, %		
Коефіцієнт оновлення, %		
Коефіцієнт вибуття, %		
Коефіцієнт зносу, %		
Коефіцієнт придатності, %		

Завдання 4. Визначити забезпеченість підприємства основним капіталом

Показник	Рік	
	базисний	Звітний
Вихідні дані		
Площа с.-г. угідь, га	2460	2460
Середньорічна чисельність працівників, осіб.	146	134
Середньорічна вартість основного капіталу, тис. грн.	21156	25584
Розрахункові показники		
Капіталозабезпеченість, тис. грн.		
Капіталоозброєність праці, тис. грн..		

Завдання 5. Визначити економічну ефективність використання основного капіталу підприємства

Показник	Рік	
	базисний	звітний
Вихідні дані		
Середньорічна вартість основного капіталу, тис. грн.	21156	25584
Середньорічна вартість оборотного капіталу, тис. грн.	18194	19186

Вартість валової продукції (у порівнянних цінах), тис. грн.	16539	22141
Чистий прибуток, тис. грн.	3245	7352
Розрахункові показники		
Капіталовіддача, грн.		
Капіталомісткість продукції, грн.		
Норма прибутку, %		

Завдання 6. Нарахуйте амортизацію на основне устаткування підприємства за методом прискореного зменшення залишкової вартості, якщо первісна вартість устаткування з урахуванням податку на додану вартість склала 240 тис. грн., ліквідаційна вартість даного устаткування за інвентаризаційною відомістю складає 20 тис. грн. Термін експлуатації устаткування - 4 роки.

Завдання 7. Нарахуйте амортизацію за допомогою прямолінійного методу, якщо первісна вартість встановленого устаткування складає 20 тис. грн. (із ПДВ), а ліквідаційна вартість устаткування - 12 тис. грн. Термін експлуатації такого устаткування - 10 років.

Завдання 8. Верстат придбаний для виготовлення 120 000 одиниць продукції, його первісна вартість складає 36000 грн. (у тому числі ПДВ - 6000 грн.). Ліквідаційна вартість верстата 3000 грн. У перший місяць експлуатації верстата виготовлено 3200 одиниць продукції. Визначте суму амортизаційних відрахувань за місяць виробничим методом.

1.2. РЕЗУЛЬТАТИ ТА ЕФЕКТИВНІСТЬ ДІЯЛЬНОСТІ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ

1.2.1. ВИТРАТИ ВИРОБНИЦТВА І СОБІВАРТІСТЬ ПРОДУКЦІЇ

Сукупність вартості спожитих і перенесених на продукцію виробничих ресурсів формують витрати виробництва. Кожне підприємство здійснює витрати пов'язані з виробництвом продукції, які включають сукупність затрат живої праці і матеріальних засобів на виробництво і реалізацію продукції. Зокрема, витрати підприємства

складаються з витрат на оплату праці та вартості спожитих матеріальних ресурсів – зносу основних засобів, які беруть участь у виробництві продукції, а також вартості спожитих у процесі виробництва матеріалів (насіння, добрив, хімікатів, палива тощо).

У процесі виробництва продукції здійснюються найрізноманітніші витрати. Вони неоднорідні за своїм складом і економічним значенням. Собівартість сільськогосподарської продукції складається з витрат, пов'язаних з використанням землі, основних засобів, трудових і матеріальних виробничих ресурсів.

Витрати на виробництво сільськогосподарської продукції розподіляються: за характером участі у виробничому процесі; за якісним складом; за способом включення їх у собівартість; за формою участі витрат у виробничому процесі.

Залежно від *характеру участі в процесі виробництва* витрати поділяються на основні та накладні.

Основні витрати пов'язані з безпосереднім виконанням технологічних операцій по виробництву продукції, без них виробництво певного виду продукції неможливе. У тваринництві до основних відносять витрати на догляд за поголів'ям продуктивної худоби і одержання від нього продукції: на оплату праці, відрахування на соціальні заходи, корми, послуги автотранспорту, амортизацію основних засобів, на поточний ремонт, електроенергію, медикаменти, утримання літніх таборів, вартість малоцінного інвентарю, на проведення зооветеринарних заходів (крім тих, що здійснюються за рахунок капітальних вкладень).

Накладні витрати – це витрати з управління та обслуговування діяльності виробничого підрозділу (бригади, ферми, цеху), рослинництва і тваринництва, а також господарства в цілому. Це загальновиробничі витрати.

Виробничі витрати сільськогосподарських підприємств неоднорідні за своїм *якісним складом*.

Витрати на виробництво продукції в плануванні та обліку групуються за *статтями*, які характеризують їх виробниче призначення. При цьому необхідно зауважити, що кожне господарство визначає перелік статей витрат самостійно.

Групування витрат за статтями в різних галузях сільськогосподарських підприємств

<i>Стаття витрат</i>	У рослин- ництві	У тварин- ництві	У допоміж- них	У підсобних промисло-
----------------------	------------------------	------------------------	----------------------	-----------------------------

			вироб- ництвах	вих вироб- ництвах
Витрати на оплату праці	+	+	+	+
Відрахування на соціальні заходи	+	+	+	+
Насіння та посадковий матеріал	+			
Паливо та мастильні матеріали	+	+	+	+
Добрива	+			
Засоби захисту рослин та тварин	+	+		
Корми		+	+	
Сировина та матеріали			+	+
Роботи та послуги	+	+	+	+
Витрати на ремонт необоротних активів	+	+	+	+
Інші витрати на утримання основних засобів	+	+	+	+
Інші витрати	+	+	+	+
Непродуктивні витрати (в обліку)	+	+	+	+
Загальновиробничі витрати	+	+	+	+

Собівартість продукції формується з різних за економічним значенням статей витрат, які характеризують її склад і структуру. *Структура собівартості продукції* визначається процентним співвідношенням окремих статей витрат у загальних витратах виробництва. Вона залежить від особливостей окремих галузей, спеціалізації підприємства, рівня його технічної оснащеності та організації виробництва.

За способом включення в собівартість продукції всі витрати поділяються на прямі і непрямі (розподілювані). *Прямі витрати* безпосередньо пов'язані з виробництвом певного виду продукції і можуть бути прямо віднесені на відповідний об'єкт обліку.

Непрямі витрати пов'язані з виробництвом кількох видів продукції, тому вони не можуть бути віднесені безпосередньо на один продукт, а розподіляються між ними за відповідною методикою.

У рослинництві до непрямих належить значна частина витрат на

утримання основних засобів. Витрати на утримання основних засобів відносяться на собівартість продукції окремих культур та видів незавершеного виробництва пропорційно обсягу виконаних ними робіт, а саме:

а) тракторів – пропорційно обсягу виконаних ними механізованих тракторних робіт (в умовних еталонних гектарах);

б) ґрунтообробних машин – пропорційно обробленим площам, зайнятим певними культурами;

в) сівалок – пропорційно площі посіву культур;

г) технічних засобів для збирання врожаю – прямо або пропорційно зібраній площі певних культур;

д) машини для внесення в ґрунт добрив – пропорційно фізичній масі внесених добрив;

е) меліоративних споруд – пропорційно меліорованим площам;

є) приміщень для зберігання продукції – пропорційно кількості та тривалості зберігання продукції протягом звітного періоду.

За формою участі витрат у виробничому процесі, тобто на підставі зв'язку з обсягом виробництва витрати поділяються на постійні та змінні.

Постійні витрати безпосередньо не пов'язані з обсягом виробництва продукції, вони є функцією часу, а не обсягу продукції. До постійних відносяться витрати, величина яких не залежить ні від кількості виробленої продукції, ні обсягу виконаних робіт. До постійних належать витрати на утримання та експлуатацію будівель і споруд, на управління та обслуговування виробництва, плата за землю або фіксована орендна плата за користування землею, приміщеннями, технікою, виплата процентів за банківські кредити та ін.

Змінні витрати – це витрати, загальна сума яких за певний час залежить від кількості виготовленої продукції або обсягу виконаних робіт. До змінних належать витрати на оплату праці, вартість використаної сировини, насіння, кормів, витрати на експлуатацію сільськогосподарських машин і устаткування, на ремонт та інструменти тощо.

У виробничому процесі сільськогосподарських підприємств споживаються *предмети праці власного виробництва* (насіння, корми, молоко, органічні добрива тощо) і *покупні* (добрива, паливо і мастильні матеріали, засоби захисту рослин та тварин, корми тощо). За обсягом споживання і вартістю цих предметів праці формуються відповідні статті витрат. Товарно-матеріальні цінності власного виробництва минулих років відносяться на витрати за їх *фактичною собівартістю*, продукція власного виробництва поточного року – за *плановою*

собівартістю з коригуванням її в кінці року до рівня фактичних витрат, а покупні – за ціною придбання з урахуванням витрат на доставку в господарство і зберігання на складах.

Собівартість – це грошовий вираз поточних витрат підприємства на виробництво і реалізацію продукції. Собівартість як економічна категорія об'єднує всі витрати підприємства в грошовій формі, відшкодування яких необхідне для здійснення процесу простого відтворення. Вона показує витрати кожного виробника на виробництво і збут продукції.

У сільськогосподарському виробництві розрізняють собівартість індивідуальну і галузеву (середню), виробничу і повну, планову і фактичну.

Собівартість як економічна категорія проявляється в показнику індивідуальної собівартості продукції підприємства, а узагальнений її вираз – у показнику собівартості продукції галузі. На підставі цього, розрізняють собівартість *індивідуальну і галузеву*. Індивідуальна відображає витрати окремого підприємства. Галузева розраховується як середньозважена величина індивідуальних витрат підприємств.

Залежно від характеру витрат, які включаються до собівартості продукції, розрізняють *виробничу і повну (комерційну)* собівартість. До виробничої собівартості відносять витрати, пов'язані з виробництвом та внутрішньогосподарським транспортуванням продукції до місця зберігання. Крім того кожний виробник несе певні витрати по збуту продукції (пакування, транспортування, реклама, комісійні витрати). Собівартість, що включає витрати на виробництво і реалізацію продукції, називається повною.

Виробничу і повну собівартість залежно від часу розрахунку та джерел даних поділяють на *планову і фактичну*. Планову собівартість розраховують виходячи з нормативних витрат на виробництво продукції. Розрахунки проводять у відповідності з технологічними картами на відповідні види продукції, які містять перелік робіт і матеріально-технічних засобів, необхідних для їх виконання.

В кінці року визначають фактичну собівартість, яку розраховують на основі фактичних витрат виробництва і обсягу виготовленої продукції.

Виділяють також *очікувану або провізорну* собівартість, яка є різновидом планової. Її визначають станом на 1 жовтня звітною року. При цьому за три квартали беруть фактичні витрати і вихід продукції, а за останній квартал року – очікувані дані.

Собівартість одиниці продукції визначають за допомогою певних методів:

- 1) *Пряме віднесення витрат* на відповідні види продукції - застосовують там, де одержують лише один вид продукції (1 ц зеленої маси, 10 т • км, 1 кВт • год, 1 м³ води).
- 2) *Вилучення із загальної суми витрат побічної продукції*, вираженої в грошовій формі (солома, гичка, стебла кукурудзи, гній, пух, перо, міражні яйця, роги). Залишок відносять на обсяг основної продукції.
- 3) *Розподіл витрат між видами продукції* пропорційно кількісному значенню однієї з головних ознак, спільної для всіх видів продукції (вміст повноцінного зерна в зерновідходах, вміст поживних речовин у фуражній картоплі та кормових коренеплодах).
- 4) *Коефіцієнтний метод* - застосовують у разі визначення умовної продукції (у зерновиробництві).
- 5) *Пропорційний метод* - застосовують під час розподілу витрат між окремими видами продукції пропорційно вартості продукції, оціненої за реалізаційними цінами (овочі, льон, конопля).
- 6) *Комбінований метод* - містить два або більше вищерозглянутих методів.

Методика визначення собівартості різних видів сільськогосподарської продукції викладена в Методичних рекомендаціях з планування, обліку і калькулювання собівартості продукції (робіт, послуг) сільськогосподарських підприємств, затверджених Міністерством аграрної політики України від 18.05.2001 р., № 132 та в подальших змінах і доповненнях.

Розрахунок собівартості продукції (робіт, послуг) здійснюється в такій послідовності:

- 1) розподіляються між окремими об'єктами планування та обліку витрати з утримання необоротних активів;
- 2) визначається собівартість робіт та послуг допоміжних виробництв;
- 3) розподіляються загальні витрати: на зрошення та осушення земель, зокрема витрати на утримання меліоративних споруд, вапнування та гіпсування ґрунтів і утримання полезахисних смуг;
- 4) списується частина витрат бджільництва на сільськогосподарські культури, що запилюються;
- 5) списуються з витрат основного виробництва суми надзвичайних витрат;
- 6) розподіляються бригадні, фермерські, цехові та загальновиробничі витрати;
- 7) визначається загальна сума виробничих витрат за об'єктами обліку;
- 8) визначається собівартість продукції рослинництва;

- 9) визначається собівартість продукції підсобних промислових виробництв з переробки рослинницької продукції;
- 10) розподіляються витрати з утримання кормоцехів;
- 11) визначається собівартість продукції тваринництва;
- 12) визначається собівартість продукції інших промислових виробництв;
- 13) визначається собівартість товарної продукції рослинництва, тваринництва та підсобних промислових виробництв.

КОНТРОЛЬНІ ПИТАННЯ

1. Суть собівартості продукції (робіт, послуг) і її види.
2. Відмінності між виробничою і повною собівартістю.
3. Поняття і класифікація операційних витрат.
4. Склад основних і неосновних, прямих і непрямих витрат.
5. Поняття додаткових витрат.
6. Значення та зміст поділу виробничих витрат на постійні і змінні.
7. Склад постійних витрат у рослинництві і тваринництві.
8. Склад змінних витрат у рослинництві і тваринництві.
9. Методи визначення собівартості одиниці сільськогосподарської продукції.
10. Методика визначення собівартості продукції рослинництва.
11. Методика визначення собівартості продукції тваринництва.
12. Фактори і шляхи зменшення собівартості сільськогосподарської продукції.

ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ

1. Грошовий вираз поточних витрат підприємства на виробництво і реалізацію продукції – це:

- 1) операційні витрати;
- 2) інвестиційні витрати;
- 3) собівартість продукції;
- 4) сумарні витрати.

2. З метою контролю за витрачанням коштів на підставі нормативних показників визначають:

- 1) очікувану собівартість;

- 2) планову собівартість;
- 3) фактичну собівартість;
- 4) провізорну собівартість.

3. Структура собівартості продукції – це процентне співвідношення:

- 1) витрат виробництва і прибутку від реалізації продукції;
- 2) статей витрат у загальних витратах виробництва продукції;
- 3) статей витрат у загальних витратах рослинництва або тваринництва;
- 4) витрат на оплату праці і матеріальних витрат у виробництві продукції.

5. За способом віднесення на окремі види продукції витрати поділяють на:

- 1) прості і комплексні;
- 2) прямі і непрямі;
- 3) постійні і змінні;
- 4) індивідуальні і суспільні.

6. Витрати, загальна сума яких не залежить від кількості виготовленої продукції, називаються..... .

7. Витрати, загальна сума яких залежить від кількості виготовленої продукції, називаються:

- 1) постійними;
- 2) змінними;
- 3) середніми;
- 4) прямими.

8. На початку звітнього року розраховують:

- 1) виробничу собівартість;
- 2) повну собівартість;
- 3) нормативну собівартість;
- 4) очікувану собівартість.

9. З метою контролю за витрачанням коштів на підставі як фактичних, так і даних, одержаних розрахунково визначають:

- 1) очікувану собівартість;
- 2) планову собівартість;
- 3) фактичну собівартість;

4) правильної відповіді немає.

10. Витрати на одну грошову одиницю продукції визначаються як:

- 1) відношення собівартості всієї продукції відповідного виду до її обсягу у натуральному вигляді;
- 2) відношення собівартості всієї продукції до її обсягу у вартісному виразі;
- 3) відсоткове співвідношення окремих статей затрат до їх загальної суми;
- 4) відношення собівартості всієї продукції відповідного виду до загальної суми витрат.

11. Який з методів розрахунку собівартості одиниці продукції базується на розподілі витрат між окремими видами продукції пропорційно вартості продукції, оціненої за реалізаційними цінами?

12. У галузях, де отримують лише один вид продукції, собівартість одиниці продукції розраховують за допомогою методу:

- 1) коефіцієнтного;
- 2) прямого віднесення витрат;
- 3) пропорційного;
- 4) комбінованого;

ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОГО РОЗВ'ЯЗАННЯ
Вихідна інформація

Показники	Значення показника
Площа посіву озимої пшениці, га	1800
Урожайність, ц/га:	28,6
- зерна	2,3
у т. ч. Зерновідходів	25
- соломи	10
Міститься, %:	20
- у зерні зерновідходів	1220
- у зерновідходах чистого зерна	
Виробничі витрати на 1 га, грн.	

у т. ч. на соломі	230
Поголів'я корів, гол.	800
Удій на корову, кг	3200
Вихід телят на 100 корів, гол.	90
Вихід гною на 1 корову, т	10
Виробничі витрати на 1 корову, грн.	2350
у т. ч. на гній	185
Площа посіву картоплі, га	300
Урожайність, ц/га	280
у т. ч. Продовольчої	220
Виробничі витрати на 1 га, грн.	3200
Міститься в 1 ц кормової картоплі, ц к.од.	0,35
Собівартість 1 ц к.од. в кормових коренеплодах, грн.	18,20

Завдання 1. Визначити собівартість продукції зернових культур

Показники	Значення показника
Собівартість 1 ц соломи, грн.	
Витрати на зерно і зерновідходи, грн.	
Умовне зерно, ц/га	
Собівартість 1 ц зерна, грн.	
Витрати на зерно, грн.	
Витрати на зерновідходи, грн.	
Собівартість 1 ц зерновідходів, грн.	

Завдання 2. Визначити собівартість продукції молочного скотарства

Показники	Значення показника
Собівартість 1 т гною, грн.	
Витрати на молоко і телят при народженні, грн.	
Собівартість 1 теляти, грн.	
Витрати на всіх телят, грн.	
Витрати на молоко, грн.	
Собівартість 1 ц молока, грн.	

Завдання 3. Визначити собівартість картоплі

Показники	Значення показника
-----------	--------------------

Вихід з 1 га фуражної (кормової) картоплі, ц	
Поживність фуражної картоплі, ц к.од.	
Собівартість всієї фуражної картоплі, грн	
Собівартість 1 ц фуражної картоплі, грн	
Собівартість всієї продовольчої картоплі, грн	
Собівартість 1 ц продовольчої картоплі, грн	

Завдання 4. Визначити собівартість одиниці продукції зернових культур

Показник	Значення показника
Витрати на вирощування зернових культур, тис. грн.	192
у т.ч. витрати на збирання соломи	8
Одержано: повноцінного зерна, ц	2670
зерновідходів, ц	310
соломи, ц	1020
Вміст зерна в зерновідходах, %	60

Завдання 5. Визначити собівартість одиниці продукції молочного скотарства

Показник	Значення показника
Середньорічне поголів'я корів, гол	400
Валовий надій молока, ц	19200
Одержано приплоду телят, гол	340
Одержано гною, т	4800
Витрати по молочному стаду, тис. грн.	2240
у т.ч. на прибирання гною	123
вартість підстилки	24

Завдання 6. Розрахувати структуру виробничих витрат на 1 га посіву і на 1 ц зерна

Статті витрат	на 1 га посіву		на 1 ц зерна	
	грн.	%	грн.	%
Витрати на оплату праці із соціальними нарахуваннями	320,32		9,64	
Насіння і садивний матеріал	68,32		2,06	
Добрива	249,76		7,51	

Засоби захисту рослин	206,08		6,20	
Роботи і послуги	29,12		0,88	
Витрати на ремонт необоротних активів	132,16		3,98	
Інші витрати на утримання основних засобів	44,80		1,35	
Загальновиробничі витрати	33,60		1,01	
Інші витрати	35,84		1,07	
Разом	1120	100	33,70	100

Завдання 7. Обчислити виробничу і комерційну собівартість 1ц зерна у підприємствах.

Показники	«Дружба»	«Світанок»
Витрати на виробництво зернових культур, грн.	393723	495682
в т.ч. на побічну продукцію	36000	38265
Витрати по реалізації зерна, грн.	2877	22270
Вироблено зерна, ц	22343	28420
Реалізовано зерна, ц	8740	10280

1.2.2. ЦІНИ І ЦІНОУТВОРЕННЯ

Ціна – це грошовий вираз вартості товару. Вона є проявом закону вартості, який через співвідношення попиту і пропозиції, коливання цін і рівня прибутку впливає на розвиток виробництва і збільшення випуску необхідних продуктів. Вартість товару утворює його ціну, але кількісно ці величини практично не збігаються. Це пояснюється тим, що в ціні відображується не тільки величина вартості товару, а й конкретні умови його реалізації. Тому вартість товару є лише основою, навколо якої відбувається коливання його ціни.

Роль ціни полягає в тому, що вона повинна покривати витрати на виробництво товарів (послуг) і приносити товаровиробнику гарантований прибуток, забезпечуючи справедливий рівень рентабельності.

Функції цін:

1) *вимірювально-інформаційна функція* полягає у вираженні в єдиній грошовій формі різних за своєю натуральною формою товарів (послуг).

2) *розподільна функція* передбачає, що за її допомогою здійснюється перерозподіл доходів між товаровиробником і споживачем;

3) *стимулююча функція* полягає в тому, що ціна має інтенсифікувати виробництво, спрямовуючи його на залучення додаткового капіталу для розширення та розбудови діяльності підприємства;

4) *регулююча функція* полягає в тому, що ціна коригує попит і пропозицію товарів на ринку, а також визначає взаємини між споживачами і виробниками на рівні встановлення рівноважної ціни.

В практиці ціноутворення існує досить розгалужена класифікація цін:

- 1) *за обсягами реалізації продукції* виділяють оптові і роздрібні ціни;
- 2) *за якістю виготовленої продукції* розрізняють ціни для товарів вищої якості, першого сорту, другого сорту тощо;
- 3) *за часом дії* розрізняють постійні, тимчасові (на освоєвану продукцію), сезонні ціни (відповідно до пори року);
- 4) *за територіальною ознакою* виділяють єдині (загальнодержавні), місцеві, світові ціни тощо;
- 5) *за ступенем урахування в ціні транспортних витрат (франкування цін)* розрізняють тринадцять базисів постачання, зібраних в чотири групи.
- 6) *за ступенем визначеності* розрізняють визначені ціни та ціни, що визначаються.

Ціноутворення на продукцію сільського господарства здійснюється з урахуванням рівня її собівартості, яка відображує фактичні витрати виробництва. У зв'язку з цим економічно обгрунтовані ціни реалізації сільськогосподарської продукції повинні перевищувати рівень її собівартості, що забезпечує не тільки відшкодування витрат, а й одержання необхідних нагромаджень.

Ціна на сільськогосподарську продукцію включає *собівартість і прибуток*. Співвідношення складових елементів ціни характеризує її структуру, яка відображує розподіл вартості продукції. В процесі ціноутворення повинно встановлюватись оптимальне співвідношення собівартості і прибутку. Прибуток у господарствах використовується на збільшення виробництва сільськогосподарської продукції, соціальний розвиток села, сплату податків, страхових платежів та ін.

Основним методом ціноутворення на підприємстві є модель «*середні витрати плюс прибуток*», відповідно до якої здійснюється нарахування визначених націнок на повну собівартість товару. Схематично ця модель може бути представлена формулою:

$$Ц = С + П + ПДВ + АЗ + Пп + Тн + М \quad (1.2.2.1)$$

де Ц- ціна одиниці продукції;

С - повна собівартість одиниці продукції;

ПДВ - податок на додану вартість;

АЗ - акцизний збір (якщо товар підакцизний);

Пп - вартість послуг посередників;

Тн - інші торговельні надбавки до ціни;

М - мито (якщо продукція експортується).

Під впливом науково-технічного прогресу з'являються нові технології, упровадження яких позначається на розробці нових видів продукції. У зв'язку з цим виникає проблема встановлення цін на нові види продукції.

На нові продукти ціна встановлюється, виходячи з її верхньої і нижньої межі.

$$C_{\text{ВЕРХ}} = C_{\text{АН}} + E_{\text{СП}} \quad (1.2.2.2)$$

де $C_{\text{АН}}$ - ціна найближчого аналога нового товару;

$E_{\text{СП}}$ - споживчий ефект.

Верхня межа ціни ($C_{\text{ВЕРХ}}$) встановлюється з тих міркувань, що споживачу придбання нового товару вигідніше, ніж придбання аналога, що випускається на ринку, за формулою :

$$C_{\text{НИЖН}} = C + E_{\text{ВИР}} = C + П + ПДВ, \text{ грн}, \quad (1.2.2.3)$$

де $E_{\text{ВИР}}$ - ефект від виготовлення продукції (ефект виробника).

Нижня межа ціни визначається інтересами виробника і обчислюється за базисом ціни, тобто включає сукупні виробничі витрати на виготовлення продукції, плановий прибуток за встановленим рівнем рентабельності та податок на додану вартість. Її можна розрахувати за формулою:

Розрахунок ціни на підставі цільового прибутку є різновидом методики визначення ціни за середніми витратами (собівартістю). Особливість його полягає в тому, що ціну поставлено в жорстку залежність від загального розміру прибутку, який підприємство передбачає одержати від продажу певної ті продукції.

Метод ціноутворення «за рівнем поточних цін» («за рівнем конкуренції») полягає в тому, що ціну встановлюють як функцію цін на аналогічну продукцію в конкурентів.

Установлення ціни на підставі результатів торгів є різновидом методу «за рівнем поточних цін» і застосовується з метою одержання замовлення на виготовлення певної продукції (торг за вигідний контракт).

Метод ціноутворення «за рівнем попиту» передбачає встановлення ціни за допомогою пробного продажу товару в різних сегментах ринку. При цьому враховуються умови продажу, кон'юнктура ринку, супутні послуги. За використання цього методу в різних місцях (сегментах) ринку на ті самі товари ціни можуть бути різними.

Метод установлення ціни за місцем походження товару полягає в тому, що товар передається транспортній організації за умови «франко-

вагон»; після цього всі права на товар і відповідальність за нього переходять до покупця (замовника).

Застосування методу встановлення зональних цін полягає в тім, що підприємство (фірма) виокремлює кілька зон, у межах яких встановлюються єдині ціни залежно від рівня транспортних витрат.

За встановлення цін зі знижками підприємство-продавець змінює свою вихідну ціну та встановлює певну знижку з неї, ураховуючи дострокову оплату рахунків, закупівлю великого обсягу продукції або позасезонну її закупівлю тощо. Це дає змогу підприємству підтримувати більш стабільний рівень виробництва протягом року.

Вибір методу ціноутворення та встановлення відповідно до нього певного рівня ціни є початковим етапом розробки цінової стратегії і тактики підприємства.

Надалі ціни постійно коригуються (регулюються) підприємством (організацією) і державою, згідно з кон'юнктурою ринку та розробленою стратегії ціноутворення стосовно різних видів продукції.

КОНТРОЛЬНІ ПИТАННЯ

1. Ціна як економічно-фінансовий важіль управління виробництвом.
2. Об'єктивність застосування різноманітних видів цін (тарифів) на продукцію (послуги) в сучасній системі господарювання.
3. Види цін на сільськогосподарську продукцію.
4. Якість продукції і методи її оцінювання
5. Можливі методи ціноутворення. в ринковій економіці.
6. Обґрунтування та вибір методів встановлення цін на продукцію (послуги).
7. В чому полягає політика ціноутворення?

ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ

1. Ціна – це:

- 1) грошовий вираз вартості товару;
- 2) витрати на виробництво;
- 3) кількість грошей, що сплачується за одиницю товару;
- 4) грошовий вираз цінності благ, що проявляється в процесі їх купівлі-продажу.

2. До функцій ціни належать:

- 1) контролююча;
- 2) операційна;
- 3) розподільча;
- 4) балансова.

3. Раціональному використанню обмежених ресурсів, науково-технічному прогресу, оновленню асортименту сприяє:

- 1) обліково-аналітична функція ціни;
- 2) стимулююча функція ціни;
- 3) регулююча функція ціни.

4. Ціноутворення – це:

- 1) процес обґрунтування і затвердження цін і тарифів;
- 2) процес перегляду цін і тарифів;
- 3) процес визначення рівня цін, їх співвідношення та структура;
- 4) усі відповіді правильні.

5. До виробничих цін не відносять:

- 1) гуртові;
- 2) закупівельні;
- 3) кошторисні;
- 4) роздрібні.

6. Нижньою межею ціни є..... .

7. До складу ціни входять:

- 1) собівартість;
- 2) величина прибутку;
- 3) постачальницько-збутові націнки;
- 4) акцизний збір;
- 5) цінові знижки;
- 6) премії.

8. До методів ціноутворення належать:

- 1) метод оцінки споживчої вартості;
- 2) метод швидкого повернення витрат;
- 3) коефіцієнтний метод;
- 4) виробничий метод;
- 5) метод отримання цільової норми прибутку.

9. При визначенні ціни на нові товари використовують методи:

- 1) «зняття вершків на ринку»;

- 2) «витрати + прибуток»;
- 3) «очікуваного прибутку»;
- 4) «нормативний»;
- 5) «цільової норми прибутку».

10. За способом встановлення ціни поділяються на :

- 1) державні, договірні, вільні, ввізні;
- 2) фіксовані, вільні, договірні;
- 3) договірні, вільні, ввізні, регульовані;
- 4) фіксовані, регульовані, державні.

11. . За якими цінами реалізуються товари і послуга населенню:

- 1) ввізними;
- 2) закупівельними;
- 3) нормативними;
- 4) світовими;
- 5) договірними;
- 6) роздрібними.

12. Підберіть відповідності.

А. Ціни зовнішньої торгівлі	1. Ціни, за якими господарства, а також населення реалізують сільськогосподарську продукцію переробним підприємствам і заготівельним організаціям.
В. Договірні ціни	2. Ціни, які встановлюються не на продукцію, а на різні виробничі і невиробничі послуги (транспортні, побутові, зв'язку та ін.), що надаються господарствам і населенню.
С. Тарифи	3. Ціни, що встановлюються за домовленістю між заготівельними організаціями і переробними підприємствами та сільськогосподарськими підприємствами, фермерськими господарствами і громадянами, зайнятими індивідуальною трудовою діяльністю.
D. Закупівельні ціни	4. Фактичні ціни, за якими здійснюється експорт та імпорт товарів.

ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОГО РОЗВ'ЯЗАННЯ

Завдання 1. За рік підприємство реалізувало 40 тис. одиниць продукції. Виробнича собівартість одиниці продукції – 780 грн. Річні витрати по реалізації становлять 20100 грн. Прибуток повинен становити 10% від повної собівартості реалізованої продукції. Визначити оптову ціну одиниці продукції.

Завдання 2. Визначити роздрібну ціну на виріб, якщо відомо, що виробнича собівартість виробу – 38,5 грн., витрати на збут – 8%, планова рентабельність 19%, ПДВ – 20%, націнка збутових організацій 3%, націнка торгівельних організацій – 3,5%.

Завдання 3. Обчисліть оптову ціну, ціну реалізації та роздрібну ціну виробу А, якщо прибуток від реалізації виробу складає 5 грн., собівартість реалізованої продукції 30 грн., ставка податку на додану вартість відповідно до норм чинного законодавства 20%, акцизний збір складає 25%, а торговельна націнка - 45%.

Завдання 4. Сформуйте роздрібну ціну виробу, якщо прибуток від реалізації виробу запланований на рівні 15 грн., собівартість реалізованої продукції 50 грн., ставка податку на додану вартість відповідно до норм чинного законодавства 20%, торговельна націнка -15%.

Завдання 5. Визначити мінімальну закупівельну ціну (це ціна, яка відшкодує товаровиробникові собівартість і гарантує мінімальний прибуток при рентабельності на рівні 5 % до повної собівартості) 1 ц продукції, а також ціну, яка б гарантувала підприємству отримання норми прибутку авансованого капіталу на рівні 15 % (еквівалентну ціну).

Завдання 6. Підприємство започатковує випуск нових товарів з поліпшеними властивостями з метою захоплення певного ринкового сегменту. Пробний обсяг випуску і реалізації продукції складає 10 тис. одиниць товару. Сукупні витрати на її виробництво і реалізацію складають суму 25,7 тис. грн. З одиниці продукції планується отримати прибуток в розмірі 0,52 грн. Послуги посередників в реалізації продукції будуть становити 5% від обсягу реалізованої продукції. Податок на додану вартість нараховується за ставкою 20%. Визначте якою ціною підприємству слід продавати виготовлену продукцію.

Завдання 5. Підприємство планує виробництво нових товарів. В ході проведення досліджень було встановлено, що споживчий ефект на вироблений товар має скласти 2,4 грн. з одиниці продукції. Для виробництва пробної партії в розмірі 500 тис. одиниць необхідно 3,5 млн. грн., а рентабельність випуску такої продукції має скласти 20%. Ціноутворення щодо визначення нижньої межі ціни здійснюється за моделлю «середні витрати плюс прибуток» з урахуванням ПДВ. Ціна найближчого аналога - 8,3 грн. за одиницю. Необхідно обчислити верхню та нижню межі ціни на товар, який планує випускати підприємство, на основі чого визначити рекомендовану ціну для продажу такого товару на ринку.

1.2.3. РЕЗУЛЬТАТИ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ЕКОНОМІЧНА ЕФЕКТИВНІСТЬ ВИРОБНИЦТВА

Ефективність сільськогосподарського виробництва відображає

Показники	Культура	
	пшениця	яблука
<i>З розрахунку на 1 ц продукції:</i>		
1. Виробничі витрати, грн.	359,00	524,00
2. Витрати на збут, грн.	36,00	137,00
3. Повна собівартість товарної продукції, грн.		
4. Вартість виробничих фондів, грн.	795,84	2493,00
5. Мінімальна закупівельна ціна, грн.		
6. Маса прибутку, грн.		
7. Еквівалентна ціна, грн.		

його результативність і характеризує якість господарювання.

У категорії «ефективність виробництва» відбивається дія об'єктивних економічних законів, яка в кінцевому підсумку виявляється в результативності виробництва. Разом з тим ефективність є формою відображення мети виробництва. Отже, під економічною ефективністю сільськогосподарського виробництва слід розуміти одержання максимальної кількості продукції з 1 га земельної площі, від однієї голови худоби за найменших витрат праці та коштів на виробництво одиниці продукції.

Ураховуючи специфіку сільськогосподарського виробництва, розрізняють такі види ефективності: технологічну, економічну та соціальну.

Технологічна ефективність - це результат взаємодії факторів виробництва, що характеризує досягнуту продуктивність живих організмів, які використовуються в сільському господарстві як засоби виробництва. У рослинництві показниками технологічної ефективності є врожайність культур та основні параметри якості рослинницької продукції (вміст цукру в цукрових буряках, олії - у насінні соняшнику, білка - у зерні тощо). У тваринництві технологічними показниками ефективності є продуктивність худоби і птиці, а також основні параметри якості тваринницької продукції.

Економічна ефективність – це виробництво певного (будь-якого) обсягу продукції з мінімальними витратами відповідних ресурсів.

Соціальна ефективність - поняття, що відображає соціальний результат поліпшення умов праці, культурно-побутового та медичного обслуговування населення, підвищення оплати праці тощо.

За рівнем розрахунку розрізняють такі види економічної ефективності:

- 1) народногосподарська ефективність сільськогосподарського виробництва;
- 2) економічна ефективність окремих його галузей;
- 3) економічна ефективність виробництва в окремих господарствах;
- 4) економічна ефективність у внутрішньогосподарських підрозділах (фермах, ланках, цехах);
- 5) економічна ефективність систем ведення рослинництва і тваринництва;
- 6) економічна ефективність виробництва окремих культур, видів продукції, виробничих операцій;
- 7) економічна ефективність агротехнічних, зооветеринарних, технічних та організаційно-економічних заходів.

Залежно від економічного змісту і цільового призначення кінцевих результатів розрізняють такі їх види: валова і товарна продукція, кінцева продукція аграрного виробництва, чиста продукція (валовий дохід), чистий дохід і прибуток.

Валова продукція сільського господарства – це усі вироблені протягом року первинні продукти рослинництва і тваринництва. Валова продукція є основоположним, первісним результатом сільськогосподарського виробництва, матеріальною і вартісною основою існування інших видів кінцевих результатів діяльності підприємства. В аграрних підприємствах її визначають у *натуральній* і *вартісній* формах.

При визначенні *вартості валової продукції сільського господарства* до її складу включають вартість основної та побічної

продукції рослинництва і тваринництва, приріст незавершеного виробництва в цих галузях і вартість вирощування за рік молодих культурних насаджень (до вступу їх у період плодоношення). Вартість валової продукції визначають у порівнянних цінах і цінах фактичної реалізації.

Вартість валової продукції сільського господарства у *порівнянних цінах* (в даний час у цінах 2010 р.) розраховують з метою визначення:

- обсягу її виробництва в цілому по підприємствах, окремих регіонах і на державному рівні;

- вартісних економічних показників, що характеризують рівень продуктивності праці, фондівіддачі і фондомісткості виробництва та ін.;

- темпів зростання валового виробництва продукції, продуктивності праці та інших якісних показників у цілому по сільському господарству, його комплексних галузях (рослинництву і тваринництву), по окремих підприємствах і для досягнення порівнюваності цих показників у часі і просторі.

Товарна продукція – це частина валової продукції, яка реалізована за межі підприємства різним споживачам. Вона визначається в натуральній і вартісній (грошовій) формах. У кожному підприємстві вартість товарної продукції розраховується за поточними цінами реалізації, рівень яких залежить від каналу і строків реалізації продукції, її якості, кон'юнктури ринку та інших факторів.

Грошові надходження від продажу товарної продукції називають *грошовим доходом* або *грошовою виручкою підприємства*.

У сільськогосподарських підприємствах *кінцева продукція* представлена товарною продукцією незалежно від каналів її реалізації, продукцією, яка використана в громадському харчуванні, дитячих садках і яслах, яка видана працівникам у рахунок оплати праці.

Чиста продукція визначається як різниця між вартістю валової продукції і вартістю спожитих засобів виробництва.

Чистий дохід – це різниця між вартістю валової продукції і її собівартістю. Величина чистого доходу залежить від кількості виробленої продукції, рівня поточних цін і витрат на виробництво.

Узагальнюючим фінансовим показником діяльності підприємства є одержаний прибуток. Прибуток визначається як різниця між виручкою від реалізації продукції і її повною собівартістю. У сільськогосподарському підприємстві величина прибутку залежить від кількості і якості реалізованої продукції, її структури, рівня собівартості і фактичних цін реалізації.

Прибуток є основним *фінансовим результатом* виробничої і

комерційної діяльності підприємства. Залежно від формування та розподілу виокремлюють кілька видів прибутку. Насамперед розрізняють *валовий, операційний, чистий і маржинальний прибуток*.

Валовий прибуток – це весь прибуток підприємства, одержаний від усіх видів діяльності, до його оподаткування та розподілу. Такий прибуток інакше називають *балансовим*.

Валовий прибуток визначається як різниця між виручкою та собівартістю продукції, визначеною за неповними витратами. Тому він включає власне прибуток і так звані невиробничі витрати (адміністративні витрати і витрати на збут продукції).

Операційний прибуток – це прибуток від операційної діяльності. Він дорівнює валовому прибутку підприємства за мінусом невиробничих витрат – адміністративних витрат, витрат на збут продукції та інших операційних витрат.

Чистий прибуток – це прибуток після оподаткування, тобто прибуток, що реально поступає в розпорядження підприємства. Отже, чистий прибуток залишається у підприємстві після сплати податків, відрахувань, обов'язкових платежів і використовується згідно з його статусом та рішенням власників.

Характеризуючи основні напрями використання чистого прибутку в сільськогосподарських підприємствах, необхідно зазначити, що за рахунок прибутку господарства здійснюють відрахування в резервний (страховий) фонд, використовують на виробничий і соціальний розвиток, матеріальне заохочування і дивіденди, на збільшення статутного фонду і поповнення оборотних засобів та інші цілі.

Відповідно до принципів напрямів використання цей прибуток можна розділити на дві частини: *перша* – прибуток, який розподіляється між власниками майна (капіталу) підприємства і спрямовується на заохочувальні виплати його персоналу за результатами роботи та інші потреби (внески у благодійні фонди, формування фондів соціального заохочення та матеріального стимулювання). До *другої частини* належить прибуток, який залишається на підприємстві і використовується на інвестиційні потреби (фонд розвитку виробництва) та створення резервного фонду.

В практиці господарювання малих підприємницьких структур, зокрема фермерських господарств, важливим фінансовим показником їхньої діяльності є маржинальний прибуток.

Маржинальний прибуток – це різниця між виручкою від продажу продукції та змінними витратами. Він включає власне прибуток і постійні витрати. Якщо калькулювання собівартості продукції

здійснюється лише за змінними витратами, то такий прибуток за величиною буде дорівнювати валовому прибутку.

При оцінці економічної ефективності сільськогосподарського виробництва аграрних підприємств необхідно правильно визначити систему взаємопов'язаних показників, які повинні найбільш об'єктивно відображувати її рівень. Для визначення економічної ефективності виробництва *в цілому по сільськогосподарських підприємствах* використовується система показників, які доцільно обчислювати в такій послідовності:

- 1) вартість валової продукції (грн.) на 1 га сільськогосподарських угідь, на середньорічного працівника, на 1 люд.-год., на 1 грн. виробничих витрат, на 100 грн. основних виробничих фондів;
- 2) розмір чистої продукції (валового доходу), чистого доходу та прибутку на 1 га сільськогосподарських угідь, на середньорічного працівника, на 1 люд.-год., на 1 грн. витрат виробництва, на 1 грн. виробничих фондів;
- 3) рівень рентабельності й норма прибутку сільськогосподарського виробництва.

Рівень рентабельності визначається відношенням прибутку до повної собівартості реалізованої продукції і виражається у відсотках. Він показує величину прибутку на 1 грн. виробничих витрат і характеризує ефективність їх використання. При цьому кожний відсоток рівня рентабельності відповідає отриманню однієї копійки прибутку з розрахунку на гривню виробничих витрат.

Рівень рентабельності визначається в цілому по господарству, по виробництву певного виду продукції, окремої культури або галузі.

Норма прибутку визначається з відношення прибутку до середньорічної вартості основних і оборотних фондів і виражається у відсотках. Цей показник визначається по господарству в цілому і показує величину прибутку, що припадає на 1 грн. основних і оборотних фондів.

Показники економічної ефективності сільськогосподарського виробництва визначають і порівнюють за окремі роки або в середньому за 3-5 років.

Економічна ефективність *рослинництва* аграрного підприємства визначається наведеною вище системою показників. При цьому вартість валової продукції рослинництва розраховується на 1 га ріллі.

При визначенні економічної ефективності виробничої діяльності малих підприємницьких структур аграрного бізнесу необхідно розраховувати:

1) маржинальний дохід; 2) критичний обсяг виробництва і реалізації сільськогосподарської продукції.

Для визначення маржинального доходу необхідно зробити розподіл витрат на *постійні і змінні*. До постійних витрат відносяться такі витрати, розмір яких не залежить від обсягів виробництва (погодинна оплата праці та нарахування на неї, витрати на утримання основних засобів, витрати на управління та організацію виробництва, страхові платежі, орендна плата та ін.).

Змінні витрати визначають як різницю між загальною сумою виробничих витрат і постійними витратами.

Маржинальний дохід визначається як різниця між виручкою від реалізації продукції та змінними витратами за формулою:

$$M_d = B_p - C_{zv}, \quad (1.2.3.1)$$

де B_p – виручка від реалізації продукції, грн.;

C_{zv} – загальна величина змінних витрат, грн.

Маржинальний дохід на 1 ц продукції визначається як різниця між ціною реалізації та змінними витратами у собівартості одиниці продукції за формулою:

$$M_o = C - C'_{zv}, \quad (1.2.3.2)$$

де C – ціна реалізації 1 ц продукції, грн.;

C'_{zv} – змінні витрати на 1 ц продукції, грн.

Критичний обсяг виробництва певної продукції в натуральному виразі називається також *точкою беззбитковості*. Критичний обсяг випуску продукції – це такий обсяг виробництва, за якого виручка від реалізації певного виду продукції дорівнює сукупним витратам на її виробництво і реалізацію.

Критичний обсяг випуску певної продукції в натуральному виразі ($N_{кр}$) з 1 га посіву визначається відношенням суми постійних витрат з розрахунку на гектар посіву до маржинального доходу на 1 ц продукції. Його визначають за формулою:

$$N_{кр} = \frac{C_{пв}}{C - C'_{zv}}, \quad (1.2.3.3)$$

де $C_{пв}$ – сума постійних витрат на 1 га посіву, грн.

Цей обсяг виробництва визначає точку беззбитковості, після досягнення якої виробництво стає рентабельним. Чим більшим є обсяг виробництва понад точку беззбитковості, тим вищою є економічна ефективність виробництва, що зумовлюється зниженням собівартості продукції.

Економічна ефективність сільськогосподарського виробництва окремих видів продукції рослинництва характеризується системою таких показників:

- урожайність;
- затрати праці на 1 ц продукції (люд.-год.);
- собівартість 1 ц продукції;
- ціна реалізації 1 ц продукції;
- прибуток на 1 ц продукції;
- рівень рентабельності виробництва відповідної продукції.

Економічна ефективність використання добрив при вирощуванні сільськогосподарських культур визначається системою показників:

- приріст урожайності; окупність мінеральних добрив (обсяг додаткової продукції в натуральному виразі з розрахунку на 1 кг МРК, кг);
- підвищення продуктивності праці (збільшення виходу продукції з розрахунку на 1 люд.-год, або зниження затрат праці на 1 ц продукції);
- зниження собівартості продукції в результаті застосування добрив;
- окупність витрат на добрива (вартість додаткової продукції на 100грн. додаткових витрат, пов'язаних із застосуванням добрив);
- додатковий чистий дохід з розрахунку на 1га посівної площі, на 1 люд.-год, на 100 грн. додаткових витрат;
- рівень рентабельності застосування добрив (відношення чистого доходу до витрат виробництва, виражене в процентах).

КОНТРОЛЬНІ ПИТАННЯ

1. Результати виробничої діяльності - поняття і види.
2. Мета і способи визначення валової продукції сільського господарства у вартісній формі.
3. Товарна продукція і методика визначення показників товарності.
4. Абсолютна товарність у рослинництві і тваринництві.
5. Кінцева продукція, способи її визначення.
6. Чиста продукція, її економічне значення.
7. Прибуток (збиток), його економічна суть.
8. Види прибутку, послідовність їх визначення.
9. Валовий дохід, його економічна суть, методика визначення.
10. Ефективність як економічна категорія, її види.
11. Поняття рентабельності, її показники, методика визначення.
12. Система показників економічної ефективності виробництва сільськогосподарської продукції.

13. Поняття безбитковості виробництва (критичного обсягу реалізації продукції), способи визначення точки безбитковості.

ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ

1. Валова продукція сільського господарства – це:

- 1) продукція, яке йде для особистого споживання населення або виходить за межі сільського господарства;
- 2) усі вироблені протягом року первинні продукти рослинництва і тваринництва;
- 3) продукція, що реалізується за межі підприємства різним споживачам;
- 4) це кінцевий результат підприємства, що певною мірою відображає ефективність виробництва.

2. Товарна продукція сільського господарства – це:

- 1) продукція, яке йде для особистого споживання населення або виходить за межі сільського господарства;
- 2) усі вироблені протягом року первинні продукти рослинництва і тваринництва;
- 3) продукція, що реалізується за межі підприємства різним споживачам;
- 4) це кінцевий результат підприємства, що певною мірою відображає ефективність виробництва..

3. Кінцева продукція сільського господарства – це:

- 1) продукція, яке йде для особистого споживання населення або виходить за межі сільського господарства;
- 2) усі вироблені протягом року первинні продукти рослинництва і тваринництва;
- 3) продукція, що реалізується за межі підприємства різним споживачам;
- 4) це кінцевий результат підприємства, що певною мірою відображає ефективність виробництва.

4. Чистий дохід – це:

- 1) продукція, яке йде для особистого споживання населення або виходить за межі сільського господарства;
- 2) усі вироблені протягом року первинні продукти рослинництва і тваринництва;
- 3) продукція, що реалізується за межі підприємства різним споживачам;

- 4) це кінцевий результат підприємства, що певною мірою відображає ефективність виробництва.

5. Підберіть відповідності.

A. чистий прибуток	1. Прибуток, одержаний від усіх видів діяльності, до його оподаткування та розподілу.
B. валовий прибуток	2. Прибуток, що реально поступає в розпорядження підприємства.
C. операційний прибуток	3. Різниця між валовим прибутком та невиробничими витратами
D. маржинальний прибуток	4. Різниця між виручкою від реалізації продукції та змінними витратами

6. Відношенням результатів до витрат на їх одержання характеризується:

- 1) ефект;
- 2) результат виробничої діяльності;
- 3) економічна ефективність;

7. Критичний обсяг випуску продукції – це:

- 1) такий обсяг виробництва, при якому виручка від реалізації певного виду продукції є максимальною;
- 2) такий обсяг виробництва, при якому виручка від реалізації певного виду продукції дорівнює сукупним витратам на її виробництво і реалізацію;
- 3) такий обсяг виробництва, який забезпечує одержання максимально можливих прибутків.

8. Народногосподарська ефективність сільського господарства визначається таким показником:

- 1) обсяг виробництва валової продукції і окремих її видів з розрахунку на одну особу населення;
- 2) обсяг виробництва валової продукції і окремих її видів з розрахунку на 1 га с.-г. угідь;
- 3) обсяг виробництва валової продукції і окремих її видів з розрахунку на 1000 грн. виробничих витрат;
- 4) обсяг виробництва валової продукції і окремих її видів з розрахунку на 100 грн. основних виробничих фондів країни.

9. Прибуток підприємства не формується за рахунок:

- 1) реалізації продукції;

- 2) фонду споживання;
- 3) продажу майна;
- 4) позареалізаційних операцій.

10. Рівень рентабельності господарської діяльності підприємства визначається:

- 1) відношенням валового прибутку від реалізації продукції до повної її собівартості;
- 2) відношенням чистого прибутку до виробничих витрат;
- 3) відношенням чистого прибутку до середньорічної вартості основних фондів;
- 4) відношенням валового прибутку до середньорічної вартості оборотних фондів.

11. Вартість валової продукції рослинництва розраховується:

- 1) на 1 га с.-г. угідь;
- 2) на 1 га ріллі;
- 3) на 1 га посівів зернових культур;
- 4) на всю площу с.-г. угідь.

12. З метою оцінки економічної ефективності виробництва в аграрних підприємствах вихідною формою показників є:

- 1) натуральна;
- 2) вартісна;
- 3) умовна;
- 4) грошова.

13. Як визначається норма прибутку?

- 1) відношенням прибутку до середньорічної вартості основного капіталу у відсотках;
- 2) відношенням прибутку до середньорічної вартості основного і оборотного капіталу у відсотках;
- 3) відношенням прибутку до середньорічної вартості оборотного капіталу у відсотках;
- 4) відношенням прибутку до повної собівартості продукції у відсотках.

14. У чому суть економічної ефективності сільськогосподарського виробництва ?

- 1) це досягнення максимального обсягу виробництва продукції при найменших затратах праці і коштів;
- 2) це одержання певної кількості сільськогосподарської продукції з 1 га земельної площі, від однієї голови худоби при найменших затратах праці і коштів на виробництво одиниці продукції;

- 3) це одержання максимальної кількості продукції з 1 га земельної площі, від однієї голови худоби при найменших затратах праці і коштів на виробництво одиниці продукції;
- 4) це зростання витрат на виробництво продукції.

15. Показником економічної ефективності сільськогосподарського виробництва є:

- 1) фондомісткість продукції;
- 2) рівень рентабельності;
- 3) витрати на оплату праці;
- 4) розмір капітальних вкладень у сільське господарство.

16. Рівень рентабельності сільськогосподарського виробництва – це:

- 1) показник ефективності сільськогосподарського виробництва;
- 2) показник рівня інтенсивності сільськогосподарського виробництва;
- 3) показник рівня собівартості сільськогосподарської продукції.

17. Рівень рентабельності конкретного виду продукції визначається:

- 1) відношенням валового прибутку від реалізації продукції до повної її собівартості;
- 2) відношенням валового прибутку від реалізації продукції до виробничої собівартості;
- 3) відношенням чистого прибутку до виробничих витрат.

18. Рівень, коли підприємницька діяльність ще не приносить прибутку, але вже й не є збитковою називається..... .

ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОГО РОЗВ'ЯЗАННЯ

Завдання 1. У плановому році підприємство повинно виготовити основної продукції для реалізації на суму 140 тис. грн. Крім цього, заплановано надати послуги промислового характеру на суму 36 тис. грн., а також виготовити напівфабрикатів на суму 260 тис. грн., з яких буде використано у власному виробництві на суму 250 тис. грн. Незавершене виробництво на кінець року збільшилось в порівнянні з початком року на 26 тис. грн. На початок року залишки готової продукції на складі складала 50 тис. грн., на кінець року - 46 тис. грн. Визначити обсяг товарної, валової та реалізованої продукції.

Завдання 2. В плановому році на підприємстві залишки готової продукції на складах і товарів відвантажених, але не оплачених на початок планового року (тис. грн.): за оптовими цінами підприємства - 630; за виробничою собівартістю - 510. Випуск товарної продукції в плановому році передбачений на наступному рівні (тис. грн.): за оптовими цінами підприємства - 47350; за повною собівартістю - 38600. Залишки готової продукції на складах і товарів відвантажених, але не оплачених на кінець планового року (тис. грн.): за оптовими цінами підприємства - 590; за повною собівартістю - 470. Визначити прибуток від реалізації товарної продукції на плановий рік.

Завдання 3. Планова повна собівартість одиниці виробу складає 449,57 грн., оптова ціна підприємства на неї 494,97 грн. Визначте рентабельність виробу. Як зміниться рентабельність продукції, якщо собівартість її виробництва зросте на 2,5%, а оптова ціна - на 3%?

Завдання 1. Балансовий прибуток за планом на рік складає 6840 тис. грн. Вартість виробничих основних фондів на початок планового року - 15980 тис. грн. Протягом року заплановано введення в дію основних виробничих фондів: у березні - вартістю 540 тис. грн., у серпні - вартістю 360 тис. грн. Вибувають основні фонди в червні - вартістю 380 тис. грн. Середньорічна вартість нормованих оборотних коштів - 9738 тис. грн.

Визначте рентабельність виробничих фондів підприємства.

Завдання 1. Визначити економічну ефективність реалізації зерна на різних ринках

Показник	Комерційні структури	Продуктовий ринок
Вихідні дані		
Реалізовано зерна, ц	12610	4820
Виручено, тис. грн.	1518	783
Собівартість продукції, тис. грн.	1012	420

Завдання 2. Визначити економічну ефективність сільськогосподарського виробництва на підприємстві

Показник	Рік
----------	-----

	базисний	звітний
Вихідні дані		
Площа с.-г. угідь, га	1740	1682
Чисельність працівників, осіб.	182	164
Вартість основного капіталу, тис. грн.	3768	4196
Витрати на основне виробництво, тис.	3120	3994
Вартість валової продукції, тис. грн.	2872	3960
Виручка від реалізації продукції, тис. грн.	3628	4552
Собівартість реалізованої продукції, тис.	2742	3180
Валовий прибуток від реалізації	886	1372
Чистий прибуток, тис. грн.	628	987
Розрахункові показники		
Вартість валової продукції, грн.:		
на 1 га с.-г. Угідь		
на 1 середньорічного працівника		
на 1 грн. основного капіталу		
на 1 грн. виробничих витрат		
Виручка від реалізації продукції, грн.:		
на 1 га с.-г. Угідь		
на 1 середньорічного працівника		
Валовий прибуток, грн.:		
на 1 га с.-г. Угідь		
на 1 середньорічного працівника		
Рівень рентабельності реалізованої		
Рівень рентабельності підприємства, %		

Завдання 3. Визначити економічну ефективність діяльності фермерського господарства (малого підприємства)

Показник	Рік	
	базисний	звітний
Виручка від реалізації продукції, тис. грн.	200	280
Витрати виробництва, тис. грн.	180	200
у т.ч. постійні витрати	60	60
змінні витрати	120	140

Завдання 4. Визначити нижню межу ціни одиниці товару підприємства. Розрахувати ціну одиниці товару при досягненні планового рівня рентабельності, суму маржинального доходу та критичний обсяг виробництва у грошовому виразі.

Показник	Значення показника
Вихідні дані	
Обсяг виробництва, тис. одиниць	10
Витрати виробництва, тис. грн.	9500
У т.ч. постійні витрати	2090
змінні витрати	7410
Плановий рівень рентабельності, %	30
Розрахункові показники	
Нижня межа ціни одиниці товару (собівартість)	
Ціна одиниці товару при 30% рівні	
Виручка від реалізації продукції при запланованому рівні рентабельності, тис. грн.	
Маржинальний дохід, тис. грн.	
Коефіцієнт маржинального доходу	
Критичний обсяг виробництва (точка	

1.2.3. ІНВЕСТИЦІЙНО-ІННОВАЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ ТА ЇЇ ЕФЕКТИВНІСТЬ

В результаті здійснення науково-дослідних або дослідно-конструкторських робіт одержують інноваційний продукт (новини), а запровадження його у господарську практику визнається за інновації (нововведення).

Інноваційний продукт (новина) створюється в процесі виконання інноваційного проекту і є науково-дослідною або дослідно-конструкторською розробкою нової технології чи продукції з виготовленням експериментального зразка або дослідної партії.

Інновації (нововведення) – це новостворені або вдосконалені конкурентоспроможні технології, продукція або послуги, а також організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, що істотно поліпшують структуру та якість виробництва або соціальної сфери. Процес застосування вперше у виробництві нових наукових здобутків, тобто інновацій, започатковує інноваційну діяльність.

Згідно із законодавством України *інноваційна діяльність* – це діяльність, що спрямована на використання і комерціалізацію результатів наукових досліджень та розробок і зумовлює випуск на ринок нових конкурентоспроможних товарів і послуг.

Інноваційна діяльність здійснюється у різних видах, а саме у

створенні нових видів продукції з якісно новими властивостями, у вдосконаленні технології та організації виробництва. Залежно від сфери застосування наукових здобутків розрізняють такі види інновацій:

продуктові – це створення нових товарів або послуг, які орієнтуються на попит, що формується. Вони проявляються у вигляді нових продуктів, засобів виробництва (машин, устаткування, сортів сільськогосподарських рослин, порід тварин і ліній птиці);

технологічні – це вдосконалення технології виробництва існуючих товарів (послуг);

організаційні – вдосконалення організаційних структур управління підприємствами. Вони включають нові методи й форми організації діяльності підприємств та інших ланок суспільного виробництва;

економічні – вдосконалення методів господарського управління через функції прогнозування, планування, фінансування, ціноутворення, мотивації та оплати праці, оцінки результатів діяльності;

соціальні – різні форми активізації людського чинника, зокрема підвищення рівня професійної підготовки персоналу підприємства, поліпшення умов праці та охорона здоров'я людей.

Інноваційна діяльність підприємства є основою динамічного розвитку і підвищення ефективності виробництва. Завдяки інноваційній діяльності підприємства значно збільшують виробництво продукції, поліпшують її якість, істотно підвищують продуктивність праці, забезпечують підвищення конкурентоспроможності та рентабельності виробництва.

Науково-технічний прогрес у сільському господарстві – це процес постійного вдосконалення засобів виробництва, технологій, організації і управління виробництвом на основі використання наукових досягнень. НТП, як об'єктивний і закономірний процес здійснюється безперервно і є необхідною умовою економічного і соціального розвитку. Він передбачає підвищення економічної ефективності виробництва і якості сільськогосподарської продукції, поліпшення умов праці і побуту сільських трудівників.

У сільськогосподарському виробництві науково-технічний прогрес здійснюється за такими основними *напрямами*: технічним, технологічним, агрохімічним, біологічним і організаційно-економічним.

Технічний напрям НТП передбачає створення нових і вдосконалення існуючих систем машин для комплексної механізації виробництва сільськогосподарської продукції.

Технологічний напрям НТП передбачає розробку прогресивних ресурсозберігаючих технологій виробництва сільськогосподарської продукції. При цьому важливим є впровадження ґрунтозахисних технологій на основі використання поверхневого мінімального обробітку ґрунту.

Агрохімічний напрям НТП передбачає комплексне використання на науковій основі мінеральних добрив та хімічних засобів захисту рослин і тварин з метою підвищення урожайності сільськогосподарських культур і поліпшення якості продукції. Підвищення рівня хімізації сільськогосподарського виробництва зумовлює необхідність розробки і використання нових безпечніших для людей і навколишнього середовища хімічних засобів та удосконалення методів їх зберігання і використання.

Біологічний напрям НТП ґрунтується на подальшому розвитку традиційної селекції, генної інженерії та розробці нових біотехнологій, які кардинально змінюють характер сільськогосподарського виробництва.

За допомогою генної інженерії виведені *штамми мікроорганізмів*, що продукують деякі незамінні амінокислоти. Ведуться роботи з виведення штамів, що інтенсифікують процес травлення кормів організмом тварин, а також штамів, що продукують гормон їх росту. Застосування останнього підвищує приріст живої маси молодняка великої рогатої худоби на дорощуванні й відгодівлі.

Нині особливого значення набуває *організаційно-економічний напрям НТП*. Відповідно до нових форм власності і видів господарювання необхідно створити адекватну організаційну структуру підприємств і удосконалити внутрішньогосподарські економічні відносини. Вони повинні бути побудовані так, щоб активізувати відродження господаря на селі та сприяти їхній високоефективній діяльності.

Однак, перш ніж запроваджувати ту чи іншу інновацію у виробництво, аграрне підприємство повинне визначити економічну ефективність її використання.

В умовах, коли впровадження інновацій у сільськогосподарське виробництво вимагає лише поточних виробничих витрат, використовують такі показники, які характеризують економічну ефективність таких інвестицій. При цьому необхідно відзначити, що методики визначення економічної ефективності інвестицій при використанні різних інноваційних продуктів мають певні особливості залежно від специфіки інновацій та характеру галузей сільськогосподарського виробництва, в яких вони запроваджуються.

Важливою інновацією в рослинництві є впровадження ґрунтозахисної безплужної системи обробітку ґрунту. Впровадження поверхневого обробітку ґрунту сприяє підвищенню урожайності зернових культур, зниженню трудомісткості виробництва та зменшенню витрат на 1 га посіву. В результаті цього підвищується продуктивність праці в зерновому господарстві і знижується собівартість 1 ц зерна. В цих умовах підприємство одержує додатковий прибуток на 1 га посіву зернових культур, а також забезпечує підвищення рентабельності виробництва.

Наведені вище показники використовуються для оцінки економічної ефективності впровадження поверхневої технології обробітку ґрунту. Вони визначаються на основі порівняння з показниками базового варіанту, тобто з показниками вирощування зернових культур при відвальній оранці ґрунту.

Приріст урожайності (ΔU_i) визначають як різницю між її рівнем за досліджуваним (U_i) і базовим (U_0) варіантами, тобто $\Delta U_i = U_i - U_0$.

Додатковий прибуток ($\Delta \Pi_i$) на 1 га посіву зернових культур за відпо-відним варіантом поверхневого обробітку ґрунту визначається за формулою:

$$\Delta \Pi_i = (U_i \cdot C - B_i) - (U_0 \cdot C - B_0), \quad (1.2.3.1)$$

де B_i і B_0 – виробничі витрати на основну продукцію з розрахунку на

1 га посіву відповідно за і-м досліджуваним і базовим варіантами, грн.;

C – ціна реалізації 1 ц зерна, грн.

Отже, економічна ефективність інвестицій при запровадженні поверхневої технології обробітку ґрунту визначається масою додаткового прибутку, одержаного з розрахунку на 1 га посіву зернових культур завдяки підвищенню врожайності і зниженню собівартості продукції. При цьому важливе значення має також підвищення рівня рентабельності та зниження трудомісткості виробництва зерна.

Капіталовкладення - це складова частина інвестицій, яка характеризує витрати її коштів на формування основних засобів. З них *виробничі* - це вкладення на відтворення й розширення основних виробничих фондів, а *невиробничі* - на житлово-комунальне господарство, медичне та культурно-просвітницьке будівництво.

Валові капіталовкладення - це витрати коштів на просте і розширене відтворення основних засобів, а *чисті* - лише в розширене відтворення цих засобів.

Аналіз ефективності капіталовкладень ґрунтується на оцінці грошей у часі. Абсолютно доведеним є твердження, що одна гривня, одержана сьогодні, є ціннішою, вагомішою, дорожчою за гривню, яка

буде отримана в майбутньому.

Існують два методи зіставлення інвестицій у часі:

Метод складних відсотків - дає можливість оцінити наявні гроші в майбутньому:

$$V_M = V_P (1 + i)^n \quad (1.2.3.2)$$

де V_M - майбутня вартість грошей;

V_P - поточна вартість грошей;

i - відсоткова банківська ставка за певний період (місяць, квартал, рік);

n - кількість періодів (місяців, кварталів, років).

Метод дисконтування - застосовується в тому разі, якщо потрібно знати, яку суму коштів потрібно вкласти в даний час, щоб отримати необхідну суму грошей у майбутньому:

$$V_P = V_M (1 + i)^{-n} \quad (1.2.3.3)$$

За цією формулою визначається поточна цінність грошей, якщо відома їх майбутня цінність.

Розрахунок величини ефекту від використання інвестицій сам по собі дає мало інформації. Для отримання повної інформації щодо результативності інвестування необхідно провести оцінювання отриманих розрахункових і фактичних даних. Це можна зробити, якщо визначити чистий приведений дохід, індекс дохідності, період окупності інвестицій та внутрішню норму дохідності. Ці показники мають певні оптимальні значення, із досягненням яких інвестування вважається доцільним та ефективним.

Оцінити інвестиційні проекти можна також за такими показниками:

- 1) *чиста поточна вартість* - це різниця між сукупними доходами і сукупними витратами, взятими за весь період економічного життя інвестицій і дисконтованими в кожному році на фактор часу;
- 2) *внутрішня норма окупності* — це така дисконтна ставка, за якої попередній показник дорівнює нулю;
- 3) *строк окупності* — визначається відношенням суми капіталовкладень до суми інвестиційного прибутку;
- 4) *норма інвестиційного прибутку* - це відсоткове відношення інвестиційного прибутку до суми капіталовкладень;
- 5) *норма безбитковості*:

$$N_6 = \frac{B_{\text{п}}}{\Pi_{\text{т}} - B_3} \quad (1.2.3.4)$$

де $B_{\text{п}}$ - постійні витрати;

$\Pi_{\text{т}}$ - товарна продукція;

B_3 - змінні витрати.

Норма беззбитковості показує, за якого обсягу реалізації продукції досягається беззбитковість виробництва.

КОНТРОЛЬНІ ПИТАННЯ

1. Поняття і сутність інвестицій та інвестиційної діяльності.
2. Джерела фінансування інвестицій.
3. Капіталовкладення - економічний зміст, поділ їх за функціонально - цільовим призначенням.
4. Напрямки і структури капіталовкладень (відтворювальна, технологічна, галузева).
5. Джерела фінансування капіталовкладень.
6. Показники ефективності використання капіталовкладень.
7. Суть науково-технічного прогресу.
8. Поняття інноваційної діяльності.
9. Методика визначення економічної ефективності нововведень у рослинництві.

ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ

1. Інвестиції - це:

- 1) кошти підприємства, які використовуються для виробництва продукції;
- 2) сукупність майнових та інтелектуальних цінностей підприємства, які використовуються у виробництві;
- 3) сукупність матеріальних і нематеріальних активів підприємства;
- 4) довгострокові вкладення капіталу в об'єкти підприємницької діяльності з метою одержання прибутку.

2. Реальні інвестиції – це:

- 1) вкладення в підприємство іноземного капіталу;
- 2) вкладення капіталу з метою удосконалення технології виробництва;
- 3) вкладення капіталу з метою оновлення існуючих і створення нових основних фондів;
- 4) вкладення капіталу для придбання акцій та інших цінних паперів.

3. Кошти, що направляються на розширене відтворення основних фондів та об'єктів соціальної інфраструктури підприємства – це:

- 1) реальні інвестиції;
- 2) фінансові інвестиції;
- 3) капітальні вкладення;
- 4) капітальне будівництво.

4. Співвідношення довгострокових витрат на нове будівництво, розширення, реконструкцію відображає:

- 1) галузева структура капіталовкладень;
- 2) територіальна структура капіталовкладень;
- 3) технологічна структура капіталовкладень;
- 4) відтворювальна структура капіталовкладень.

5. До джерел надходження інвестицій відносять:

- 1) доходи від реалізації цінних паперів;
- 2) засоби державного бюджету;
- 3) страхові відшкодування по основних фондах;
- 4) частину нерозподіленого прибутку.

6. Залежно від ролі у процесі розширеного відтворення капітальні вкладення поділяють на:

- 1) капітальні вкладення виробничого призначення;
- 2) капітальні вкладення невиробничого призначення;
- 3) капітальні вкладення виробничого і невиробничого призначення.

7. В аграрних підприємствах інвестиції не використовують за такими напрямками, як:

- 1) будівництво об'єктів виробничого і невиробничого призначення, закладання садів;
- 2) заходи щодо поліпшення земель;
- 3) оформлення основного стада продуктивної й робочої худоби;
- 4) придбання цінних паперів інших емітентів.

8. Економічна ефективність інвестицій поділяється на..... і

9. Порівняльну економічну ефективність капітальних вкладень визначають за:

- 1) мінімумом приведених витрат;
- 2) максимумом приведених витрат;

- 3) мінімумом виробничих витрат;
- 4) максимумом виробничих витрат.

10. Доповніть речення.

...– це вкладення капіталу даної країни в об'єкти інвестування на її території.

11. Основні напрями НТП у сільськогосподарському виробництві:

- 1) технологічний;
- 2) агрономічний;
- 3) ветеринарний;
- 4) біологічний;
- 5) агрохімічний;
- 6) технічний.

12. Науково-технічний прогрес – це:

- 1) процес широкого використання наукових досягнень у сільськогосподарських підприємствах;
- 2) процес удосконалення с.-г. виробництва на основі виконання інвестиційних та інноваційних проектів;
- 3) процес постійного вдосконалення засобів виробництва, технології та організації виробництвом на основі використання наукових досягнень;
- 4) процес постійного вдосконалення засобів праці на основі використання наукових досягнень.

13. Інновація – це:

- 1) діяльність щодо виконання інвестиційних проектів впровадження наукових розробок у виробництво;
- 2) новостворені конкурентоспроможні технології, продукція або послуги, а також організаційно-технічні рішення, що істотно поліпшують структуру та якість виробництва або соціальної сфери;
- 3) діяльність, спрямована на використання результатів наукових досліджень, яка зумовлює виробництво нових конкурентоспроможних продуктів;
- 4) сукупність прогресивних, якісно нових змін, що безперервно виникають на підприємствах і зумовлюють підвищення їх конкурентоспроможності.

14. Залежно від сфери застосування наукових здобутків

розрізняють такі види інновацій:

- 1) продуктові;
- 2) технологічні;
- 3) організаційні;
- 4) соціальні ;
- 5) матеріальні;
- 6) технічні.

15. Інноваційні процеси - це:

- 1) комплекс заходів щодо реалізації інноваційного продукту;
- 2) комплекс заходів щодо вдосконалення прогресивної технології, яка забезпечує конкурентоспроможність виробництва;
- 3) сукупність прогресивних, якісно нових змін, що безперервно виникають у складних виробничо-господарських системах на основі використання наукових досягнень;
- 4) сукупність факторів, що забезпечують розвиток підприємства на інтенсивній основі.

16. Інноваційна діяльність – це:

- 1) діяльність, що спрямована на використання і комерціалізацію результатів наукових досліджень і зумовлює випуск на ринок нових конкурентоспроможних товарів і послуг;
- 2) діяльність, що спрямована на одержання інноваційного продукту на основі реалізації інноваційного проекту;
- 3) діяльність, що спрямована на виконання проекту з метою розробки нової технології чи продукції, яка підвищує конкурентоспроможність виробництва;
- 4) діяльність, що спрямована на вдосконалення технології, яка істотно поліпшує структуру та якість виробництва і соціальної сфери.

ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОГО РОЗВ'ЯЗАННЯ

Завдання 1. Встановити доцільність інвестицій у будівництво переробного підприємства.

Вихідні дані	
Річний обсяг випуску продукції, тис. умовн. банок	100
Оптова ціна однієї умовної банки, грн...	20
Собівартість одиниці виробу, грн.	17
Обсяг капітальних вкладень, тис. грн.	1500
Нормативний коефіцієнт ефективності інвестицій	0,15
Розрахункові показники	
Прибуток від реалізації інвестицій, тис. грн.	
Коефіцієнт економічної ефективності	
Строк окупності капітальних вкладень, років	

Завдання 2. Розроблено три варіанти впровадження нової технології виробництва виробу. Розрахувати найбільш ефективний варіант. $E_n=0,15$

Показник	Варіанти		
	1	2	3
Капітальні вкладення, тис. Грн	22500	27600	19700
Витрати виробництва на 1 виріб, тис. Грн	136	147	137
Річний обсяг виробництва, тис. од.	70	110	250

Завдання 3. Визначити економічну ефективність нововведень при запровадженні поверхневої технології обробітку ґрунту при вирощуванні озимої пшениці

Показник	Варіант	
	звичайна оранка	поверхневий обробіток
Вихідні дані		
Виробничі витрати на 1 га посіву, грн.	2590	2420
Урожайність, ц/га	35	40
Ціна реалізації 1 ц зерна, грн.	90	90
Розрахункові показники		
Прибуток на 1 га посіву, грн.		
Додатковий прибуток на 1 га, грн.		
Рівень рентабельності, %		

Завдання 4. Визначити економічну ефективність запровадження перевірених за потомством плідників великої рогатої худоби

Показник	Варіант	
	базисний	Новий
Вихідні дані		
Кількість корів, гол.	50	50
Удій молока від однієї корови, кг	4100	4900
Виробничі витрати на 1 корову, грн.	4870	5620
Ціна реалізації 1 ц молока, грн.	175	175
Розрахункові показники		
Прибуток на 1 корову, грн.		
Додатковий прибуток на 1 корову, грн.	X	
Додаткові витрати на 1 корову, грн.	X	
Рівень рентабельності, %		
Рівень рентабельності додаткових витрат, %	X	

Розділ 2. ПІДПРИЄМНИЦТВО

1. Семінарське заняття на тему: “Організація підприємницької діяльності в сільськогосподарських підприємствах”

Питання на семінар:

1. Поняття і основні принципи підприємництва.
2. Організаційні форми виробничого підприємництва.
3. Поняття сільськогосподарського підприємства.
4. Основні риси сільськогосподарського підприємства.
5. Законодавча база створення сільськогосподарського підприємства.

1.1. Основи виробничої підприємницької діяльності в Україні

Відповідно до Господарського кодексу України підприємництво - це самостійна, ініціативна, систематична, на власний ризик господарська діяльність, що здійснюється суб'єктами господарювання (підприємцями) з метою досягнення економічних і соціальних результатів та одержання прибутку.

Якщо діяльність фізичних або юридичних осіб не пов'язана з отриманням прибутку, то вона не може вважатися підприємницькою. Головне, що вирізняє підприємця серед інших суб'єктів господарської діяльності, — це можливість і обов'язковість отримання певного зиску. До того ж підприємцям притаманні особлива етика і навіть своєрідний світогляд, що дозволяє виділяти специфічну філософію підприємництва, як основу системи господарювання.

Сучасна економічна наука визначає підприємництво як особливий вид діяльності, в основу якого покладені такі ознаки: 1) свобода вибору напрямів і методів діяльності, самостійність у прийнятті рішень; 2) постійна наявність фактора ризику; 3) орієнтація на досягнення комерційного успіху (зиску); 4) інноваційний характер діяльності.

Таким чином, підприємництво - це не лише особливий вид діяльності, а й певні стиль і тип господарської поведінки, яким притаманні: 1) ініціативність і постійний пошук нетрадиційних рішень у сфері бізнесу; 2) готовність йти на власний ризик; 3) гнучкість і постійне самооновлення; 4) творча цілеспрямованість і наполегливість у бізнесовій діяльності.

Крім того, підприємництво - це комплекс особливих функцій, які виконуються в процесі виробничо-господарської і фінансово-

економічної діяльності, спрямований на забезпечення розвитку і вдосконалення господарського механізму, постійне оновлення економіки господарюючих суб'єктів, створення інноваційного поля діяльності.

На сучасному етапі розвитку ринкової економіки виділяють три головні функції сфери підприємницької діяльності:

- ресурсну (формування і продуктивне використання капіталу, трудових, матеріальних та інформаційних ресурсів);
- організаційну (організація маркетингу, виробництва, збуту, реклами та інших господарських справ);
- творчу (новаторські ідеї, генерування й активне використання ініціативи, вміння ризикувати).

Це дає підставу для висновку про те, що підприємництво в аграрних формуваннях має завжди супроводжуватись науково-технічною, організаційною і комерційно-економічною творчістю, новими підходами до вирішення завдань ведення ефективного сільськогосподарського виробництва.

Суб'єктами підприємницької діяльності можуть бути: громадяни України та інших держав; юридичні особи - підприємства усіх форм власності.

Законодавство України передбачає певні обмеження щодо здійснення підприємництва. Зокрема, не дозволяється займатися підприємницькою діяльністю таким категоріям громадян: військовослужбовцям, посадовим особам органів прокуратури, суду, державної безпеки, внутрішніх справ, державного арбітражу, державного нотаріату, а також органів державної влади й управління, які здійснюють контроль за діяльністю підприємств і організацій.

Об'єктами підприємницької діяльності можуть бути: товар, продукт та послуга.

Підприємницька діяльність здійснюється згідно з чинним законодавством: а) без використання найманої праці; б) з використанням найманої праці; в) без утворення юридичної особи; г) з утворенням юридичної особи.

У сучасних умовах господарювання підприємництво здійснюється за певними принципами, має власні форми, типи і моделі функціонування.

Основними принципами підприємництва є: вільний вибір підприємцем видів підприємницької діяльності; самостійне формування підприємцем програми виробничої та інших видів діяльності, вибір постачальників ресурсів і споживачів продукції, що виробляється, залучення матеріально-технічних, фінансових та інших видів ресурсів,

використання яких не обмежено законом, встановлення цін на продукцію і послуги відповідно до чинного законодавства України; вільне наймання підприємцем працівників для здійснення бізнесової діяльності; комерційний розрахунок та власний комерційний ризик; вільне розпорядження прибутком, що залишається у підприємця після сплати податків, зборів та інших платежів, передбачених законом; самостійне здійснення підприємцем зовнішньоекономічної діяльності та використання належної йому частки валютної виручки на власний розсуд.

Загалом підприємництво як форма ініціативної діяльності може бути представлене: будь-якими видами виробничої діяльності; різноманітними видами торговельної діяльності; діяльністю з надання послуг; комерційним посередництвом тощо.

Підприємницька діяльність у сільськогосподарському виробництві може здійснюватись як в індивідуальній, так і в колективній формі. Перша означає здійснення її громадянами, тобто фізичними особами, вільними у встановленні своїх прав і обов'язків на основі договору (угоди) і у визначенні будь-яких умов договору (угоди), що не суперечать чинному законодавству. Друга - колективна - передбачає межі та процедури з участю держави. У таких випадках підприємницька діяльність здійснюється вже на основі і в межах тих завдань і повноважень, які відображені у засновницьких документах та статутах підприємств різних форм власності.

Можливі такі типи підприємницької діяльності: малий бізнес, що базується на особистій власності або оренді; спільне підприємництво або партнерство, засноване на колективній власності; корпоративне підприємництво, засноване на акціонерній власності.

Багаторічний досвід господарювання у країнах з розвиненою ринковою економікою свідчить про те, що традиційно існують дві моделі підприємництва: класична та інноваційна (в практиці господарювання можливе їх поєднання).

Щодо класичної моделі підприємництва, то вона орієнтована на максимально ефективне використання наявних ресурсів підприємства. Схема підприємницьких дій за такої моделі передбачає наступне: 1) оцінка наявних ресурсів; 2) вивчення можливостей досягнення поставленої мети господарювання; 3) використання тієї можливості, яка зможе забезпечити максимальну віддачу від наявних ресурсів.

Інноваційна модель підприємництва передбачає активне використання будь-яких (але у межах чинного законодавства) нових організаційно-економічних, управлінських і техніко-технологічних рішень для здійснення підприємницької діяльності. Особливо це

стосується ситуації, коли підприємству не вистачає власних природних ресурсів. Вона (інноваційна модель) передбачає: 1)формулювання головної мети; 2)вивчення зовнішнього середовища з метою пошуку альтернативних можливостей ведення підприємницької діяльності; 3)порівняльна оцінка власних ресурсів і знайдених можливостей; 4)пошук зовнішніх додаткових джерел ресурсів; 5)аналіз можливостей конкурентів; б)реалізація завдань згідно з обраною підприємством концепцією досягнення стратегічних цілей.

Ефективне і соціально орієнтоване підприємництво у будь-якій країні можливе за умови існування відповідного підприємницького середовища. Основними ознаками підприємницького середовища є: наявність різних форм власності та господарювання; економічна незалежність підприємців; еквівалентність обміну продуктів праці; економічна свобода і самостійність в господарській діяльності; конкуренція товаровиробників.

Складові підприємницького середовища є пасивними до того часу, поки не буде створено відповідного підприємницького клімату. Останній є більш активною та динамічною категорією і означає сукупність конкретних параметрів складових підприємницького середовища, які регулюють і регламентують підприємницьку діяльність.

Надзвичайно важливими є такі основні параметри підприємницького середовища, як: наявність стабільної національної кредитно-грошової системи; застосування пільгової системи оподаткування; активно діюча система інфраструктурної підтримки підприємницької діяльності (комерційні банки, товарно-сировинні біржі, страхові компанії, науково-консультативні і навчальні центри підприємництва, менеджменту, маркетингу тощо); державна підтримка фінансового і матеріально-технічного забезпечення підприємництва; ефективний захист промислової й інтелектуальної власності; спрощення державного регулювання підприємницької діяльності; правова захищеність підприємництва тощо.

Таким чином, зростання підприємницької активності зумовлюється створенням у країні специфічного середовища, на рівень розвитку і стан якого істотний вплив має низка зовнішніх і внутрішніх факторів.

До зовнішніх факторів належать: стадія економічного циклу, яка відображує стан розвитку національної економіки (спад, стабілізація, піднесення); рівень інфляції в країні; ставка відсотка за кредит; державне регулювання; система оподаткування; рівень безробіття; міжнародна політика та ін.

Основними внутрішніми факторами є такі, як: компетентність у підприємницькому менеджменті; досвід в обраній сфері підприємницької діяльності; контроль ефективності фінансової діяльності; достатній розмір власного капіталу; використання стратегічного планування; належна система організації обліку, аналізу та аудиту; сучасний техніко-організаційний і економічний рівень виробництва.

Підприємницька діяльність за своєю природою є досить вразливою до умов нестабільності та різких коливань ринкової кон'юнктури. Підприємництво функціонує у певному середовищі, що визначає його економічну позицію, напрям розвитку і ефективність господарювання. Формування підприємницького середовища здійснюється за активного впливу не лише політичної та економічної ситуації, правового забезпечення, а й інституціональних утворень, що обслуговують ринкову систему господарювання в державі. Як відомо, особливе значення серед них мають: 1) ринок капіталів (інвестиційних ресурсів); 2) ринок робочої сили (праці); 3) ринок засобів виробництва і предметів споживання (товарний).

Важливою передумовою успішного розвитку підприємництва в Україні є система державної підтримки підприємництва, основними елементами якої мають бути: формування дійової ринкової інфраструктури; розробка системи фінансової підтримки підприємницької діяльності, включаючи формування стартового капіталу; створення сприятливих умов для зовнішньоекономічної діяльності; запровадження прогресивної системи підготовки кадрів для підприємницької діяльності; прискорення процесу розвитку малого підприємництва.

1.2. Організаційні форми виробничого підприємництва

У виробничій підприємницькій діяльності одним з найважливіших є питання про форму її організації. Організаційно-господарською одиницею (первинною структурною ланкою) бізнесу в Україні є підприємство, яке має права юридичної особи. Але, поняття „підприємство” не відображає його організаційно-правового статусу. Тому, крім назви „підприємство”, будь-якому підприємцю необхідно обрати конкретну організаційно-правову форму своєї діяльності, як зафіксовану нормами права єдність організаційних і економічних засад діяльності господарюючого суб'єкта.

Відповідно до Господарського кодексу в Україні можуть діяти такі види підприємств (за формами власності):

1. Приватне підприємство, що діє на основі приватної власності громадян чи суб'єкта господарювання (юридичної особи).

2. Підприємство, що діє на основі колективної власності (підприємство колективної власності).
3. Комунальне підприємство, що діє на основі комунальної власності територіальної громади.
4. Державне підприємство, що діє на основі державної власності.
5. Підприємство, засноване на змішаній формі власності (на базі об'єднання майна різних форм власності).

Окрім того, в Україні можуть діяти й інші види підприємств, створення яких не суперечить законодавчим актам держави.

Залежно від способу утворення (заснування) та формування статутного фонду в Україні згідно Господарського Кодексу діють підприємства унітарні та корпоративні.

Унітарне підприємство створюється одним засновником, який виділяє необхідне для того майно, формує відповідно до закону статутний фонд, не поділений на частки (паї), затверджує статут, розподіляє доходи, безпосередньо або через керівника, який ним призначається, керує підприємством і формує його трудовий колектив на засадах трудового найму, вирішує питання реорганізації та ліквідації підприємства. Унітарними є підприємства державні, комунальні, підприємства, засновані на власності об'єднання громадян, релігійної організації або на приватній власності засновника.

Корпоративне підприємство утворюється, як правило, двома або більше засновниками за їх спільним рішенням (договором), діє на основі об'єднання майна та / або підприємницької чи трудової діяльності засновників (учасників), їх спільного управління справами, на основі корпоративних прав, у тому числі через органи, що ними створюються, участі засновників (учасників) у розподілі доходів та ризиків підприємства. Корпоративними є кооперативні підприємства, підприємства, що створюються у формі господарського товариства, а також інші підприємства, в тому числі засновані на приватній власності двох або більше осіб.

Підприємства залежно від кількості працюючих та обсягу валового доходу від реалізації продукції за рік можуть бути віднесені до малих підприємств, середніх або великих підприємств.

Малими (незалежно від форми власності) визнаються підприємства, в яких середньо облікова чисельність працюючих за звітний (фінансовий) рік не перевищує п'ятидесяти осіб, а обсяг валового доходу від реалізації продукції (робіт, послуг) за цей період не перевищує суми, еквівалентної п'ятистам тисячам євро за середньорічним курсом Національного банку України щодо гривні.

Великими підприємствами визнаються підприємства, в яких середньо облікова чисельність працюючих за звітний (фінансовий) рік перевищує тисячу осіб, а обсяг валового доходу від реалізації продукції (робіт, послуг) за рік перевищує суму, еквівалентну п'яти мільйонам євро за середньорічним курсом Національного банку України щодо гривні.

Усі інші підприємства визнаються середніми.

Важливе значення на сучасному етапі має розвиток такого виду підприємств, як господарські товариства, економічні і організаційні засади діяльності яких регулюються Господарським Кодексом.

Господарські товариства - це такі підприємства (установи, організації), що створені юридичними і фізичними особами на засадах угоди шляхом об'єднання їхнього майна та підприємницької діяльності з метою одержання прибутку.

Розрізняють такі види господарських товариств: акціонерні, товариства з обмеженою відповідальністю, товариства з додатковою відповідальністю, повні товариства і командитні товариства.

Підприємства, установи та організації, які стали учасниками того чи іншого виду товариств не ліквідуються як юридичні особи. Акціонерні товариства, товариства з обмеженою і товариства з додатковою відповідальністю створюються і діють на підставі статуту, повні і командитні товариства - засновницького договору. Відповідно до Кодексу, якщо в установчих документах товариства не вказано строк його діяльності, то воно визнається створеним на невизначений строк.

Товариства можуть відкривати розрахунковий та інші рахунки у банках, а також укладати договори та інші угоди тільки після їх реєстрації. Учасники товариства мають право: брати участь в управлінні справами товариства в порядку, визначеному установчими документами; брати участь у розподілі прибутку товариства та одержувати його частку (дивіденди). Право на отримання дивідендів пропорційно частці кожного з учасників мають особи, які є учасниками товариства на початок строку виплати дивідендів; одержувати інформацію про діяльність товариства та ін.

Вкладами учасників та засновників товариства можуть бути будинки, споруди, обладнання та інші матеріальні цінності, цінні папери, права користування землею, водою та іншими природними ресурсами, обладнанням, а також інші майнові права (в тому числі на інтелектуальну власність), грошові кошти, в тому числі в іноземній валюті. Забороняється використовувати для формування статутного фонду бюджетні кошти і кошти, одержані в кредит та під заставу. У товариствах утворюється резервний (страховий) фонд у розмірі,

встановленому установчими документами, але не менше 25 % статутного фонду, а також інші фонди, передбачені законодавством України або установчими документами товариства. Розмір щорічних відрахувань до резервного фонду не може бути меншим 5 % суми чистого прибутку. Прибуток товариства утворюється з надходжень від господарської діяльності після покриття матеріальних та прирівняних до них витрат і витрат на оплату праці. Чистий прибуток, одержаний після сплати відсотків по кредитах банків та по облігаціях, внесення передбачених законодавством податків та інших платежів до бюджету, залишається у розпорядженні товариства, яке визначає напрями його використання. Майно, передане товариству учасниками у користування, повертається у натуральній формі без винагороди.

Акціонерні - це такі товариства, статутний фонд яких поділений на визначену кількість акцій однакової номінальної вартості і які несуть відповідальність за його зобов'язаннями тільки майном товариства. Акціонери відповідають за зобов'язаннями товариства лише в межах належних їм акцій. Акціонерне товариство створюється на підставі статуту, який розробляється і затверджується його засновниками. Статутом визначається максимальна сума, на яку можуть бути випущені акції, що має назву статутного фонду, а також їх номінальна вартість. Загальна номінальна вартість випущених акцій не може бути меншою суми, еквівалентної 1250 мінімальним заробітним платам, виходячи із ставки мінімальної заробітної плати, діючої на момент створення акціонерного товариства.

Акціонерне товариство має право формувати резервний капітал у розмірі не менше ніж 15 % статутного капіталу (раніше було не менше 25%), якщо інше не визначено статутом товариства.

Статутом акціонерного товариства може бути передбачено створення спеціального фонду для виплати дивідендів за привілейованими акціями. Порядок формування та використання такого фонду встановлюється ДКЦФР.

До акціонерних товариств належать: публічне акціонерне товариство та приватне акціонерне товариство.

Публічне акціонерне товариство може здійснювати публічне та приватне розміщення акцій. Публічне акціонерне товариство зобов'язане пройти процедуру лістингу та залишатися у біржовому реєстрі принаймні на одній фондовій біржі.

Приватне акціонерне товариство може здійснювати тільки приватне розміщення акцій. Кількісний склад акціонерів приватного акціонерного товариства не може перевищувати 100 акціонерів.

Статутом приватного АТ може бути передбачено переважне право його акціонерів та самого товариства на придбання акцій цього товариства, що пропонуються їх власником до продажу третій особі

Товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ) - це форма організації підприємства, учасники якого вносять певний пайовий вклад в статутний капітал (фонд), поділений на частки (величина часток зазначена в установчих документах). Учасники товариства несуть відповідальність лише в межах їхніх паїв (часток). Пай дає право його власнику на участь в загальних зборах пайщиків, на отримання дивідендів та частки майна підприємства. Розмір статутного фонду повинен бути не меншим суми, еквівалентної 100 мінімальним заробітним платам, виходячи із ставки мінімальної заробітної плати, яка діяла на момент створення товариства з обмеженою відповідальністю. До моменту його реєстрації кожен з учасників зобов'язаний внести не менше 30 % вказаного в установчих документах вкладу. При виході учасника з товариства з обмеженою відповідальністю йому виплачується вартість частини майна товариства, пропорційна його частці у статутному фонді. На вимогу учасника та за згодою товариства вклад може бути повернуто повністю або частково в натуральній формі.

Товариство з додатковою відповідальністю (ТДВ) має поділений на частки статутний фонд. Але його учасники відповідають за борги товариства не лише своїми внесками до статутного фонду, а й додатково - належним їм майном в однаковому для всіх учасників кратному розмірі до внеску кожного із них (за умови коли цих внесків недостатньо для покриття боргів). Важливою особливістю ТДВ є й те, що у випадку банкрутства одного з учасників його додаткова відповідальність пропорційно (або в іншому порядку, який встановлюється установчими документами) розподіляється між іншими учасниками, ніби „приростаючи” до їх „часток”.

Повним називають таке товариство, учасники (дві чи більше осіб) якого займаються спільною підприємницькою діяльністю і несуть солідарну (повну) відповідальність за зобов'язаннями товариства всім майном. Учасники цих товариств не можуть брати участі в інших товариствах за винятком акціонерних, які ведуть ідентичну господарську діяльність. Кожен учасник відповідає за борги товариства незалежно від строку їх виникнення. Збитки та прибутки повного товариства розподіляються між учасниками пропорційно частці кожного з них у загальному майні підприємства. Організаційна структура повного товариства не є стійкою: воно може бути розпущене, якщо один з учасників виявить бажання вийти з нього. Коли ж при

виході учасника з повного товариства воно зберігається, то учаснику виплачується вартість його внеску відповідно до балансу, складеного на день виходу. На вимогу учасника та за згодою товариства вклад може бути повернуто повністю або частково в натуральній формі.

Командитним визнається товариство, в якому разом з одним або більше учасниками, які здійснюють від імені товариства підприємницьку діяльність і несуть відповідальність за зобов'язаннями товариства всім своїм майном, є один або більше учасників, відповідальність яких обмежується їхнім внеском у майно цього товариства (вкладників).

Якщо у командитному товаристві беруть участь два або більше учасників з повною відповідальністю, вону несуть солідарну відповідальність за боргами товариства. Установчий договір повинен містити відомості про предмет і цілі діяльності товариства, склад засновників та учасників, найменування та місцезнаходження, розмір часток кожного з учасників з повною відповідальністю, розмір, склад і порядок внесення ними вкладів, форму їх участі у справах товариства, порядок розподілу прибутків та збитків. Стосовно вкладників тут вказуються тільки сукупний розмір їх часток у майні товариства (не повинен перевищувати 50 % майна товариства, зазначеного в установчому договорі), а також розмір, склад і порядок внесення ними вкладів. Управління справами командитного товариства можуть здійснювати тільки учасники з повною відповідальністю, а вкладники не повинні перешкоджати їх діям.

Підприємства з метою підвищення ефективності виробництва можуть на добровільних засадах створювати об'єднання з правом юридичної особи як особливу організаційну форму діяльності, що забезпечує зручніші й ефективніші зв'язки між ними порівняно зі звичайними договорами чи угодами. Підприємства на певних умовах залежно від їхніх економічних інтересів, спеціалізації і мети можуть об'єднувати свою виробничу, наукову, комерційну та інші види діяльності, якщо це не суперечить антимонопольному законодавству. Саме ці чинники в основному визначають і вид об'єднань, їхню структуру і функції.

Залежно від порядку заснування об'єднання підприємств можуть утворюватись як господарське об'єднання або як державні чи комунальні господарські об'єднання. Господарське об'єднання - об'єднання підприємств, утворене за ініціативою підприємств, незалежно від їх виду, які на добровільних засадах об'єднали свою господарську діяльність. Господарські об'єднання діють на основі установчого договору та / або статуту, який затверджується

засновниками. Зокрема, підприємства можуть об'єднуватися в асоціації, корпорації, консорціуми, концерни тощо за галузевим, територіальним або іншими принципами, зберігаючи при цьому права юридичної особи.

Асоціації - це договірні об'єднання з найбільш м'якими внутрішніми зв'язками. Головною їх функцією є постійна координація господарської діяльності підприємств-учасників без втручання в їхню виробничу чи комерційну діяльність шляхом централізації однієї або кількох виробничих та управлінських функцій, розвитку спеціалізації і кооперації виробництва, організації спільних виробництв на основі об'єднання учасниками фінансових і матеріальних ресурсів для задоволення переважно господарських потреб учасників асоціації.

Корпорації - договірні об'єднання, в яких підприємства-учасники, поєднуючи свої виробничі, комерційні, а за необхідністю і наукові інтереси, делегують окремі повноваження об'єднанню, надаючи йому право централізованого регулювання їхньої діяльності в певних межах. Можуть централізуватися, наприклад, такі функції, як збут продукції, матеріально-технічне постачання, ціноутворення, виконання проектних робіт, певна частина маркетингової діяльності та ін.

Консорціуми - це статутні тимчасові об'єднання кількох підприємств для спільного здійснення господарської мети (реалізації цільових програм, науково-технічних, будівельних проектів тощо).

Концерни - статутні об'єднання підприємств за принципом диверсифікації, тобто різнопрофільних підприємств (промисловості, сільського господарства, транспорту, торгівлі, банків, наукових організацій тощо) з централізацією функцій науково-технічного виробничого розвитку, інвестиційної, фінансової, зовнішньоекономічної та іншої діяльності. Учасники концерну наділяють його частиною своїх повноважень, у тому числі правом представляти їх інтереси у відносинах з органами влади, іншими підприємствами та організаціями.

Організаційною формою об'єднання підприємств, установ, організацій, кредитно - фінансових установ та інвестиційних інституцій є і фінансово - промислові групи (ФПГ).

ФПГ являє собою фінансово - індустріально - торговий комплекс, складові частини якого взаємодіють з метою досягнення загальних стратегічних цілей в них розвиток мають відносини взаємозалежності, розподілу праці та його кооперації: перехрестного володіння акціями та представництва в керівних органах компаній ФПГ звичайно контролюють багаточисельні великі, середні та дрібні підприємства, підрядників та споживачів продукції, клієнтів фінансових установ.

Найбільш істотними рисами ФПГ є: інтеграція складових ланок не лише об'єднанням фінансових ресурсів і капіталів, а й управлінської, цінової, технічної, кадрової політики тощо; наявність загальної стратегії; добровільне участь і збереження юридичної самостійності учасників; можливість вирішення багатьох питань з меншими витратами ніж на інших великих підприємствах і в об'єднаннях.

Холдинг - специфічна організаційна форма об'єднання інвестиційних ресурсів, державницьке утворення, що безпосередньо не займається виробничо-господарською діяльністю, а спрямовує свої фінансові кошти для придбання контрольного пакета акцій інших підприємств (акціонерних товариств), які є учасниками концерну або іншого добровільного об'єднання. Це дає право холдинг-компанії здійснювати контроль за діяльністю тих підприємств, контрольний пакет акцій яких вона має у власності. Об'єднані у холдингу суб'єкти підприємництва зберігають свою юридичну самостійність, проте вирішення ключових питань їхньої діяльності належить холдинговій компанії.

1.3. Сільськогосподарське підприємство як суб'єкт господарювання в ринковій економіці

Сільськогосподарське підприємство як суб'єкт виробничого підприємництва - це первинна організаційна народногосподарська ланка, основою якої є професійно організований трудовий колектив, здатний за допомогою засобів виробництва, які знаходяться в його розпорядженні, виготовляти необхідну споживачам рослинницьку і тваринницьку продукцію відповідного призначення, профілю і асортименту. В умовах дефіциту ресурсів кожне сільськогосподарське підприємство повинно намагатись досягти максимального результату при мінімумі затрат з розрахунку на одиницю виробленої продукції.

Сільськогосподарське підприємство як суб'єкт господарювання є юридичною особою, має самостійний баланс, замкнуту систему бухгалтерського обліку та звітності, рахунки в установах банків, печатку зі своїм найменуванням та ідентифікаційним кодом.

Для ефективної виробничої та господарської діяльності кожного підприємства надзвичайно важливим є визначення цілей його створення та функціонування. Генеральна (головна) мета підприємства, тобто чітко визначена причина його існування, у світовій економіці має назву „місія”. Як правило, місією сучасного підприємства вважають виробництво продукції (послуг) для задоволення потреб ринку та одержання максимально можливого прибутку.

Виходячи із загальної місії підприємства формулюються і встановлюються загальновиробничі цілі, які повинні відповідати таким основним вимогам: бути достатньо точними, конкретними і вимірюваними; бути орієнтованими в часі, тобто мати конкретні терміни прогнозування. Цілі, як правило, встановлюються на досить тривалі або короткі проміжки часу. Довгострокова мета має термін прогнозування, що дорівнює 5 рокам (інколи 7-10 років - для передових у технічному відношенні сільськогосподарських підприємств), короткострокова - в межах одного року; вони мають бути досяжними і забезпечувати підвищення ефективності його діяльності. Недосяжні або досяжні частково цілі спричинюють негативні наслідки, зокрема блокування прагнення працівників ефективно господарювати, зменшення рівня їхньої мотивації, погіршення показників інноваційної, виробничої та соціальної діяльності підприємства, зниження конкурентоспроможності його продукції на ринку; не перешкоджати реалізації інших цілей підприємства, оскільки це може призвести до виникнення конфліктної ситуації між його підрозділами, відповідальними за досягнення різних цілей.

У кінцевому підсумку цілі сільськогосподарського підприємства мають бути чітко сформульовані для кожного виду його діяльності, що є важливим для економічного суб'єкта, який прагне спостерігати й вимірювати результати своєї виробничої і господарської діяльності. Основними його рисами є такі:

- організаційна єдність, тобто підприємство - це певним чином організований колектив зі своєю внутрішньою структурою і порядком управління, який ґрунтується на ієрархічному принципі економічної діяльності;

- певний комплекс засобів виробництва, що слугує для створення економічних благ з метою максимізації прибутку;

- відокремлене (власне) майно, яке воно самостійно використовує в певних цілях;

- майнова відповідальність, тобто воно несе повну відповідальність усім своїм майном по різного роду зобов'язаннях;

- одноосібність керівництва, що ґрунтується на прямих адміністративних формах управління;

- власна назва (найменування);

- оперативно-господарська і економічна самостійність, тобто воно само здійснює різного роду господарські угоди і операції, само отримує прибуток або несе збиток. За рахунок прибутку забезпечує стабільний фінансово - економічний стан і подальший розвиток виробництва.

За ринкових засад господарювання підприємство – це відокремлена економічна структура, відокремленість якої обумовлюється товарним характером виробництва, внаслідок чого воно є самостійним, а саме: у виробничій діяльності (що, скільки та як виробляти); у комерційній діяльності (що і скільки продавати, купувати, розподіляти); у розподілі виробленого продукту (що спрямувати на власні потреби, а скільки на обмін і накопичення та ін.).

В умовах ринкової системи господарювання сільськогосподарські підприємства намагаються виробляти ті агропродовольчі товари (сільськогосподарську продукцію), які приносять їм найбільший прибуток. Останнє залежить, з одного боку, від правильності визначення попиту на ті товари, які може виробляти певне підприємство, а з іншого – від його продуктивності в цілому, впровадження досягнень науково-технічного прогресу, рівня організації виробництва і праці, ступеня конкуренції тощо. На практиці це означає, що кожне сільськогосподарське підприємство в силу об'єктивних і суб'єктивних причин повинне шукати свій притаманний лише йому шлях економічного розвитку, свою організацію і свої форми господарювання. А це багато в чому залежить від організаційних сторін володіння і розпорядження ресурсами сільськогосподарського виробництва. Оскільки насамперед з останніми пов'язане привласнення результатів виробництва, характер якого визначається формами власності на засоби виробництва, тобто можливістю розпоряджатися ними на власний розсуд.

Як свідчить світова господарська практика тут можливі такі варіанти: а) суб'єкт підприємництва одночасно є виробником і власником засобів виробництва; б) суб'єкт володіє матеріальними ресурсами виробництва, проте він не є виробником, але працює як організатор виробництва; в) суб'єкт володіє засобами виробництва, але передає іншій особі можливість бути його організатором.

Ці варіанти і є основою створення підприємств різних організаційно-правових форм господарювання.

Таким чином, в умовах ринкових відносин господарська діяльність кожного підприємства може бути ефективною завдяки наявності економічної свободи у виборі видів діяльності та ринків збуту своєї продукції, партнерів (постачальників, страхових компаній, банків тощо), найму працівників і встановленні цін на продукцію та послуги. Важливою умовою підвищення ефективності і технічного рівня виробництва, життєвого рівня людей, продуктивності праці та рентабельності підприємства є конкуренція. Конкуренція - це форма змагання між підприємствами (підприємцями) в умовах обмеженого

впливу кожного з них на загальні умови реалізації товару на ринку і стимулювання виробництва товарів, яких потребує споживач. Конкуренція між сільськогосподарськими підприємствами ведеться, насамперед, за споживача вироблюваної ними рослинницької і тваринницької продукції, а також завоювання, розширення та утримання своєї позиції на аграрному ринку, що досягається за умови повнішого задоволення потреб споживачів порівняно зі своїми конкурентами. Саме конкуренція змушує аграрне формування-виробника агропродовольчих товарів і постачальника сировинних ресурсів належним чином задовольняти побажання споживачів, вона також веде до розширення виробництва і зниження ціни товару до рівня, який відповідає витратам сільськогосподарського виробництва. Це свідчення того, що конкуренція є важливим засобом контролю в ринковій системі, одночасно змушуючи його повніше сприймати науково - технічні досягнення, застосовувати ефективні техніку, технологію, сучасні методи організації сільськогосподарського виробництва і праці.

В умовах ринкової економіки сільськогосподарські підприємства можуть динамічно розвиватися за наявності факторної мобільності, що характеризується постійним рухом виробничих ресурсів між підприємствами і галузями, які спрямовуються туди, де можна одержати вищу норму прибутку.

Ефективність роботи сільськогосподарських підприємств забезпечується автономністю дій, тобто відповідною незалежністю їх господарської та виробничої діяльності у власних інтересах. Але в сучасних ринкових умовах повної незалежності підприємству досягти неможливо, тому відбувається певна інтеграція груп виробників у відповідні їх об'єднання. У рамках таких організаційних структур кожному підприємству забезпечується автономність дій і поінформованість про дію своїх партнерів. Окрім цього, для правильного прийняття рішень вони повинні мати можливість за відповідну плату одержати надійну і повну інформацію з питань, що для них є пріоритетними, зокрема з маркетингової діяльності.

Як основна організаційна ланка ринкової економіки підприємство не тільки виробляє продукцію, а й створює робочі місця, нараховує заробітну плату; шляхом сплати податків воно бере участь у формуванні державного бюджету країни.

У практиці господарювання кожне підприємство, здійснює багато конкретних видів діяльності, серед яких найбільш важливе значення мають: дослідження ринку, виробнича, інноваційно-інвестиційна, комерційна, фінансово - економічна, соціальна діяльність тощо.

Ефективна діяльність підприємства в ринкових умовах, конкурентоспроможність і тривалість існування значною мірою залежать від ступеня оптимальної комплексності його внутрішньої структури. Успіхів в ринковій економіці досягають насамперед ті аграрні формування, які створили всі необхідні ланки для реалізації ринкових функцій, здійснюють ефективну кадрову політику і мають відповідний запас виробничих потужностей для виготовлення рослинницької і тваринницької продукції.

Найбільш складним за обсягом і вирішенням організаційно-технічних завдань напрямом є виробнича діяльність сільськогосподарського підприємства. Її головною функцією є: обґрунтування обсягу виробництва та асортименту сільськогосподарської продукції відповідно до вимог агропродовольчого ринку; формування маркетингових програм для окремих ринків (сегмента ринку) і кожного виду рослинницької чи тваринницької продукції; оптимізація виробничих можливостей підприємства; збалансування виробничої потужності та програми випуску сільськогосподарської продукції на поточний і кожний наступний рік прогнозного періоду; забезпечення виробництва необхідними матеріально-технічними ресурсами; розробка й дотримання узгоджених у часі оперативно-календарних графіків випуску рослинницької і тваринницької продукції.

Велике значення в діяльності кожного сільськогосподарського підприємства має формування трудового колективу. Винятково важливим при цьому є такі його риси, як: стабільність, професіоналізм, прагнення до підвищення кваліфікації, соціальна адаптація тощо.

На сучасному етапі розвитку ринкової економіки України особливо важливу роль відіграє інноваційно-інвестиційна діяльність сільськогосподарського підприємства, яка відбувається через науково-технічні розробки, технологічну і конструкторську діяльність, виробництво, випробування організаційно - технологічних і технічних нововведень, реалізацію інвестиційної політики. Це в кінцевому підсумку забезпечує підвищення конкурентоспроможності рослинницької і тваринницької продукції підприємства.

Інтегрованим напрямом є економічна діяльність аграрного формування, яка включає: стратегічне та поточне планування, бухгалтерський облік і звітність, ціноутворення, організацію оплати праці, ресурсне забезпечення виробництва, зовнішньоекономічну та фінансову діяльність тощо. Остання оцінює фінансові можливості сільськогосподарського підприємства, прогнозує, розподіляє кошти за напрямками діяльності: на процес виробництва й матеріальне

стимулювання працівників, на інноваційну і маркетингову діяльність та ін.

Основною метою діяльності сільськогосподарського підприємства є одержання прибутку, але вона досягається лише тоді, коли рослинницька і тваринницька продукція, яку виробляє підприємство, потрібна споживачу, коли вона задовольняє його потреби за якісними характеристиками і прийнятним рівнем ціни. В іншому разі споживач купить цей товар в іншого виробника. Кожне ж сільськогосподарське підприємство прагне виробляти такі агропродовольчі товари, які забезпечують йому найбільший прибуток. Але в умовах ринку нема гарантії, що сільськогосподарське підприємство його отримає. Тому визначальним напрямом діяльності кожного підприємства за ринкових умов господарювання є вивчення ринку товарів, або ситуаційний аналіз. Такий аналіз повинен передбачати комплексне дослідження ринку, рівня конкурентоспроможності продукції та цін на неї, інших вимог споживачів товару, методів формування попиту та каналів товарообігу, зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства. Відповідно до цього ефективна діяльність підприємства неможлива без служби маркетингу, основна функція якої полягає в спрямуванні роботи всіх ланок підприємства на задоволення потреб споживачів, а головним результатом її діяльності є збільшення обсягу продажу сільськогосподарської продукції за максимально можливою ціною.

1.4. Організаційно-економічні і правові основи створення сільськогосподарського підприємства

Започаткування підприємницької діяльності в агропромисловому виробництві здійснюється відповідно до певної організації і технології створення агробізнесових структур, що є специфічною для кожного конкретного випадку і залежить від галузі обраної діяльності. Однією з проблем при цьому є пошук підприємницької ідеї.

Пошук привабливої ідеї бізнесу - це досить важке і відповідальне завдання підприємця, який має відшукати в ідеї можливість реалізувати свої знання і здібності. На цьому важливому етапі започаткування власної справи виникає проблема: де і як шукати нову підприємницьку ідею. Джерела ідей можуть бути різними, починаючи від спеціальних досліджень і розробок, але найчастіше вони виходять від: споживачів продукції; діючих підприємств; органів влади тощо.

У процесі пошуку і вибору підприємницької ідеї необхідно оцінювати шанси на успіх за її практичної реалізації. Оцінювання нової ідеї має бути комплексним, тобто ідею варто розглядати з різних поглядів:

рівня конкуренції на ринку відповідних товарів і послуг; наявності споживачів та знання їхніх потреб зараз і в майбутньому; виробничих можливостей підприємства щодо виробництва тих або інших необхідних ринку товарів; реальних можливостей підприємства щодо залучення фінансових коштів (за необхідності — іноземних інвестицій); стабільності та гнучкості чинного законодавства в галузі господарювання підприємців, тобто в сільському господарстві; компетентності, досвіду й управлінських здібностей підприємця або ж керівника аграрного підприємства.

Економічною наукою і практикою розроблено багато методів (індивідуальних і колективних) пошуку підприємницької ідеї, основними серед них є такі індивідуальні методи, як: 1) аналогії, який передбачає використання чогось подібного до вже відомого (існуючого) рішення; 2) інверсії - специфічний метод, що передбачає такі підходи до вирішення нової проблеми, як: перевернути „догори ногами”, „вивернути” на протилежний бік; поміняти місцями тощо; 3) ідеалізації – цей метод базується на ініціюванні уявлення про ідеальне вирішення проблеми, що може „наштовхнути” на усвідомлення якоїсь нової ідеї.

Вважається, що порівняно з індивідуальними колективні методи є ефективнішими. До них належать такі методи: 1) „мозкового” штурму, що зводиться до творчої співпраці певної групи спеціалістів заради вирішення проблеми за допомогою, наприклад, проведення дискусії з конкретного кола питань; 2) „конференції ідей”, що відрізняється від методу «мозкового» штурму тим, що допускає доброзичливу критику у формі репліки або коментаря. Вважається, що така критика може підвищити цінність висунутих ідей; 3) „колективного блокнота”, який поєднує індивідуальне висунення ідеї з колективною її оцінкою. При цьому кожний учасник отримує блокнот, у якому викладена суть вирішуваної проблеми. Протягом певного часу (звичайно місяця) кожний учасник обговорення записує у блокнот власні ідеї щодо вирішення певної проблеми. Потім блокноти отримує керівник групи учасників для узагальнення накопиченої інформації. Лише після завершення цієї процедури організовується творча дискусія і приймається відповідне рішення щодо прийняття (започаткування) нової підприємницької ідеї.

З метою активізації творчого процесу пошуку підприємницької ідеї використовується й третя група методів, а саме: 1) контрольних запитань. Його сутність полягає у тому, щоб ініціювати вирішення обговорюваної проблеми з допомогою певних запитань, що мають стимулювати власні міркування щодо висунутої нової ідеї. При

використанні цього методу бажано мати попередньо розроблені блоки запитань (у багатьох країнах Заходу вони існують); 2) фокальних об'єктів, сутність якого зводиться до перенесення ознак випадково вибраних об'єктів на об'єкт, що потребує вдосконалення. Останній перебуває у фокусі перенесення і тому його названо фокальним. При цьому може виникнути кілька варіантів вирішення завдання. Досвід показує, що застосування цього методу дає добрі результати щодо пошуку нових модифікацій відомих технічних ідей і завдяки цьому дає змогу знайти прийнятну підприємницьку ідею стосовно розробки і освоєння виробництва нової продукції; 3) морфологічного аналізу, який заснований на використанні комбінаторики, тобто дослідженні всіх можливих варіантів, виходячи з закономірностей будови (морфології) об'єкта, що підлягає вивченню й аналізу. Шляхом комбінування різних варіантів можна отримати багато різних рішень у процесі пошуку підприємницьких ідей.

Створення нового сільськогосподарського підприємства як відомо регламентується законами та відповідними підзаконними актами. В Україні законодавчою базою для заснування нових підприємств є насамперед Господарський кодекс.

При прийнятті рішення щодо вибору тієї або іншої організаційно-правової форми сільськогосподарське підприємства, підприємець насамперед повинен: 1) визначити потрібний йому рівень і обсяг можливих прав і обов'язків, що залежить від профілю та змісту майбутньої підприємницької діяльності, можливого кола партнерів, співвідношення найбільш доцільної форми організації підприємства і можливостей, що надаються чинним законодавством; 2) вирішити питання про форму створення статутного фонду заснованого підприємства, що також залежить від конкретного змісту майбутнього підприємства, власних можливостей, масштабів діяльності, рівня конкуренції; 3) ретельно зважити і вибрати найбільш ефективну форму організаційної побудови підприємства, яке бажано створити, і схему управління останнім, спираючись на зарубіжний та вітчизняний досвід підприємницької діяльності.

Наявна в Україні законодавча база дозволяє підприємцю вибрати будь-яку організаційно-правову форму заснованого підприємства з різною формою власності.

При створенні (заснуванні) аграрного підприємства мають бути визначені конкретні цілі його діяльності, тобто кінцевий стан господарювання, якого сільськогосподарське підприємство сподівається досягти на певний момент у майбутньому.

Формування цілей сільськогосподарського підприємства є досить складним процесом, який має бути конкретним і передбачати: виробництво наперед визначеної кількості певної групи сільськогосподарської продукції; задоволення виявлених у певному регіоні потреб у конкретній сукупності сільськогосподарської продукції; обслуговування певної ринкової ніші споживачів.

Підготовлені і досвідчені підприємці ставлять перед собою і своїми підприємствами не лише короткотермінові (поточні), а й перспективні цілі, тобто планують як тактику, так і стратегію свого становлення, функціонування і розвитку. Зокрема, тактика підприємця може полягати у тому, щоб на початковому етапі своєї діяльності накопичити певну суму власного капіталу, яка потім (на другому етапі) буде використана для організації виробництва найбільш конкурентоспроможної продукції.

У період започаткування або розвитку власного агробізнесу кожний підприємець може вибрати перспективну спеціалізацію свого виробництва (сфери діяльності). На початку підприємницької діяльності такий вибір зробити не просто. Тому здійснення тактичних завдань і цілей виконує важливу функцію виходу на перспективні цілі. Вибрані цілі мають бути конкретними і реальними, формуватись і визначатись у певних показниках та максимально точно вимірюватись. До них належать такі: прибутковість (обсяг прибутку, дохід від інвестованого капіталу, відношення прибутку до обсягу продажу тощо); продуктивність або ефективність (виробіток на одного працівника, витрати на виробництво одиниці продукції тощо); продукція (зміна номенклатури й асортименту, впровадження нових її видів); виробничі потужності (поточна величина, можлива динаміка у майбутньому); персонал – трудові ресурси підприємства (підвищення рівня кваліфікації, зниження плинності, поліпшення умов праці); ринок (обсяг продажу, частка участі на ринку тощо).

Результативність цілей діяльності сільськогосподарського підприємства залежить від того: наскільки обгрунтовано вони сформульовані; як широко і повно про них інформований персонал підприємства; як організовано стимулювання їх практичного здійснення.

Сформульовані цілі мають відповідати певним вимогам, а саме бути: конкретними і кількісно вимірюваними; зорієнтованими у часі, тобто мати конкретний горизонт прогнозування; реалістичними, практично досяжними і збалансованими з можливостями аграрного підприємства; взаємно узгодженими і підтримуваними; сформульованими письмово.

Такі цілі є свого роду нормативами, за якими підприємець може фіксувати рівень ефективності своєї практичної діяльності.

Нагромаджений вітчизняний і світовий досвід господарювання свідчить про те, що будь-який підприємець на початку свого шляху у сфері підприємницької діяльності має подолати «доріжку» кроків, спрямованих на формування власного бізнесу. В загальному випадку такі кроки за змістом і послідовністю можуть бути такими: 1) пошук і знаходження своєї господарсько-ринкової ніші на вітчизняному чи світовому ринку; 2) свідомий вибір форми підприємницької діяльності (індивідуальне або колективне підприємництво); 3) усвідомлення та розробка власних стратегії і тактики вибраного бізнесу, виходячи з загальної ситуації на ринку; 4) придбання засобів реалізації підприємницької ідеї — технічних засобів і предметів праці; найом необхідних працівників; 5) встановлення ринкової ціни на вироблювану продукцію; 6) започаткування конкретного виробництва, визначення каналів збуту власної продукції.

Законодавча база України дозволяє підприємцю створити (заснувати) сільськогосподарське підприємство з будь-якою формою власності. Одним із може бути заснування малих організаційних форм підприємницької діяльності — малих підприємств. Малі підприємства можуть створюватися на основі будь-якої форми власності фізичними і юридичними особами (державними, орендними, кооперативними, спільними, акціонерними підприємствами, господарськими асоціаціями, громадськими організаціями та їх підприємствами, державними органами, вповноваженими управляти державним майном). Перелічені фізичні й юридичні особи можуть бути засновниками малого підприємства, тобто тими, хто приймає рішення про його створення.

Малі підприємства можуть створюватись на базі структурних підрозділів діючих підприємств, а також шляхом заснування нових організаційно-господарських утворень.

Створення малого підприємства внаслідок виокремлення структурних підрозділів має здійснюватись з дотриманням таких умов: а) наявність рішення трудового колективу структурного підрозділу про створення малого підприємства та його вихід зі складу діючого підприємства; б) згода власника майна структурного підрозділу; в) виконання раніше взятих підприємством (об'єднанням) договірних зобов'язань.

Конкретним засновником малого підприємства можуть виступати як один громадянин, так і члени його сім'ї або інші особи, які спільно ведуть підприємницьку діяльність. Якщо мале підприємство

створюється однією фізичною особою або сім'єю, то воно вважатиметься індивідуальним чи приватним підприємством. Коли ж мале підприємство засноване двома або більшою кількістю громадян, то воно може мати статус кооперативу, повного товариства, товариства з обмеженою відповідальністю (з позначкою ЛТД), акціонерного товариства.

Відповідно до чинного законодавства кількість засновників і створених ними підприємств не обмежується. Визначено лише розмір статутного фонду товариства з обмеженою відповідальністю й акціонерного товариства, який має дорівнювати сумам, відповідно еквівалентним 625 і 1250 мінімальним заробітним платам, виходячи з її мінімального розміру на момент створення названих товариств.

Засновники мають виконати такі функції у процесі створення нового підприємства: а) визначення виду підприємства та його назви; б) обґрунтування предмета і мети діяльності; в) визначення управлінської структури і межі її компетенції; г) встановлення джерела і загального порядку формування майна, розподілу прибутку, а також умов реорганізації і припинення діяльності підприємства; д) розробка, затвердження і реєстрація статуту підприємства.

Важливим етапом організації малого підприємства є укладення засновницького договору, який має такі основні розділи: 1) предмет договору; 2) зобов'язання; 3) права і відповідальність; 4) порядок розв'язання суперечок; 5) розмір статутного фонду; 6) юридична адреса.

Статут малого підприємства розробляють і затверджують його засновники. Він є юридичним документом, що визначає діяльність підприємства. У статуті наводиться повна характеристика всіх напрямків діяльності підприємства, а саме: мета і основні завдання; правова основа діяльності; перелік майна і коштів; взаємовідношення з бюджетом; формування і розподіл доходу (прибутку); управління підприємством; реорганізація і припинення діяльності підприємства. У статуті також визначаються: вид підприємства, його повна назва, місцезнаходження, товарний знак тощо.

Для малого підприємства у формі акціонерного товариства законом України «Про господарські товариства» передбачені обов'язкові вимоги до змісту документів про заснування. До таких вимог належать відомості про: а) вид товариства; б) предмет і мету діяльності; в) склад засновників і учасників (членів); г) повну назву і місцезнаходження; д) розмір і порядок формування статутного фонду товариства; е) порядок розподілу доходів і збитків; є) склад і компетенцію органів управління; ж) порядок прийняття рішень щодо

внесення змін у документи про заснування, а також про ліквідацію або реорганізацію товариства.

У статуті малого підприємства у формі акціонерного товариства подаються відомості про категорії акцій та їх номінальну вартість.

У документах про заснування товариства з обмеженою відповідальністю крім відомостей, що є однаковими для обох видів товариств, необхідно додавати інформацію про розмір частки кожного з учасників, про розмір, склад та порядок вкладення ними (учасниками) внесків.

У документах обох видів товариств відображається порядок участі акціонерів в управлінні, внесення додаткових коштів, розподіл прибутку, величина резервного фонду.

Право на здійснення підприємницької діяльності аграрне підприємство набуває лише після акту державної реєстрації такої діяльності; в іншому разі така діяльність є незаконною. Існують певний порядок і умови реєстрації нового підприємства. Будь-яка підприємницька структура вважається створеною і набуває права юридичної особи з дня її реєстрації у державній адміністрації місцевої влади за місцем знаходження підприємства або за місцем проживання підприємця.

З метою реєстрації новоствореного підприємства треба подавати такі документи: 1) рішення власника майна або вповноваженого органу про організацію малого підприємства (за наявності двох або більшої кількості власників таким документом є договір про заснування); 2) статут підприємства; 3) письмове підтвердження юридичної адреси суб'єкта підприємництва; 4) реєстраційна картка, котра одночасно виконує роль заяви засновника про реєстрацію підприємства; 5) квитанція про сплату мита за реєстрацію підприємства.

Місцева держадміністрація відповідно до своїх прав і повноважень може провести екологічну експертизу представленого для державної реєстрації підприємства або вимагати експертного висновку щодо його санітарного і протипожежного стану.

Завершальним етапом створення і реєстрації аграрного підприємства є відкриття розрахункового рахунку у відповідному банку за місцем знаходження новоствореного підприємства. Загальна схема створення і реєстрації підприємства без створення юридичної особи є простішою і складається з таких етапів: а) рішення про започаткування підприємницької діяльності (вибір видів підприємницької діяльності; підготовка короткого бізнес-плану); б) підготовча робота (звернення у реєстраційний відділ і отримання довідкової інформації про особливості реєстрації у районі, необхідні документи; отримання бланків реєстраційних карток (3 примірники); отримання в банківській

установі бланку заяви і банківської картки (2 примірники); в) звернення у реєстраційний орган держадміністрації (подаються: реєстраційна картка в трьох примірниках; документ про сплату реєстраційного збору; документ, що засвідчує особу); г) реєстрація (видача реєстраційним відділом свідоцтва встановленого зразка про державну реєстрацію підприємця без створення юридичної особи; направлення протягом 10 днів реєстраційних карток в орган державної статистики і податкову інспекцію); д) звернення у податкову інспекцію (відмітка про реєстрацію, взяття на облік для установи банку; подання необхідних додаткових відомостей); е) звернення до нотаріуса (засвідчення підпису підприємця на заповненій банківській картці у двох примірниках; копії реєстраційного свідоцтва; сплата державного мита за нотаріальне засвідчення документів); є) звернення у банківську установу { подання документів, необхідних для відкриття рахунку в банку: заяви для відкриття рахунку; двох примірників банківських карток зі зразками підписів відповідальних осіб; копії свідоцтва про державну реєстрацію суб'єкта підприємницької діяльності з відміткою податкової інспекції; заяви щодо оформлення перепусток у банк особам, які опрацьовують фінансові документи і мають справу з готівкою); ж) звернення у місцевий відділ внутрішніх справ (подання документів для отримання дозволу на виготовлення печатки і штампів: заяви; ескізів печатки і штампів у двох примірниках; довідки банку про відкриття рахунку; копії свідоцтва про реєстрацію); з) звернення у штемпельно-гравірувальну майстерню (подання ескізів печатки і штампів з відміткою районного ВВС про дозвіл на виготовлення); і) ліцензування (отримання дозволу на здійснення конкретного виду підприємницької діяльності - за необхідності).

Ринок не передбачає необмеженої свободи дій підприємницьких структур. Відповідно до чинного законодавства України можна здійснювати всі види підприємницької діяльності, крім деяких. По-перше, лише державні підприємства й організації можуть здійснювати виготовлення і реалізацію наркотичних засобів, військової зброї та боєприпасів до неї, вибухових речовин, охорону об'єктів державної власності. Здійснення заборонених видів підприємницької діяльності карається стягненням штрафу в розмірі від 100 до 300 мінімальних заробітних плат з позбавленням права обіймати певні посади або ж займатися тією чи іншою діяльністю терміном до трьох років.

По-друге, існує конкретна низка видів підприємництва, які можна здійснювати лише за умови отримання спеціального дозволу - ліцензії.

Ліцензія є спеціальним документом, що видається підприємствам та іншим підприємницьким структурам компетентними державними органами і надає право здійснювати окремі види підприємництва або вивозити певні товари за межі країни.

Для отримання ліцензії кожний суб'єкт підприємницької діяльності (юридична чи фізична особа) зобов'язаний звертатися після державної реєстрації з заявою до відповідного органу лінійно-функціонального управління первинними ланками суспільства. До заяви мають додаватися: підприємцем - юридичною особою - нотаріально засвідчені копії установчих документів, що повідомляють про рівень освіти і кваліфікації, необхідні для здійснення певного виду підприємницької діяльності, а також копію документа про державну реєстрацію. При цьому варто зазначити, що у статуті підприємницька структура має прямо посилатися на здійснення вибраного виду ліцензованої діяльності. Отримання ліцензії є платною послугою. За видачу ліцензій стягується плата: з підприємців-громадян - у розмірі двох мінімальних заробітних плат; з юридичних осіб - шести мінімальних заробітних плат. Уся сплачена сума надходить на рахунок органів, що видають ліцензії.

Рішення про видачу ліцензії або про відмову має бути прийняте не пізніше 30 днів з дня одержання заяви і необхідних документів. У випадку відмови у видачі ліцензії рішення має бути конкретно мотивованим.

На практиці може виникнути ситуація започаткування багатопрофільної підприємницької діяльності. За такої ситуації необхідно отримати ліцензію на кожний вид діяльності.

У ліцензії мають бути зазначені: а) найменування органу, який видав ліцензію; б) прізвище, ім'я та по батькові підприємця-громадянина або ж найменування та адреса юридичної особи; в) вид підприємницької діяльності; г) особливі умови і правила здійснення даного виду підприємницької діяльності; д) номер реєстрації і дата видачі ліцензії; е) термін дії ліцензії.

Ліцензія на здійснення певного виду підприємницької діяльності видається на строк не менше трьох років. Продовження строку дії ліцензії здійснюється у тому самому порядку, який існує для її отримання. Цілком зрозуміло, що у випадку припинення юридичною чи фізичною особою підприємницької діяльності раніше видана ліцензія втрачає свою юридичну силу. За умови порушення (особливо повторного або грубого) законодавчо визначених правил здійснення певного виду підприємницької діяльності дія ліцензії має бути призупинена на визначений строк чи до усунення виявленого

порушення або анульована. Спірні питання щодо видачі, призупинення дії чи скасування ліцензій вирішуються у судовому порядку.

Список рекомендованої літератури:

1. Азізов С.П., Саблук П.Т., Канінський П.К. Організація аграрного виробництва і бізнесу: Підручник.- К.: ННЦ ІАЕ, 2006.- 790 с.

2. Андрійчук В.Г. Економіка аграрних підприємств: Підручник.-2-ге вид., доп. і перер.- К.:КНЕУ, 2002.- 624 с.

3. Березівський П.С., Михалюк П.І. Організація виробництва в сільськогосподарських підприємствах: Навчальний посібник.- Львів: Українські технології, 2002.- 448 с.

4. Єрмаков О.Ю. Організація сільськогосподарського виробництва. Навч. мет. посібник. Друге видання, доп. і переробл.- К.: НАУ, 2007.-266с.

5. Єрмаков О.Ю., Жибак М.М. Організація виробництва в сільськогосподарських підприємствах. Навч. посібник. - Тернопіль: Астон, 2009.- 267 с.

6. Нелеп В.М. Планування на аграрному підприємстві: Підручник.- К.: КНЕУ, 2000.-372 с.

7. Підприємницька діяльність та агробізнес: Підручник/За ред. М.М. Ільчука, Т.Д. Іщенко.- К.: Вища освіта, 2006.- 543 с.

8. Шкільов О.В. Організація виробництва і підприємницької діяльності в сільськогосподарських підприємствах: Підручник.- К. : Урожай, 1997. - 296 с.

2.Практичне заняття на тему: “ Організація використання земельних угідь та в сільськогосподарських підприємствах”

Завдання

1. Провести аналіз використання земельних угідь у сільськогосподарському підприємстві.
2. Скласти план трансформації земельних угідь.
3. Розрахувати площу й структуру сільськогосподарських угідь.
4. Розробити план заходів щодо поліпшення земельних угідь.

Земельні ресурси - це не тільки загальні матеріальні умови і територіальна база виробництва, а й особливий засіб виробництва в сільському господарстві і водночас предмет праці, який відрізняється від інших тим, що не зношується, а навпаки, при правильному

використанні може постійно поліпшуватись, набуваючи при цьому нових якостей та підвищуючи свою родючість. Від характеру і рівня ефективності використання землі залежить розвиток продуктивних сил, масштаби виробництва і рівень добробуту населення країни.

Використання землі тісно пов'язане також із застосуванням інших засобів виробництва – технічних (трактори, ґрунтообробні, посівні та інші машини), технологічних (насіння, добрива, засоби захисту рослин та ін.), організаційних (створення певних територіальних систем і структур, виробничих підрозділів тощо). Без взаємодії зазначених факторів процес сільськогосподарського виробництва взагалі неможливий, а його економічна ефективність залежить від раціонального поєднання цих складових.

Склад і співвідношення земельних угідь не залишаються незмінними як у межах країни, так і її певних територій (населених пунктів) чи окремих сільськогосподарських підприємств. У зв'язку з цим використовують такі поняття, як: структура земельних угідь, трансформація і експлікація земель, земельний баланс.

Структура земельних угідь – це відсоткове співвідношення їх площ у загальній площі всіх (або сільськогосподарських) угідь. Так, для виробництва сільськогосподарської продукції можуть залучатись земельні ділянки, які раніше не знаходились в обробітку, тобто буде відбуватись трансформація земельних угідь.

Трансформація земельних угідь – це процес переведення угідь з одного виду в інший або зміна їх функціонального призначення. Після складання плану трансформації земельних угідь розробляються експлікація земель і земельний баланс.

Експлікація земель розробляється у вигляді таблиці, що містить дана про склад і площі земельних угідь і додається до планової документації.

Земельний баланс являє собою співвідношення використання земельних угідь з їх наявністю на початок і кінець поточного року.

Склад і співвідношення земельних угідь у сільськогосподарських підприємствах не є постійними. У процесі господарської діяльності відбувається переведення їх з одного виду в інший з метою включення в обробіток ділянок, раніше не оброблюваних. У цьому полягає сутність процесу трансформації земельних угідь.

Так, переведення низькопродуктивних сінокосів в рілля, застосування органічних і мінеральних добрив, проведення меліоративних заходів спрямовані на поліпшення земельних угідь і можуть розглядуватися як процес інтенсифікації сільськогосподарського виробництва. При проведенні трансформації

слід враховувати економічні умови, що визначають ефективність даного процесу, основними з яких є: розмір витрат, ступінь і терміни їх окупності. Величина цих витрат в значній мірі залежить від природних умов господарства. Залучення до сільськогосподарського обороту перезволожених, заболочених і зарослих чагарником ділянок, тобто проведення корінного поліпшення земель, вимагає значно більше коштів, ніж проведення поверхневого поліпшення (оранка, підживлення та ін.). Процес трансформації земельних угідь має бути економічно обґрунтованим. При цьому встановлюють розмір капітальних вкладень на трансформацію 1 га землі і цілої ділянки, підбирають необхідний набір культур.

На підставі даних про зміну земельних угідь на протязі року у відповідних таблицях відображають трансформацію; розраховують площу і структуру сільськогосподарських угідь; складають план заходів щодо поліпшення земельних угідь.

Економічними умовами, що визначають ефективність трансформації земельних угідь, є такі: розмір витрат праці і засобів виробництва на трансформацію, термін окупності витрат, раціональність подальшого використання трансформованих угідь. На підставі цих даних визначаються зміни у складі угідь і робляться відповідні записи: площа земельних угідь і їх структура на кінець року, площа оброблюваних земель, види і обсяг робіт по поліпшенню угідь.

Обґрунтування виробничої програми з рослинництва охоплює планування використання земельних угідь і підвищення їхньої родючості, поліпшення структури посівних площ, поліпшення урожайності, виробництва продукції певного асортименту, кількості та якості, а також комплекс агротехнічних заходів щодо виконання плану виробництва продукції (сорти, насінництво, добрива, пестициди, меліорація).

Плануючи трансформацію земельних угідь (переведення їх з одного виду в інший), виходять з конкретних внутрішніх і зовнішніх умов об'єкта господарювання. В одних випадках передбачають можливе збільшення площ інтенсивніше використовуваних земель (ріллі, садів, ягідників, виноградників, хмільників і тутових насаджень) за рахунок скорочення менш продуктивних пасовищ і сіножатей, чи освоєння площ, які не використовуються в сільськогосподарському виробництві (болота, піски, чагарники та ін.), усунення дрібноконтурності ділянок орних земель та кормових угідь.

Коефіцієнти перерахунку сільськогосподарських угідь в умовну ріллю: рілля – 1,00; плодові насадження - 0,40; сіножаті – 0,25; пасовища – 0,10.

Критеріями, що можуть бути використані при розробці плану трансформації земель в тому чи іншому суб'єкті господарювання, є: зменшення площ менш інтенсивних угідь на користь збільшення більш інтенсивних площ, дотримання вимог сівозмін, усунення дрібноконтурності угідь. Але це має відбуватись у відповідності з планом розвитку конкретного сільськогосподарського підприємства і бути підпорядкованим досягненню найвищої прибутковості виробничо-господарської діяльності.

У таблиці 3.1 наведені варіанти трансформації земельних угідь та їх складу на перспективу для певного сільськогосподарського підприємства, які студенти мають опрацювати під час виконання даного завдання.

Поряд з визначенням площ земельних угідь на кінець планового періоду (на 1 листопада планового року) передбачають їх раціональне економічно обґрунтоване використання. Так, рілля може бути використана під посіви сільськогосподарських культур, чисті та сидеральні пари (відповідно до прийнятого в підприємстві розміщення сільськогосподарських культур в полях сівозміни), а також під багаторічні насадження. Пасовища іноді використовують як сіножаті і навпаки. Якщо сіножаті і пасовища передбачають спочатку скосити, а потім випасати на них худобу, то в плані використання ці площі показують двічі. Тому сума площ використання угідь може перевищувати їх наявність у сільськогосподарському підприємстві.

Одночасно з планом трансформації земельних угідь та їх раціонального використання визначають необхідні заходи щодо поліпшення і збереження ґрунтів сільськогосподарського підприємства. При цьому планують іригацію (осушення і зрошення земель), виконання культур-технічних робіт, докорінне і поверхневе поліпшення природних кормових угідь (в тому числі і розорювання малопродуктивних природних кормових угідь), вапнування і фосфоритування кислих та гіпсування солонцюватих ґрунтів, заготівлю, транспортування і використання торфу, освоєння перелогів тощо.

При плануванні заходів щодо підвищення економічної родючості ґрунтів особливу увагу звертають на підвищення продуктивності природних кормових угідь. Серед заходів поверхневого поліпшення цих угідь планують розчищення і вирівнювання площ, внесення мінеральних добрив, підсів трав, догляд за травостоем, знищення бур'янів, що значно підвищує продуктивність. Витрати на їх проведення відображують у бізнес-плані розвитку сільськогосподарського підприємства.

3. Практичне заняття на тему: “Планування урожайності і валових зборів продукції рослинництва”

Завдання

1. Визначити: середньозважену урожайність за попередні 3-5 років, ц/га; приріст врожаю за рахунок додаткового внесення органічних та мінеральних добрив, ц/га.

2. Розрахувати: планову урожайність на наступний рік, ц/га; площу посіву сільськогосподарських культур, га; валовий збір основної та побічної продукції, ц; вартість валової продукції, грн.

Вихідними даними для виконання завдання є: одержана фактична урожайність сільськогосподарських культур за останні 3-5 років і найвища, яка була в підприємстві; посівні площі культур у підприємстві за останні 3-5 років; агротехнічні заходи, що передбачається застосувати в плановому році для підвищення урожайності, а саме: внесення органічних і мінеральних добрив, застосування засобів захисту рослин, використання нових сортів, застосування індустріальних (інтенсивних) технологій та ін.; винос поживних речовин з ґрунту з урожаєм; вміст поживних речовин в добривах; середній приріст врожаю від внесення органічних і мінеральних добрив.

Урожайність є важливим узагальнюючим показником виробництва сільськогосподарських культур, який обумовлює розмір виробництва валової продукції рослинництва й економічну ефективність окремих культур й аграрної галузі як в певному суб'єкті господарювання, так і в масштабах району, області і країни в цілому. Тому визначення резервів підвищення урожайності в сільськогосподарському підприємстві є одним з основних шляхів збільшення виробництва валової продукції рослинництва і зниження собівартості останньої.

Урожайність планують на основі проєктованих комплексів агротехнічних заходів по окремих сільськогосподарських культурах. До основних агротехнічних заходів, розробленням яких обґрунтовують заплановану урожайність, належать: сівба насінням високопродуктивних районованих сортів; науково обґрунтовані системи удобрення, обробітку ґрунту і догляду за рослинами; ефективні заходи боротьби з бур'янами, шкідниками і хворобами сільськогосподарських культур.

Планування врожайності має бути реальним з урахуванням конкретних виробничих умов і ресурсних можливостей сільськогосподарського підприємства. Надзвичайна важливість обґрунтованого планування врожайності сільськогосподарських культур полягає в тому, що з нею безпосередньо пов'язано багато інших питань виробничо-фінансової діяльності сільськогосподарських підприємств, а саме: розміри і структура посівних площ, рівень товарності виробництва, система агрохімічних заходів, продуктивність праці, собівартість і рентабельність виробництва продукції.

Планову урожайність можна визначити різними способами. Найпростішим є планування врожайності сільськогосподарських культур таким чином: беруться дані про врожайність конкретних культур за останніх 3 роки, обчислюється середнє їх значення і порівнюється з показниками передових сільськогосподарських підприємств району, області, регіону та даними сортовипробування сільськогосподарських культур тощо.

Досить обґрунтованим і поширеним зокрема є планування за методом ефективності факторів, які впливають на врожайність. Цей метод полягає у визначенні середньозваженої врожайності за останні 3-4 роки і розрахунків її приросту за рахунок збільшення внесення органічних і мінеральних добрив, використання нових більш урожайних сортів і гербіцидів, застосування прогресивних технологій, зрошення та інших агротехнологічних факторів.

Середньозважена врожайність може бути обчислена за такою формулою:

$$U_{сз} = \Sigma U_x \cdot П : \Sigma П \text{ або } U_{сз} = \Sigma В : \Sigma П, \quad 2.3.1$$

де $U_{сз}$ - урожайність середньозважена, ц/га;

U - рівень урожайності, ц/га;

$П$ - посівна площа, га;

$В$ - валовий збір, ц (т).

Для розрахунків прийняті такі показники врожайності та посівні площі сільськогосподарських культурах за 3 роки і найвищий досягнутий урожай, які наведені в таблиці 3.1.

3.1. Посівні площі та урожайність сільськогосподарських культур у підприємстві

Культура	Посівні площі, га			Урожайність, ц/га			Досягнута найвища врожайність, ц/га
	200-р.	200-р.	200-р.	200-р.	200-р.	200-р.	
Горох	120	100	26	35,8	27,9	7,7	53,3
Кукурудза на	150	50	200	92,2	115,0	53,5	53,5

зерно							
Кукурудза на силос	200	350	300	421	250	298	298
Багаторічні трави на зелений корм	444	245	430	289,4	480,0	227,3	480
Однорічні трави на зелений корм	843	893	768	83,0	110,4	84,6	230
Озима пшениця	670	700	700	64,3	60,2	39,0	71,4
Цукрові буряки	250	200	200	454	595	378	595
Ячмінь	250	400	274	60,4	44,5	39,0	67,0

Визначення планової врожайності за середньопрогресивним показником досягнутої врожайності може бути здійснено за формулою:

$$U_{\text{сп}} = \frac{U_{\text{сз}} + U_{\text{н}}}{2}, \quad 4.2$$

Де $U_{\text{сп}}$ - урожайність середньопрогресивна (планова), ц/га;

$U_{\text{сз}}$ – середньозважений показник урожайності за останні 3 роки, ц/га;

$U_{\text{н}}$ – найвища урожайність за останні 3 роки, ц/га.

Планова врожайність, визначена даним способом, враховує певним чином прогресивні технології, організацію праці та інші складові, які дають змогу одержати найвищий урожай, що разом із середньозваженим показником враховується при розрахунках середньопрогресивної врожайності.

Даною методикою передбачено проведення розрахунків підвищення рівня досягнутої в конкретному аграрному формуванні врожайності окремих сільськогосподарських культур за рахунок окремих агротехнологічних факторів (добрива, сорти, технології та ін.).

Для визначення приросту врожайності за фактором застосування нових сортів і гібридів використовують дані сортовипробувальних дільниць, які наводяться в «Реєстрі сортів України».

Приріст урожайності сільськогосподарських культур за рахунок використання інтенсивних технологій їх вирощування встановлюється за даними науково-дослідних установ, які є їх розробниками або ж випробують

Як відомо, одним із найбільш істотних факторів, що впливає на зростання врожайності сільськогосподарських культур в тому чи іншому підприємстві, є система удобрення.

Показники додаткового внесення мінеральних і органічних добрив по варіантах у плановому році порівняно із внесеними у

середньому за попередні роки для розрахунків приросту врожайності по даному фактору наведені в таблиці 3.2-3.4.

Зазначимо, що в перший рік із внесених під сільськогосподарські культури добрив рослини використовують таку кількість поживних речовин: азотні – 60%, фосфорні - 20 – 25% і калійні - 70-80%, а з 1 тони гною по 1 кг азоту і фосфору, 1,5 кг калію.

Вміст поживних речовин у діючій речовині в різних мінеральних добривах становить: аміачна селітра – 34,2% N, подвійний суперфосфат – 20,5% P₂O₅ і калійна сіль – 40% K₂O.

Розрахунок приросту від додатково внесених добрив проводиться таким чином. Наприклад, під озиму пшеницю в плановому році за варіантом 1 передбачається збільшити внесення добрив у такій кількості з розрахунку на 1 га кг діючої речовини: азотних - 25, фосфорних - 30 і калійних - 35. Враховуючи коефіцієнти засвоєння поживних речовин із мінеральних добрив в перший рік буде використано таку їх кількість: азоту (N) - 15 кг, фосфору (P₂O₅) – 7,5 кг і калію (K₂O) - 28 кг. Винос поживних речовин з ґрунту на 1 ц врожаю озимої пшениці становить за даними таблиці 4.3 – 3,5 кг азоту, 1,2 кг фосфору і 2,5 кг калію.

3.2.Варіанти внесення мінеральних і органічних добрив під сільськогосподарські культури в плановому році

Культура	Буде внесено мінеральних і органічних добрив на 1 га по варіантах							
	1				2			
	мінеральних, кг д.р.			гною, т	мінеральних, кг д.р.			гною, т
	N	P ₂ O ₅	K ₂ O		N	P ₂ O ₅	K ₂ O	
Горох	10	25	25	-	10	22	25	-
Кукурудза на зерно	24	36	30	6	30	35	35	5.5
Кукурудза на силос	12	18	16	4,5	35	36	40	8.5
Картопля	20	30	35	-	30	38	40	-
Конюшина на сіно	-	25	30	-	10	25	30	-
Озима пшениця	25	30	35	6	25	30	30	4
Цукрові буряки	16	20	22	5,5	35	45	40	11
Ячмінь	25	30	30	1,5	20	24	27	4.5
Культура	Буде внесено мінеральних і органічних добрив на 1 га по варіантах							
	3				4			
	мінеральних, кг д.р.			гною, т	мінеральних, кг д.р.			гною, т
	N	P ₂ O ₅	K ₂ O		N	P ₂ O ₅	K ₂ O	
Горох	10	18	20	-	10	15	20	-

Кукурудза на зерно	18	30	30	3,5	35	40	42	6,0
Кукурудза на силос	25	28	25	7,5	25	30	35	10
Картопля	30	40	45	-	35	45	50	-
Конюшина на сіно	10	16	18	-	15	20	25	-
Озима пшениця	22	30	32	2	18	23	20	5
Цукрові буряки	18	25	30	7,2	25	32	35	7,5
Ячмінь	20	25	28	3,5	20	32	35	2,5

3.2.Варіанти внесення мінеральних і органічних добрив під сільськогосподарські культури в плановому році (продовження)

Культура	Буде внесено мінеральних і органічних добрив на 1 га по варіантах								
	5				6				
	мінеральних, кг д.р.			гною, т	мінеральних, кг д.р.			гною, т	
	N	P ₂ O ₅	K ₂ O		N	P ₂ O ₅	K ₂ O		
Горох	-	20	28	-	-	15	20	-	
Кукурудза на зерно	15	23	20	3,5	22	25	28	3,5	
Кукурудза на силос	15	18	20	2,8	15	20	25	5	
Картопля	25	30	35	-	15	20	25	-	
Конюшина на сіно	5	25	30	-	-	22	25	-	
Озима пшениця	10	15	20	3	5	15	20	7	
Цукрові буряки	20	25	25	6,0	18	36	30	4,5	
Ячмінь	18	20	20	2,5	10	15	15	3	
Культура	Буде внесено мінеральних і органічних добрив на 1 га по варіантах								
	7				8				
	мінеральних, кг д.р.			гною, т	мінеральних, кг д.р.			гною, т	
	N	P ₂ O ₅	K ₂ O		N	P ₂ O ₅	K ₂ O		
Горох	-	20	22	-	5	15	15	-	
Кукурудза на зерно	25	30	35	4,5	20	25	25	5	
Кукурудза на силос	30	35	30	9,0	20	25	20	3,5	
Картопля	30	35	40	-	10	20	25	-	
Конюшина на сіно	15	22	28	-	-	15	15	-	
Озима пшениця	17	19	23	7	20	25	25	25	
Цукрові буряки	25	32	35	6,5	25	30	35	6,5	
Ячмінь	15	25	20	1,5	15	20	20	3	

Діленням кількості внесення кожного з поживних елементів на його винос визначаємо приріст урожайності від внесення різних

міндобрив (NPK) окремо по кожному їх виду. Від застосування азоту приріст становить 7,1 ц (25 : 3,5), фосфору – 6,25 (7,5 : 1,2) і калію – 11,2ц (28 : 2,5). Загальний приріст складатиме найменшу величину окремого виду добрив (за фактором, який знаходиться у мінімумі). Тобто, якщо приріст по азоту становить 7,1 ц/га, по фосфору – 6,25, а по калію - 11,2 ц/га, то загальний приріст урожайності буде дорівнювати 6,25 ц/га (по мінімальному фактору).

3.3.Винос поживних речовин з ґрунту урожаєм сільськогосподарських культур на 1 ц основної і продукції, кг

Буряки кормові	0,5	0,2	0,7
Буряки цукрові	0,5	0,18	0,75
Вика	6,5	1,4	4,7
Гречка	3,0	1,5	4,0
Горох	6,6	1,6	2,0
Капуста	0,33	0,13	0,44
Картопля	0,6	0,2	1,0
Кукурудза	3,4	1,2	3,7
Льон	10,6	5,3	9,3
Люпин	6,8	1,9	4,7
Морква кормова	5,2	1,9	6
Овес	3,3	1,4	2,9
Просо	3,3	1,0	3,4
Пшениця озима	3,5	1,2	2,5
Пшениця яра	3,0	1,3	2,5
Ріпак озимий	4,9	2,3	3,0
Соняшник	6,0	2,6	18,6
Соя	7,1	1,6	1,8
Ячмінь	2,5	1,1	2,2

При розрахунках планової врожайності і валових зборів різних сільськогосподарських культур насамперед враховують загальну потребу в тій чи іншій продукції (забезпечення виконання договорів по реалізації продукції, заготівля насіння, видача продукції у вигляді натуроплати праці та ін.).

За визначеним рівнем урожайності планують посівні площі сільськогосподарських культур в певному суб'єкті господарювання.

4. Практичне заняття на тему: «Складання технологічних карт вирощування сільськогосподарських культур»

Завдання

Вивчити методику і скласти технологічну карту вирощування сільськогосподарської культури.

Для складання технологічної карти вирощування певної сільськогосподарської культури необхідні: урожайність, валовий збір основної і побічної продукції; інформація про попередники; сорти; норми висіву насіння; види і кількість внесення органічних і мінеральних добрив, засобів захисту рослин; наявність засобів механізації, техніки та прийнята технологія і організація виробництва; розцінки оплати праці, тарифікація робіт та їх перелік; норми витрат праці, нафтопродуктів за видами робіт, коефіцієнти переводу механізованих робіт в умовні еталонні га; нормативи для розрахунків амортизації, витрат на поточний і капітальний ремонт; ціни на насіння, добрива, засоби захисту рослин, сільськогосподарську техніку, пальне і мастила та інші матеріали.

При складанні технологічної карти студенти встановлюють та розраховують по певній сільськогосподарській культурі: 1)перелік робіт (найменування); 2)обсяги робіт, одиниць; 3)склад агрегату та виконавців, одиниць; 4)норми виробітку, га, ц, кг, т; 5)затрати праці, люд.-год.; 6)розцінку оплати праці на одиницю роботи і увесь обсяг робіт, грн. 7) витрати на: пальне, електроенергію, автотранспорт, насіння, добрива, отрутохімікати; 8)амортизаційні нарахування; 9)розраховують виробничі витрати на 1 га та собівартість 1ц продукції певної культури, грн.

В додатках 1, 2 і 3 наведені зразки технологічних карт вирощування сільськогосподарських культур розроблені у Харківському національному технічному університеті сільськогосподарства ім.Петра Василенка, а в додатку 4 зразок технологічної карти, яку має скласти студент при виконанні завдання. В додатках 5 – 10 також розміщені необхідні довідкові матеріали.

Методика виконання. В заголовку технологічної карти вказуються культура, площа, схема розміщення, дози внесення органічних і мінеральних добрив.

В графі 1 «Найменування робіт» показуються всі роботи по закладанню та вирощуванню культури.

В графі 2 по кожній роботі (операції) наводяться агротехнічні вимоги (кількість обробок, глибина обробки ґрунту, дози та строки внесення добрив, отрутохімікатів та ін.). Доцільно брати варіанти з найбільш розповсюдженими факторами.

В графі 3 «Одиниця виміру» наводяться показники згідно з прийнятими в нормах виробітку (га, т, тис.шт. й ін.).

Обсяг робіт (графа 4) визначається кількістю і кратністю обробок ґрунту, підживлень, обприскувань та ін.

Графи 5 і 6 при визначенні складу агрегату необхідно заповнювати виходячи з наявних тракторів і с.-г. машин. При виборі с.-г. агрегатів необхідно враховувати повне завантаження тягового зусилля тракторів.

При заповненні граф 7 та 8 вказується кількість робітників, які обслуговують агрегат. Кількість трактористів-машиністів і робітників на ручних роботах записуються окремими рядками для визначення витрат на оплату праці.

В графі 9 проставляється норма виробітку за зміну на агрегат або на одного робітника за 7-годинний робочий день, або за 6-годинний при роботі з гербіцидами чи отрутохімікатами. При виконанні індивідуальної відрядної роботи норма за зміну записується на одного робітника, а при відрядній груповій роботі по обслуговуванню механізованого агрегату - на групу робітників, які виконують цю операцію.

В графі 10 проставляється кількість нормо-змін в об'ємі робіт, яка визначається шляхом ділення обсягу даного виду робіт (гр.4) на норму виробітку (гр.9).

Затрати праці в людино-годинах на весь обсяг робіт трактористів-машиністів і робітників на ручних роботах (графи 11-12) визначають шляхом множення кількості нормо-змін (графа 10) на тривалість робочого дня (зміни).

Тарифні ставки за зміну на механізовані та кінно-ручні роботи (гр.13 і 14) за відповідними розрядами.

Для розрахунку фонду заробітної плати (гр.15-16) «Зарплата з нарахуваннями» необхідно до оплати праці по тарифу (100%) зробити нарахування :

- за своєчасне і якісне виконання робіт - 20% від тарифу на механізованих і ручних роботах;

- за класність на механізованих і ручних роботах (II клас - 10% від тарифу на механізованих і ручних роботах)

- за стаж роботи (10 років - 10% від тарифу на механізованих роботах);

- за шкідливість механізаторам і робітникам на ручних роботах (10% від тарифу на механізованих і ручних роботах) при роботі з гербіцидами та отрутохімікатами;

- фонд зарплати на відпустки (6,8% на механізованих та 5,7% на ручних роботах від тарифу з вище перерахованими нарахуваннями);

- фонд по тимчасовій втраті працездатності (1,4%), в пенсійний фонд (33,2%), внесок до фонду на зайнятості (1,6%), нещасні випадки (0,2%), від суми заробітної плати по тарифу і фонду зарплати на відпустки.

Витрати пального (гр.17-18) визначаються шляхом перемноження обсягу тракторних робіт (гр.4) на норму витрат пального на одиницю роботи. Вартість пального визначається виходячи з кількості витраченого пального і ціни за 1 кілограм. Розрахунок амортизаційних відрахувань на трактори і с.г. машини (графи 19-20) проводиться виходячи з річних норм амортизаційних відрахувань в процентах від балансової вартості тракторів і с.-г. машин.

5. Практичне заняття на тему: «Нормування праці на механізованих польових роботах»

Завдання

Ознайомитися з прийомами і технікою аналітично-експериментального методу нормування праці на механізованих польових роботах та визначити:

- витрати часу на окремі елементи трудового процесу, хв.;
- структуру затрат робочого часу, хв., %;
- техніко-технологічні параметри виконання роботи, марки машин, обсяги;
- нормоутворюючі фактори, назва;
- норми виробітку, га (кг, ц, т).

Необхідними даними для виконання завдання є:

1) спостережний лист хронографії робочого дня на механізованих та ручних роботах, технологічні вимоги до роботи;

2) нормативи годинної витрати палива на окремі елементи трудового процесу;

3) нормативи витрат робочого часу на окремі елементи трудового процесу відповідно до прийнятої технології.

Методика виконання завдання. Робочий час дозволяє оцінити не лише кількість, але і якість праці, тобто є загальною мірою праці. Встановлення міри праці, тобто науково обґрунтованих витрат праці на виробництво одиниці продукції, або на виконання визначеного обсягу роботи за конкретних організаційно економічних і природних умов, є не що інше, як нормування праці. Перш, ніж визначити норму праці, потрібно вивчити, проаналізувати, раціоналізувати і економічно обґрунтувати сам процес праці. Відомо, що вирішальною умовою в будь-якому робочому процесі є чинник часу. Від того як використовується робочий час, багато в чому залежить продуктивність праці.

Нормування праці на виробництві необхідне: для планування, для забезпечення ресурсної пропорційності.

Нормування праці – це сукупність методів, прийомів та розрахунків, за допомогою яких встановлюються обґрунтовані норми праці. Є такі види норм праці норми виробітку, норми обслуговування, норми часу, норми чисельності, норми керованості.

Під нормуванням слід розуміти сукупність прийомів, які дозволяють раціоналізувати трудові процеси і встановити науково обґрунтовані норми праці.

Норма виробітку – це кількість роботи в певних одиницях виміру (га, ц, штуках та ін.), яка повинна бути виконана одним або групою робітників за одиницю робочого часу(годину, зміну), а також річна норма виробництва продукції на одного робітника.

Норми повинні бути обґрунтовані (технічно, економічно, психофізіологічно).

Використовуються прогресивні методи нормування. Основними методами нормування праці в сільському господарстві є аналітичний метод поелементного нормування праці і сумарне нормування.

Аналітичний метод по елементного нормування передбачає розчленування процесу праці на окремі складові з наступним детальним вивченням методів та прийомів праці, затрат часу по кожному з них, та визначенням раціональної послідовності виконання трудового процесу.

Сумарне планування полягає в тому, що норми праці встановлюють на основі виробничого досвіду нормувальника або по фактичному виробітку виконавців без вивчення складових елементів трудового процесу і нормоутворюючих факторів. Воно включає такі методи: на основі власного досвіду нормувальника, метод аналогії (порівняння), дослідно-статистичний метод.

Вивчення робочого часу проводиться різними способами: фотографія (хронографія) робочого дня, хронометраж, фотохронометраж.

Виходячи з характеру засобів праці, однорідності процесів праці, які відбуваються в умовах використання отрутохімікатів, і їх розчинів, роботи по захисту рослин від шкідників, хвороб і бур'янів, слід виділити в окрему групу з шкідливими умовами праці.

Обробка матеріалів спостережень починається з обробки окремого спостережного листа, який є основним документом для групування результатів спостережень і їх аналізу, а також для розробки проектного балансу робочого часу зміни, нормативів часу, норм виробітку і витрати пального.

Починаючи обробку спостережного листа необхідно встановити тривалість окремих елементів, зафіксованих в перебігу всього часу спостереження. Для цього необхідно від часу закінчення даної операції відняти час закінчення попередньої операції.

Наступним етапом обробки спостережного листа є шифрування всіх записаних операцій або їх елементів, тобто позначення однойменних витрат робочого часу певними символами, що дозволяє надалі забезпечити обробку матеріалів спостережень. Вивчають скільки часу потрібно на ту чи іншу операцію, роботу, для цього здійснюють класифікацію окремих елементів трудового процесу і затрат робочого часу. Для зручності обробки матеріалів, переводять в один вимірник, секунди переводять в десятки і соті долі хвилини.

Таблиця переводу секунд в хвилини.

10 сек. - 0,17 хв.;

02 сек - 0,33 хв.;

30 сек - 0,50 хв.;

40 сек - 0,67 хв.;

50 сек - 0,83 хв.

Шифрування звичайно здійснюють за допомогою буквених символів, що використовуються для позначення груп елементів в балансі затрат робочого часу зміни (табл. 5.1)

Після шифрування тривалості, однойменні витрати робочого часу додають, дані заносяться в фактичний баланс, потім знаходять питому вагу кожної операції або елементу витрат робочого часу в загальному балансі робочого часу, приймаючи час зміни за 100%. Перерва на обід в час зміни не входить, дані 3 спостережень визначають нормативи затрат робочого часу на окремі групи елементів, які потім використовуються.

Подальшу обробку матеріалів спостережень для створення проекту використання робочого часу зміни і розрахунку норм виробітку проводять в такій послідовності.

Звести однойменні (за шифром) елементи в групи і визначити фактичний баланс. Визначити проектний баланс. Визначити середню швидкість, годину продуктивність, змінну норму виробітку, витрати пального на 1 га.

Середня швидкість визначається за формулою:

$$V = \frac{L \times n}{T_0}$$

2.5.1

5.1. Баланс робочого часу зміни виконавця

Назва	Шифр	Тривалість	
		Фактична	Проектна
1	2	3	4
I. Час підготовчо-заключної роботи	Т п.з.		
II. Час основної роботи	Т о		
III. Час допоміжний	Т д		
IV. Час обслуговуючий	Т об		
V. Час відпочинку (особисті потреби)	Т в. оп.		
VI. Час простоїв	Т п		
VII. Час зміни	Т зм		

де: V - середня швидкість агрегату, м/г;

L - середня довжина гону;

n - кількість проходів за час спостережень;

T₀ – час основної роботи, год.

T₀ - визначається як різниця між часом зміни та витратами на підготовчо-заключну роботу (T₀ = T_з – (T_{пз} + T_д + T_{в.оп})).

Годинну продуктивність агрегату в гектарах можна визначити таким чином:

$$W = 0,1 \times V_p \times B_p,$$

2.5.2

де: B_p – робоча ширина захвату агрегату;

V_p – робоча швидкість руху агрегату, км/год;

0,1 – коефіцієнт співвідношень між 1 км/1 га ($\frac{1000_{\text{м}}}{1000_{\text{м}}^2} = 0,1$).

Норма виробітку (змінна) визначається за формулою:

$$\text{Нзм} = 0,1 \times \text{Вр} \times \text{Топ} \times \text{Vр}, \quad 2.5.3$$

де: $\text{Топ} = \text{То} + \text{Тд}$.

В проектному балансі залишають лише обґрунтовані витрати часу на виконання виробничих операцій відповідно до їх прийнятої класифікації.

В таблиці 5.2 наведено класифікацію затрат робочого часу, а в додатку 11 зразок спостережного листа на виконанні механізованих робіт.

6. Практичне завдання на тему: «Оплата праці в рослинництві»

Завдання

1. Вивчити методику розрахунку відрядних та акордних розцінок, а також нарахування заробітку за відрядно-преміальною та акордно-преміальною системою оплати праці.

2. Визначити та розрахувати для виробничого підрозділу сільськогосподарського підприємства:

- 1) скоригований тарифний фонд оплати праці за фактично вироблену продукцію, грн.;
- 2) доплати до тарифного фонду, грн.;
- 3) обсяги фактично виробленої продукції в натуральному (ц) і вартісному виразі (грн.);
- 4) розцінку за одиницю продукції та 1000 грн. продукції, грн.;
- 5) доплати і премії з розрахунку на 1 грн. оплати, грн.

Праця робітників сільськогосподарських підприємств, що зайняті на виробництві рослинницької продукції, оплачується в залежності від умов та мети за відрядно – преміальною, почасово – преміальною та акордно – преміальною системами. Ці системи оплати можуть використовуватись кожна зокрема, або в поєднанні, одночасно, в залежності від стадії та умов виробництва, особливостей оплатних підходів. Заробіток (заробітна плата) робітника складається з декількох складових: основної оплати, яку він одержує за виконану роботу чи відпрацьований час за тарифними ставками; додаткової оплати, що

виплачується за якісні показники роботи (сюди можна відносити і надбавки за класність (майстерність, кваліфікацію) та за стаж); премії, яку працівник одержує за окремі досягнення в роботі (високу продуктивність, скорочення затрат, збереження засобів виробництва та ін.).

Рівень основної оплати залежить від розряду, до якого віднесена робота в довіднику тарифікації, та тарифної ставки, що цьому розряду відповідає.

Законом України «Про оплату праці» визначено економічні, правові та організаційні засади оплати праці працівників, які перебувають у трудових відносинах, на підставі трудового договору з підприємствами установами, організаціями усіх форм власності та господарювання, а також з окремими громадянами та сфери державного і договірною регулювання оплати праці і спрямований на забезпечення відтворювальної і стимулюючої функцій заробітної плати.

Оплата праці – це будь який заробіток, обчислений, як правило, в грошовому виразі, який за трудовим договором власник, або уповноважений ним орган виплачує працівникові за виконану роботу або надані послуги.

Розміри оплати найманого працівника залежать від результатів його праці з урахування наслідків господарської діяльності підприємства.

Задача 1.

Завдання. Нарахувати заробітну плату (основну) трактористу – машиністу I класу на обприскуванні посівів картоплі отрутохімікатами проти шкідників.

Необхідні дані:

1. Норма виробітку 20 га.
2. Фактично виконано 25 га.
3. Робота тарифікується по VI розряду.
4. Тракторист – машиніст, крім оплати за виконану роботу, одержує надбавку за класність та доплату за роботу в шкідливих умовах.

Задача 2.

Завдання. Нарахувати заробітну плату (основну) трактористу – машиністу II класу на збиранні картоплі комбайном. Оплати праці підвищена (тарифна ставка збільшується на 60 %). На підприємстві прийнято 30 % тарифної ставки виплачувати за зібрану площу, 70 % - за зібрану картоплю. Для цього попередньо розраховуються розцінки.

Необхідні дані:

1. Норма виробітку 2 га, фактично зібрано 204 га
2. Урожайність картоплі – 200 ц/га.
3. Робота тарифікується по VI розряду.

Задача 3.

Завдання. Розрахувати акордну розцінку за 1 ц зерна кукурудзи, нарахувати заробіток за вирощену продукцію та премію за понадплановий врожай. Визначити доплату за продукцію.

Необхідні дані:

1. Площа посіву кукурудзи на зерно 200 га.
2. Планова врожайність – 50 ц/га.
3. Тарифний фонд оплати праці 16200 грн.
4. Доплата за продукцію встановлена в розмірі 25 відсотків тарифного фонду.
5. Фактична врожайність 60 ц/га.
6. Премія 20% надпланової продукції .
7. Ціна реалізації – 80 грн за 1 ц кукурудзи.
8. Фактичний аванс склав 16 тис. грн.

Послідовність розрахунку.

Насамперед необхідно розрахувати розцінку за продукцію, яка в підприємстві визначається перед початком робіт за формулою:

$$\text{Розцінка за 1 ц продукції} = \frac{\text{тарифний фонд} * \text{акордний коефіцієнт}}{\text{плановий (нормативний) вихід продукції}}$$

За даних умов акордний коефіцієнт дорівнює 1,25.

Після одержання та оприбуткування продукції визначають фонд заробітної плати фактичний, який дорівнює добутку маси одержаної продукції на розцінку.

Наступним кроком є визначення доплати за продукцію. Адже на протязі року робітники одержували аванс і його потрібно відняти від фонду оплати (ЗП).

$$\text{Доплата за продукцію} = \text{Фонд ЗП (факт)} - \text{аванс, отриманий на протязі року}$$

На завершення визначають, розмір доплати, що приходить на одну гривню авансу. З цього розрахунку і проводять доплати кожному працівникові.

Премія буде складати 20% надпланової продукції. Оскільки виплати премії здійснюються в грошовому виразі, необхідно обсяг надпланової продукції (чи тієї її частини, що буде видаватись як премія) помножити на ціну реалізації даного виду продукції.

7. Практичне заняття на тему: «Методика складання бізнес- плану розвитку сільськогосподарського підприємства»

Завдання

Вивчити особливості та засвоїти методику бізнес-планування розвитку сільськогосподарських підприємств.

7.1.Економічна сутність, цілі і завдання бізнес - планування

В умовах ринкової системи господарювання жодне підприємство не може ефективно працювати без ретельного планування своєї виробничої і господарської діяльності.

Особливе місце в системі планування діяльності підприємства посідає бізнес - планування.

Бізнес - план - це плановий ретельно підготовлений письмовий документ, в якому викладено сутність підприємницької ідеї, шляхи й засоби її реалізації та охарактеризовано ринкові, виробничі, організаційні, управлінські та фінансові аспекти майбутнього бізнесу.

Вміння керівника, менеджера, фахівців різного рівня розробляти перспективні підприємницькі проекти та складати бізнес - плани є невід'ємною умовою успішного господарювання.

Бізнес - план потрібно розробляти не лише при створенні нових підприємств, а й при реорганізації існуючих, трансформації власності та ін.

Бізнес - план виконує такі дві найважливіші функції:

- зовнішню, яка полягає в ознайомленні представників бізнесу із сутністю та основними аспектами реалізації конкретної підприємницької ідеї. Він має переконати потенційних інвесторів у тому, що даний підприємницький проект має чітко визначену стратегію успіху та заслуговує на фінансову підтримку;

- внутрішню, що передбачає опрацювання механізму самоорганізації, тобто цілісної, комплексної системи управління реалізацією підприємницького проекту. Відповідно до цього бізнес- план слугує: по-перше, як інструмент стратегічного планування та оперативного управління діяльністю підприємства є, таким чином, основою поточного планування всіх аспектів його діяльності, по-друге, як

механізм аналізу, контролю й оцінки діяльності підприємства, що дає змогу виявляти відхилення від плану та своєчасно коригувати напрямки розвитку бізнесу.

Основними цілями опрацювання бізнес-плану є:

- 1) бізнес- план - це інструмент для залучення зовнішнього капіталу, який необхідний для реалізації підприємницького проекту. Фінансові розрахунки, наведені в ньому щодо розміру стартового капіталу, цілей витрачання коштів, механізму повернення грошей потенційним кредиторам, ступеню ризику є реальним підґрунтям для побудови ділових конструктивних взаємовідносин з майбутніми інвесторами;
- 2) на початковій стадії реалізації підприємницького проекту бізнес- план служить основним інструментом комунікації між підприємцем і майбутніми постачальниками, продавцями та робітниками. Внаслідок чого підприємець має переконати як майбутніх ділових партнерів, так і найманих працівників в перспективності своєї підприємницької ідеї і в наявності обґрунтованої реальної програми її реалізації;
- 3) бізнес-план - це спосіб моделювання системи управління майбутнім бізнесом, яка повинна розв'язати такі проблеми, як правильне розуміння реальної ситуації в даний момент; чітку постановку цілей, яких бажає досягти підприємець; якісне планування процесів переходу з одного стану в інший ;
- 4) бізнес- план - це спосіб попереднього визначення майбутніх перешкод та запобігання їх виникненню та шляху до успішної реалізації підприємницького проекту за допомогою моделювання ситуації і розробки різних сценаріїв, з'ясування проблем, які можуть завадити цьому проекту;
- 5) бізнес-план - це спосіб розвитку особистих управлінських якостей підприємця, оскільки в процесі розробки цього планового документу він набуває досвіду оцінки всіх сторін майбутнього бізнесу, а саме: оцінки умов конкуренції, засобів просування товарів на ринок, використання переваг власного бізнесу, фінансового планування тощо;
- 6) бізнес- план дає змогу перевірити реалістичність підприємницької ідеї ще до її практичної реалізації, тобто в результаті підготовки бізнес- плану можна з'ясувати й те, що за даних економічних умов здійснення це підприємницького проекту є нереальним або економічно недоцільним.

Реалізація будь- якого підприємницького проекту потребує ретельної підготовчої роботи, в процесі якої потрібно обґрунтувати

реальність та економічну доцільність ідеї, опрацювати зважену програму її реалізації, переконати потенційних інвесторів, кредиторів та інших економічних партнерів у доцільності вкладання коштів у реалізацію даного проекту. Усе має знайти відображення в бізнес- плані певних завдань.

Основними завданнями розробки бізнес-плану є:

- 1) оцінка новизни і прогресивності підприємницької ідеї, її сильних та слабких сторін;
- 2) визначення витрат, фінансових ресурсів і джерел фінансування;
- 3) обґрунтування і вибір стратегії діяльності підприємства, визначення концепції її розвитку в період реалізації підприємницької ідеї;
- 4) оцінка кон'юнктури ринку та рівня конкуренції; визначення ступеня можливого господарського ризику;
- 5) пошук надійних партнерів для розробки й реалізації інноваційно- інвестиційного проекту;
- 6) прогнозування очікуваних результатів реалізації нової підприємницької ідеї в перший та в наступний три - п'ять років.

7.2. Стадії формування бізнес- плану

Процес складання бізнес- плану є специфічним у кожному конкретному випадку.

Найбільш складною є процедура опрацювання бізнес-плану для започаткування нового бізнесу. Процес розробки такого бізнес- плану розподіляється на три стадії: початкову; підготовчу; основну.

При розробці бізнес- плану для розширення вже наявного бізнесу можна обмежитися лише основною стадією.

Початкова стадія. Опрацювання бізнес- плану для заснування нового бізнесу починається з розробки концепції, тобто тих принципових рішень, які закладаються в його основу. У межах роботи над концепцією майбутнього бізнесу:

- 1) здійснюється пошук підприємницької ідеї;
- 2) вибирається сфера діяльності;
- 3) обґрунтовується доцільна форма організації бізнесу;
- 4) приймається рішення щодо способу започаткування бізнесу.

Для пошуку підприємницьких ідей використовуються різноманітніші методи, а саме: «мозкового штурму», конференції ідей, «колективного блокнота», контрольних запитань, фокальних об'єктів.

Джерелами таких ідей найчастіше бувають: вивчення запитів і побажань споживачів; критичний аналіз товарів, які випускають інші фірми; бесіди з продавцями торговельних закладів; вивчення технічної

літератури та патентної інформації; результати власних досліджень і розробок.

Вибір сфери підприємницької діяльності (виробництво, оптова чи роздрібна торгівля, послуги, будівництво, фінансова діяльність тощо) здійснюється з урахуванням:

- 1) суті та спрямованості самої ідеї майбутнього бізнесу;
- 2) особистих факторів (власний практичний досвід та потенціал; наявність відповідної освіти та знань, відповідність сфери бізнесу інтересам і вподобанням самого підприємця);
- 3) зовнішніх факторів (реальна економічна ситуація, законодавчо заборонені сфери й види діяльності, необхідність ліцензування діяльності, державні пріоритети в розвитку окремих галузей, сучасні й майбутні потреби споживачів, ступінь конкуренції в галузі, стадії життєвого циклу виробів, наявність необхідних ресурсів).

Будь-яка підприємницька діяльність здійснюється в рамках певної організаційної форми. Процедура її вибору передбачає:

- 1) визначення форм організації бізнесу, які відповідають законодавству України;
- 2) визначення особливостей, переваг і недоліків кожної з цих форм;
- 3) визначення критеріїв вибору форми організації бізнесу (ступінь відповідальності, ситуація з податками, обсяг фінансових потреб для започаткування бізнесу, ступінь контролю за фірмою, можливість залучення інших власників, наявність управлінських здібностей у підприємця, можливість зростання бізнесу в майбутньому чи простота його ліквідації).
- 4) безпосередній вибір організаційної форми бізнесу.

Що стосується вибору способу започаткування бізнесу, то традиційними є три такі його основні способи:

- 1) створення нового підприємства «на голому місці», або «з нуля»;
- 2) придбання вже існуючого підприємства;
- 3) придбання франшизи, тобто ліцензії, яка надає підприємцеві (підприємству) право на продаж (виробництво, здійснення певної діяльності) товарів чи послуг великого підприємства (фірми), яка вже добре відома споживачам.

Підготовча стадія. Наявність концепції майбутнього бізнесу ставить перед підприємцем такі запитання, як: чим його бізнес відрізнятиметься від бізнесу конкурентів? Що сприятиме або заважатиме його становленню та розвитку? На які конкурентні

переваги слід орієнтуватися? Якими мають бути програма дій та пріоритети діяльності майбутнього бізнесу?

Відповідно до цього на підготовчій стадії:

- 1) збирається та аналізується маркетингова, виробнича, фінансова й загальноекономічна інформація про майбутній бізнес. Чим більше буде зібрано інформації, тим більш обґрунтованими будуть наступні розрахунки;
- 2) з'ясовуються сприятливі можливості та загрози розвитку бізнесу в зовнішньому середовищі. Для вивчення факторів зовнішнього середовища всю їх сукупність, як правило поділяють на три групи: загальноекономічні фактори; галузеві фактори; конкуренти;
- 3) оцінюються сильні та слабкі сторони підприємства. Сильні сторони підприємства - це його особливі, унікальні, або принаймні оригінальні способи конкурентної боротьби. Слабкі сторони - це те, в чому підприємство поступається конкурентам;
- 4) визначається місія підприємства, або як вже відзначалося, його головне призначення;
- 5) формуються конкретні цілі підприємства, тобто чітко визначається те, чого підприємство хоче досягти за певний проміжок часу;
- 6) аналізуються стратегічні альтернативи та вибирається стратегія діяльності підприємства.

При її виборі підприємець (підприємство), як правило орієнтується на одну з можливих типових стратегій бізнесу: контролю за витратами; диференціації; фокусування.

Основна стадія - це безпосереднє опрацювання бізнес-плану. Її головна мета полягає в доведенні економічної доцільності створення даного бізнесу та переконанні в тому, як саме гроші або інші ресурси потенційного інвестора забезпечать йому очікуваний прибуток. Цей прибуток інвестор має побачити до того, як вкладе кошти в запропонований проект, що можна зробити за допомогою ретельно підготовленого бізнес-плану. Потрібно наголосити при цьому, що сформульовані на початковій і підготовчій стадіях концепція, місія, цілі та стратегія майбутнього бізнесу створюють «каркас» бізнес-плану, визначають його спрямованість, логіку побудови і зміст відповідних розділів.

7.3. Типовий зміст і методика розробки бізнес-плану

Зміст та структура бізнес плану залежить передусім від тієї аудиторії, для якої його призначено. Вибір тієї чи іншої аудиторії, в свою чергу, залежить від цілей, які ставить перед собою підприємець, опрацьовуючи бізнес- план (залучення зовнішнього капіталу, комунікації з партнерами по бізнесу, моделювання системи управління майбутнім бізнесом, попереднє визначення перешкод та проблем, розвиток власних управлінських навичок).

Перше правило, якого має дотримуватись підприємець у процесі складання бізнес-плану, - це чітко визначити мету його розробки та конкретного адресата.

На зміст і структуру суттєво впливають розміри й обсяги фінансових потреб. Чим масштабніший є підприємницький проект, чим більше інвестицій він потребує, тим ширше коло питань має бути висвітлено у бізнес- плані, тим детальнішими та обгрунтованішими мають бути відповідні розрахунки.

На змісті та структурі бізнес- плану позначається й специфіка сфери майбутнього бізнесу. Обгрунтування підприємницького проекту у сфері виробничої діяльності вимагає ґрунтовнішого та «об'ємнішого» бізнес- плану внаслідок самої природи цієї сфери. Навпаки, підприємець, який бажає розпочати роздрібну торгівлю, не має потреби в опрацьованому до дрібниць бізнес-плані.

Зміст і структура бізнес- плану залежать також і від:

- конкретних характеристик майбутнього продукту бізнесу та стадії його життєвого циклу;
- ступеня конкуренції в галузі;
- можливостей розширення бізнесу в майбутньому.

Бізнес- план може бути розроблений за такою структурою:

- 1) Резюме: висновки (узагальнення ключових положень бізнес-плану);
- 2) продукція (послуги) підприємства: опис та функціональне призначення;
- 3) оцінка ринку збуту: покупці, місткість та динаміка ринку;
- 4) конкуренція: основні конкуренти, їх сильні та слабкі сторони, переваги підприємства порівняно з ними;
- 5) маркетинг - план (стратегія маркетингу): основний напрям, ціноутворення, сервіс, реклама;
- 6) виробничий план: виробничий процес, приміщення й устаткування, постачальники основних матеріалів;
- 7) організаційний план: форма організації бізнесу, керівники підприємства, команда менеджерів та консультантів;
- 8) юридичний план: форма власності та правовий статус;

- 9) оцінка ризику і страхування : можливий ризик і його мінімізація, хеджування та страхування;
- 10) фінансовий план: прибуток і збитки, рух готівки, проект балансу, розрахунок беззбитковості;
- 11) стратегія фінансування: потреба у фінансуванні, повернення інвестицій.

Наведену схему бізнес- плану варто розглядати як типову, придатну для використання в різних проектах.

Розпочинаючи розробку бізнес-плану, необхідно чітко уявляти собі, що, по-перше, кожний конкретний план має свої особливості і не існує універсального бізнес-плану, а по-друге, процес його складання має свою обов'язкову внутрішню логіку. Першим етапом є вибір продукції (послуги), яка буде запропонована на ринку; другим буде дослідження зовнішнього середовища (у тому числі ринку) майбутнього бізнесу; третім є обґрунтування і вибір місця розміщення майбутнього бізнесу; четвертий - це прогнозування обсягів і доходів від продажу продукції (надання послуг); п'ятий полягає у визначенні виробничих параметрів майбутнього бізнесу; шостий- це розробка цінової і торговельної політики, вибір способів реклами і просування товарів до споживачів; сьомий полягає в обґрунтуванні вибору форми організації бізнесу, характеристики власників підприємства, якості персоналу, оргструктури, системи оплати праці; восьмий - це опис потенційно можливих ризиків, пошук способів їх мінімізації; дев'ятий - оцінка очікуваного прибутку та збитків, аналіз стану готівки і розробка балансової відомості; десятий - формулювання висновків (резюме), що відображають основні положення бізнесу.

Розробка бізнес- плану практично розпочинається з розділу «Продукція (послуги) підприємства», цей розділ необхідний для того, щоб переконати клієнтів у перспективності рекомендованого бізнесу і породити довіру до нього, описуючи переваги та особливості пропонованого продукту. В ньому акцентується увага на властивостях продукту, що виокремлюють його з аналогічних товарів, та вигодах (зиску), які (який) може мати клієнт, придбавши його.

Наступні два розділи «Оцінка ринку збуту» і «Конкуренція» за своїм змістом відбивають результати дослідження ринку, тобто охоплюють ідентифікацію власного цільового ринку, обґрунтування місця розміщення бізнесу, визначення власної конкурентної позиції, розрахунок матриці конкурентного профілю з метою об'єктивної оцінки конкурентів, оцінку місткості ринку і можливості власної частки на ньому, прогнозування обсягу річного продажу товару.

Основне завдання розділу «Маркетинг-план» полягає у викладі стратегії виходу свого бізнесу на ринок. Спочатку в ньому фіксується коротка характеристика загальної маркетингової стратегії; потім висвітлюється вибрана підприємством стратегія ціноутворення. Цей розділ має містити також опис каналів збуту продукції і рекламну програму. У заключній частині розділу висвітлюється, як має бути вирішена проблема сервісу та гарантійного обслуговування продукції, що потребує цього.

У розділі «виробничий план» звичайно виокремлюють такі блоки: основні виробничі операції; машини й устаткування; матеріально-технічні ресурси; виробничі й невиробничі приміщення. Основна увага має бути приділена характеристиці виробничого процесу й організації його здійснення, формуванню матеріально-технічної бази тощо.

Організаційний та юридичний плани є дуже важливими розділами бізнес-плану. Вони містять відповіді на такі блоки питань: організаційна схема управління; потреба бізнесу у різних категоріях персоналу; керівники й основні менеджери підприємства, мотивація і оплата їхньої праці; необхідні підприємству консалтингові послуги; форма власності й організаційно-правова форма бізнесу, що започатковується.

Якісно розроблений бізнес-план не може обійтись без розділу «Оцінка ризику і страхування». В ньому звичайно висвітлюється типи можливих ризиків у бізнесі; способи реагування на загрози бізнесу, якщо вони виникнуть; заходи щодо нейтралізації або мінімізації можливих негативних наслідків; застосування хеджування та страхування у сфері власного бізнесу.

Ключовим розділом бізнес-плану є фінансовий план; особливий інтерес він має для інвесторів, оскільки узагальнює результати всіх попередніх розділів, обґрунтовує загальну потребу бізнесу в інвестиціях, визначає економічну ефективність підприємницького проекту. Фінансовий план включає три основні складові: план доходів і витрат (план прибутків та збитків); план грошових надходжень і виплат (плановий касовий бюджет або план руху готівки); плановий баланс.

На доповнення до плану доходів і витрат інвестори звичайно вимагають провести аналіз і розрахувати точку беззбитковості (детально наведено в практичному завданні 9).

Складання плану грошових надходжень і витрат має на меті:

- визначити періоди, коли бізнесова діяльність може наразитися на дефіцит грошових коштів або їхній надлишок;
- розрахувати, скільки грошей треба позичити на ці періоди;
- зафіксувати, на що вони будуть витрачені;

- з'ясувати, коли вони можуть бути повернені.

Цей план формується на основі показників плану доходів і витрат з урахуванням очікуваних зрушень у надходженнях та виплатах грошових коштів. У певні періоди діяльності підприємства виплати готівки можуть перевищити її надходження або навпаки. В таких випадках вирішується питання про отримання або надання короткострокової позики.

Плановий баланс підприємства - це фінансовий документ, у якому його кошти згруповані, з одного боку, за їхнім складом і розміщенням, а з іншого - за джерелами фінансування на певну дату. Він відображує співвідношення між ресурсами (активами) підприємства та його зобов'язаннями перед кредиторами (пасивами) і власниками частин спільного капіталу (акціонерами).

Заключним розділом бізнес- плану є стратегія фінансування. У ньому підприємець представляє свої міркування щодо:

- джерел і форм отримання фінансових коштів, які необхідні для реалізації підприємницького проекту;
- умов і строків повернення інвесторам вкладеного капіталу і отримання ними очікуваних доходів.

Джерелами і формами отримання фінансових коштів можуть бути комерційні кредити, банківські позики, кошти від продажу облігацій, кошти різноманітних інвестиційних установ, кошти приватних інвесторів. При цьому можливі різні варіанти поєднання акціонерного і позичкового інвестування. Мають бути також чітко визначені умови і порядок отримання фінансових коштів, відсоток плати за кредит або частка участі у прибутку підприємця.

Після завершення розробки всіх визначених заздалегідь розділів бізнес- плану складається резюме, у якому мають бути відображені відмінні риси майбутнього бізнесу, його переваги та основні фінансово-економічні показники. При оформленні готового бізнес- плану резюме розміщують на його початку (першим). Це робиться для того, щоб потенційні інвестори мали можливість швидко прийняти принципове рішення щодо інвестування того чи іншого підприємницького проекту, а вже потім детальніше вивчити весь бізнес- план.

8. Практичне заняття на тему: «Аналіз беззбитковості виробництва і прибутковості галузі рослинництва»

Завдання

Здійснити аналіз і розрахувати точку (норму) беззбитковості виробництва рослинницької продукції.

Для виконання даного завдання необхідно здійснити аналіз і розрахувати точку (норму) беззбитковості, тобто визначити таку ситуацію, за якої загальні доходи від продажу рослинницької продукції повністю покривають (відшкодовують) усі витрати, що пов'язані з її виготовленням і реалізацією.

Норма беззбитковості показує, скільки одиниць продукції необхідно продати, щоб витрати підприємства окупились за рахунок його доходів. Вона може бути розрахована за формулою:

$$H_0 = \frac{ПВ}{(Ц - ЗВ_0) \cdot q} \cdot 100, \quad 2.8.1$$

де q — обсяг реалізації, ц.

На норму беззбитковості й дохідність галузі в цілому впливають чотири фактори: сума постійних витрат, змінні витрати на центнер продукції, ціна реалізації й рівень урожайності. Ступінь впливу цих факторів доцільно визначати за їх зміни на однакову величину, наприклад, на 10 %.

Сільськогосподарське підприємство лише тоді починає одержувати прибуток, коли воно збільшує обсяг продажу продукції рослинництва понад його критичний рівень. Цей прибуток формується вже з першої одиниці приросту продукції в розмірі різниці між ціною і змінними витратами. Тому, підприємство одержуватиме тим більший прибуток, чим більше рослинницької продукції буде реалізовано понад критичний обсяг її продажу, і навпаки.

Якщо у сільськогосподарського підприємства метою є досягнення певного приросту прибутку від реалізації рослинницької продукції, то йому необхідно вирішити питання, скільки додатково продати цієї продукції, щоб досягти необхідної суми прибутку? Це можна визначити за формулою:

$$П = q (Ц - З_{вц}) - ПВ, \quad 2.8.2$$

де $З_{вц}$ — змінні витрати на 1 ц продукції.

Приріст прибутку $\Delta П$ визначається як різниця між прибутком при збільшеному обсязі продажу $П_1$ і прибутком при досягнутому обсязі продажу продукції рослинництва - $П_0$, тобто $\Delta П = П_1 - П_0$.

У розгорнутому вигляді ця формула може мати наступний вигляд:

$$\Delta П = [q_1 \cdot (Ц - З_{вц}) - ПВ] - [q_0 \cdot (Ц - З_{вц}) - ПВ]. \quad 2.8.3$$

Звідси приріст продажу продукції (Δq), за якого досягається необхідний сільськогосподарському підприємству приріст прибутку від продажу продукції рослинництва, визначаємо за формулою:

$$\Delta q = \frac{\Delta \Pi}{\Pi - 3_{\text{вц}}}. \quad 2.8.4$$

Потрібно мати на увазі й те при визначенні беззбитковості рослинницької продукції, що сільськогосподарськими підприємствами виробляються такі її види, за якими формуються спільні постійні витрати та індивідуально - змінні. Це стосується, насамперед, окремих видів зернових культур - пшениці, ячменю, вівса, жита.

Якщо ж сільськогосподарське підприємство зазнає збитків, то виникає питання, за якого обсягу виробництва (продажу) цих видів продукції потрібно досягти, щоб забезпечити його беззбитковість?

В такому разі критичний обсяг виробництва (продажу) рослинницької продукції в сільськогосподарському підприємстві досягається, коли:

$$\sum_{i=1}^n q_i \cdot (\Pi_i - 3_{\text{в}i}) - \text{ПВ}_i = 0, \quad 2.8.5$$

де q_i — обсяг виробництва (продажу) i -го виду продукції; Π_i — ціна реалізації 1 ц i -го виду продукції; $3_{\text{в}i}$ — змінні витрати на 1 ц i -го виду продукції; ПВ_i — спільні постійні витрати для i -х видів продукції.

У таблиці 8.1 наведені вихідні дані, необхідні для визначення беззбитковості виробництва рослинницької продукції.

Завдання полягає в тому, щоб визначити нові обсяги виробництва (продажу) цих видів рослинницької продукції q_i^n , за яких досягається беззбитковість виробництва. Оскільки йдеться про три види продукції, в наведеному рівнянні (формула 2.8.6) є три невідомих. Щоб розв'язати його, необхідно обсяг реалізації одного з видів продукції прийняти за базовий і через нього виразити обсяги виробництва (реалізації) двох інших видів продукції.

Якщо рівняння (2.8.6) зобразити в розгорнутому для нашого прикладу вигляді з одночасним виразом перших двох видів продукції — озимої пшениці і ячменю через третій вид продукції — овес, одержимо:

$$\left(\frac{q_1}{q_3} \cdot \Pi_1 + \frac{q_2}{q_3} \cdot \Pi_2 + \frac{q_3}{q_3} \cdot \Pi_3 - \frac{q_1}{q_3} \cdot 3_{\text{в}1} - \frac{q_2}{q_3} \cdot 3_{\text{в}2} - \frac{q_3}{q_3} \cdot 3_{\text{в}3} \right) - \text{ПВ} = 0, \quad (28.6).$$

де q_i^n — необхідний обсяг виробництва (продажу) окремих видів продукції. Якщо q_3 винести за дужки, а ПВ перенести в праву частину рівняння, матимемо вираз:

$$\frac{1}{q_3} \cdot (q_1 \cdot Ц_1 + q_2 \cdot Ц_2 + q_3 \cdot Ц_3 - q_1 \cdot З_{в1} - q_2 \cdot З_{в2} - q_3 \cdot З_{в3}) = \text{ПВ}. \quad (2.8.7).$$

8.1. Вихідні дані для визначення беззбитковості виробництва зернових культур

Показники	Види продукції			Разом
	озима пшениц я	ячмінь	Овес	
Обсяг виробництва (продажу), ц	10000	4000	2000	16000
Ціна за 1 ц, грн.				X
Грошова виручка від реалізації, тис. грн.				1010
Структура грошової виручки, %				100
Змінні витрати на 1 ц продукції, грн.				X
Змінні витрати на загальний обсяг продажу, тис. грн.				
Постійні витрати, тис. грн.	X	X	X	
Фінансовий результат: прибуток (+), збиток (-), тис. грн.	X	X	X	

Звідси:

$$\frac{1}{q_3} = \text{ПВ} : (q_1 \cdot Ц_1 + q_2 \cdot Ц_2 + q_3 \cdot Ц_3 - q_1 \cdot З_{в1} - q_2 \cdot З_{в2} - q_3 \cdot З_{в3}). \quad (2.8.8)$$

Необхідний обсяг виробництва (продажу) окремих видів продукції, за якого досягається беззбитковість, визначається за формулою:

$$q_i^n = \sum_{i=1}^n \frac{1}{q_6} \cdot q_i, \quad (2.8.9)$$

де q_6 — вид продукції, що прийнято за базовий.

**Тестові завдання
до вивчення та засвоєння дисципліни «Економіка і
підприємництво, менеджмент (підприємництво)»**

1. Що є основою дисципліни “Економіка і підприємництво, менеджмент”?

Цілеспрямована праця людини чи розробка та використання найбільш раціональних форм і методів економіки, організації і управління виробництвом.

2. Які економічні методи дослідження використовує дисципліна “Економіка і підприємництво, менеджмент”?

1	Статистико-економічний.
2	Методи групувань і статистичні.
3	Статистико-економічний, розрахунково-конструктивний, монографічний, економіко-математичний, експериментальний, абстрактно-логічний.
4	Монографічний, абстрактно-логічний, графічний, статистичний.

3. Яка з наведених відповідей найбільше відповідає поняттю „Організація виробництва”?

1	Організація виробничих процесів в різних галузях аграрних підприємств.
2	Раціональне використання виробничих ресурсів аграрного підприємства..
3	Раціональна побудова, планування і ефективне ведення с.-г. виробництва в аграрних підприємствах з метою отримання прибутку.
4	Підприємницька діяльність, спрямована на виробництво і реалізацію с.-г. продукції

4. Назвіть основні принципи підприємництва:

	У бланку відповідей впишіть правильну відповідь
--	---

5. На чому базуються методи підприємницької діяльності?

	У бланку відповідей впишіть правильну відповідь
--	---

6. В чому полягає головна особливість підприємницької діяльності?

	У бланку відповідей впишіть правильну відповідь
--	---

7. Назвіть основні види підприємництва в Україні:

1	Виробництво (видобування) і переробка.
2	Переробка і надання послуг.
3	Торгівля і обмін.
4	Виробництво, переробка, купівля-продаж товарів, надання послуг, обмін.

8. Дайте визначення поняття "підприємництво":

1	Самостійна ініціатива, на власний ризик діяльність щодо виробництва продукції, виконання робіт, надання послуг, торгівля з метою одержання прибутку.
2	Ініціативна господарсько-фінансова діяльність суб'єктів різних форм власності, спрямована на одержання прибутку
3	Виробництво продукції, виконання робіт надання послуг, купівля, продаж товарів, спрямовані на задоволення особистого інтересу.
4	Виробництво і реалізація продукції, спрямовані на задоволення особистого інтересу.

9. У якій відповіді наведені головні функції підприємництва?

Ведення фінансів, обліку та матеріально-технічного забезпечення чи ресурсна, організаційна, творча.

10. Визначте основні ознаки підприємницької діяльності?

1	Вільний вибір діяльності на добровільних засадах, вибір місця розташування підприємства, фінансування.
2	Самостійне формування програми діяльності, залучення до

	підприємницької діяльності майна і коштів юридичних осіб і громадян, фінансування та інвестування.
3	Вибір місця розташування підприємства, вибір форм підприємницької діяльності, фінансування та інвестування.
4	Постійна орієнтація на потреби споживачів, вміння об'єднання людей для досягнення підприємницької діяльності, самореалізація власної мети.
5	Свобода вибору напрямів і методів, діяльності, самостійність у прийнятті рішень; постійна наявність фактора ризику; орієнтація на досягнення комерційного успіху; інноваційний характер діяльності.

11. Яка з груп сільськогосподарських підприємств за формами власності об'єднує:

1. Приватні	А. Приватне; колективне; комунальне; державне; засноване на змішаній формі власності (на базі об'єднання майна різних форм власності).
2. Неприватні	
3. Змішані	В. Фермерське господарство, приватне підприємство, господарське товариство.
	С. Комунальне; державне.

12. Які установчі документи необхідні для створення товариства з обмеженою відповідальністю?

	У бланку відповідей впишіть правильну відповідь
--	---

13. Основні принципи планування:

1	Самостійність планування, наукова обґрунтованість планів, контроль за виконанням планів.
2	Встановлення оптимальної виробничої структури підприємства, розроблення шляхів підвищення продуктивності праці і рентабельності виробництва.
3	Наукова обґрунтованість планів, орієнтація на зростання кінцевих позитивних результатів, забезпечення необхідної пропорційності у розвитку виробничих ланок підприємства, поєднання та узгодження перспективного і поточного планування, виявлення провідної ланки планування, контроль за виконанням планів.
4	Самостійність планування, врахування взаємодії факторів зовнішнього та внутрішнього підприємницького середовища.

14. Що являє собою бізнес-план?

	У бланку відповідей впишіть
--	-----------------------------

	правильну відповідь
--	------------------------

15. Які планові документи належать до оперативних планів?

Робочі плани на періоди с.-г. робіт, плани нарядів і

16. Спеціалізація аграрних підприємств – це:

... виробничо-фінансової діяльності підприємства на виробництві певних видів (виду) товарної продукції

17. Основним показником розмірів аграрного підприємства є:

... валової продукції підприємства.

18.

Агропромислове

комбінування – це:

Об'єднання в єдиному організаційному циклі

19. Форми інтеграції агропромислового виробництва:

Горизонтальна, вертикальна і

20. Які є форми власності землі в Україні?

..., комунальна, державна.

21. Які види земельних угідь є в аграрних підприємствах?

Сільськогосподарські і ... угіддя.

22. Назвіть види оцінки землі:

Бонітування, грошова і

23. Які системи землеробства застосовують в аграрних підприємствах?

Паропросапна і плодозмінна чи плодозмінна, паропросапна, контурно-меліоративна, ґрунтозахисна.

24. На підставі яких даних здійснюється організація земельної території аграрного підприємства?

Проведення ґрунтового обстеження

25. Які землі були розпайовані в результаті аграрної реформи?

..., передані у колективну власність сільськогосподарським

підприємствам.

26. Засоби виробництва – це:

	У бланку відповідей впишіть правильну відповідь
--	---

27. Організаційно-економічні вимоги до системи машин:

1	Універсальність, економічність, уніфікація окремих вузлів.
2	Взаємоув'язка окремих машин між собою та економічність.
3	Відповідність системи машин сучасному рівню техніки, технології і організації виробництва.
4	Універсальність, економічність, висока продуктивність, взаємоув'язка окремих машин між собою, відповідність системи машин сучасному рівню техніки, технології і організації виробництва, уніфікація окремих вузлів, наявність нормального робочого місця для механізатора.

28. На основі яких даних визначають потребу аграрного підприємства в тракторах і робочих машинах?

	У бланку відповідей впишіть правильну відповідь
--	---

29. Дайте визначення поняття трудових ресурсів аграрних підприємств.

..., які здатні працювати в сільськогосподарському виробництві.

30. Якими показниками вимірюється сезонність?

	У бланку відповідей впишіть правильну відповідь
--	---

31. Визначте основні принципи раціональної організації:

1. Праці 2. Виробничих процесів	А. Паралельності, пропорційності, комплексності, запасу ресурсів, ефективності.
	В. Науковості, комплексності, пропорційності, економічної ефективності, гуманності.
	С. Пропорційності, синхронності, ритмічності, безперервності, запасу ресурсів.

32. Складові трудового процесу:

Трудовий процес, стадія виробництва, ..., трудовий рух.

33. Перелічте види норм праці:

	У бланку відповідей впишіть правильну відповідь
--	---

34. Норма виробітку – це:

	У бланку відповідей впишіть правильну відповідь
--	---

35. Способи вивчення трудових процесів і затрат робочого часу:

Фотографія (хронографія), ..., фотохронометраж.

36. За якою формулою можна визначити норму виробітку на механізованих польових роботах:

	У бланку відповідей впишіть правильну відповідь
--	---

37. Визначення мотивації праці:

1	Свідомий вибір людиною певної лінії поведінки, яка побудована на внутрішніх і зовнішніх факторах – мотивах і стимулах.
2	Спонування людей до дії, яке виступає у двох формах – біологічній і соціально-психологічній.
3	Процес, спрямований на задоволення людиною своїх фізичних, матеріально-побутових і культурних потреб.
4	Спонування людей до активної діяльності, процес свідомого вибору людиною певної лінії поведінки, яка побудована на внутрішніх і зовнішніх факторах - мотивах і стимулах.

38. Хто із перелічених вчених є розробниками наступних теорій мотивації?

1. А. Маслоу	А. Теорії «Z» або близькості, довіри, такту.
2. Д. Макгрегор	
3. Ф. Херцберг	В. Система потреб соціальної людини.
4. У. Оучі	С. Теорії «X» та «Y».

39. Форми оплати праці:

	У бланку відповідей впишіть правильну відповідь
--	---

40. Назвіть складові тарифної системи оплати праці:

1	Тарифна сітка, тарифно-кваліфікаційний довідник, тарифні розряди
2	Тарифна сітка, тарифна ставка, тарифно-кваліфікаційний довідник;
3	Тарифно-кваліфікаційний довідник, тарифний оклад, тарифний

	розряд;
4	Тарифікація, тарифна сітка, тарифна ставка.

41. Додаткова оплата праці сплачується за:

Економію прямих витрат чи досягнення високих врожаїв.

42. Акордна система – це:

Вид оплати праці чи система оплати праці.

43. Які є загальні принципи організації виробничих процесів?

- 1 Пропорційності, синхронності, ритмічності, безперервності, запасу ресурсів.
- 2 Паралельності, вузького місця, ритмічності, безперервності, запасу ресурсів.
- 3 Паралельності, синхронності, ритмічності, безперервності, запасу ресурсів.
- 4 Оптимальної інтенсивності праці, економії рухів, ритмічності, безперервності, запасу ресурсів.

44. В чому полягає головний економічний зміст сівозмін?

	У бланку відповідей впишіть правильну відповідь
--	---

45. Що є особливістю дискретних виробничих процесів в рослинництві?

Циклічність чи безперервність.

46. Складові ланки галузі овочівництва – це:

1	Вирощування розсади і овочів у захищеному ґрунті та вирощування овочів у відкритому ґрунті
2	Вирощування розсади і овочів у захищеному ґрунті, вирощування овочів у відкритому ґрунті та зимове зберігання овочів
3	Вирощування розсади і овочів у захищеному ґрунті, вирощування овочів у відкритому ґрунті, часткова переробка овочів, зимове зберігання овочів, насінництво овочевих культур
4	Вирощування розсади і овочів у захищеному ґрунті, вирощування овочів у відкритому ґрунті, насінництво овочевих культур

47. Якими ознаками характеризуються сади інтенсивного типу?

1	Рано вступають в пору плодоношення і мають високу крону
2	Пізно вступають в пору плодоношення
3	Спеціально сформована крона і пізно вступають в пору плодоношення
4	Висока крона і загущена посадка

5	Загущена посадка, спеціально сформована крона висотою 3-4 м, висока урожайність, ранній вступ в пору плодоношення
---	---

48. Що передбачає баланс кормів?

	У бланку відповідей впишіть правильну відповідь
--	---

49. Що визначає структура стада?

	У бланку відповідей впишіть правильну відповідь
--	---

50. Поняття інвестицій.

Інвестиції – це вкладення капіталу

51. В чому полягає основний мотив інвестування (вкладання коштів) ?
Відтворення засобів виробництва чи одержуваний прибуток.

Правильна відповідь: Одержуваний прибуток.

52. Головний зміст фінансової діяльності аграрного підприємства – це:

	У бланку відповідей впишіть правильну відповідь
--	---

53. Джерела фінансування аграрних підприємств.

Виручка від реалізації с.-г. продукції чи власні і залучені кошти.

54. Інноваційна діяльність – це:

Діяльність, у процесі якої аграрні підприємства

55. Види інновацій:

	У бланку відповідей впишіть правильну відповідь
--	---

56. Поняття фінансів підприємства:

	У бланку відповідей впишіть правильну відповідь
--	---

57. З чого сплачується фіксований с.-г. податок?

З прибутку аграрних підприємств чи виручки від реалізації свіжої і переробленої с.-г. Продукції.

58. Що є предметом економічного аналізу?

Виробничі відносини чи господарські процеси.

59. Про що свідчить показник рентабельності?

	У бланку відповідей впишіть
--	-----------------------------

	правильну відповідь
--	---------------------

60. Коли підприємство отримує:

1. Прибуток	А. Витрати на виробництво продукції перевищують грошові надходження від її реалізації. В. Виручка дорівнює собівартості продукції. С. Виручка перевищує витрати на виробництво і реалізацію продукції.
2. Збиток	
3. Беззбиткова діяльність	

Розділ 3. МЕНЕДЖМЕНТ

Короткий конспект лекції до теми: „Сутність, значення та розвиток менеджменту”

3.1.1. Сутність управління та менеджменту

Управління – це сфера людської діяльності, яка виникла в результаті розподілу праці, за допомогою якої людина впливає на соціально-політичні, техніко-економічні і соціально-культурні процеси для досягнення поставлених цілей. В літературі поняття „управління” трактується по-різному. І хоча всі визначення передбачають інший підхід, проте суть їх однакова, яку можна виразити наступним чином: управління являє собою свідому цілеспрямовану діяльність людини, за допомогою якої вона впорядковує і підпорядковує своїм інтересам елементи зовнішнього середовища – суспільства, живої й неживої природи, техніки.

Елементи, на які спрямована ця діяльність, створюють об’єкт управління, який має, як правило, параметри як в просторі, так і часі.

Управління можна трактувати як цілеспрямовану дію на об’єкт з метою змінити його стан або поведінку в зв’язку зі зміною обставин.

Управління як явище об’єктивного світу дуже різноманітне. Характеризуючи оточуюче середовище, дослідники виділяють три основні сфери управління: неживою природою, живою природою і соціальне управління.

Сутність соціального управління можна визначити з позицій економічної теорії, кібернетики, соціології, психології, права, філософії та інших наук. За принципами комплексного, системного підходу соціальне управління — це цілеспрямована діяльність управлінського апарату в соціально-економічній системі, пов’язана з виконанням специфічних функцій (планування, організації, регулювання, координації, мотивації, контролю) на основі пізнання і використання об’єктивних законів та закономірностей виробництва, в інтересах

постійного підвищення його ефективності.

Соціальне управління включає два основних *підкласи*: управління індивідуальною діяльністю людини та управління колективами.

Важливими *видами* соціального управління є адміністративно-державне управління (політичне керівництво), управління соціально-культурною сферою (духовне виробництво), управління матеріальним виробництвом. Іншими словами, класифікація *видів* управління відповідає *основним сферам* організації суспільства: економічна – сфера матеріального виробництва, розподілу і споживання матеріальних благ; політична – сфера відносин влади і панування, класових, національних і міждержавних відносин; культурна – сфера духовного виробництва, розподілу і споживання духовних благ. Кожен вид управління має певні *рівні* (організація – регіон – галузь – держава).

У межах соціального управління виділяють дві основні *форми* управління: управління матеріальними ресурсами та управління людськими ресурсами. Основні форми і рівні управління включають відповідні підвиди управління (рис. 3.1.1).

Управління підприємством або іншими первинними суб'єктами господарювання – це постійний і системний вплив на діяльність його структур для забезпечення узгодженої роботи і досягнення кінцевого позитивного результату.

Близьким до згаданого є визначення процесу управління як діяльності об'єднаних у певну структуру суб'єктів управління, направленої на досягнення поставленої мети управління шляхом реалізації певних функцій і використання відповідних методів і принципів управління.

У сучасній теорії і практиці соціального управління існують різні визначення терміну «менеджмент». Більшість авторів, дотримуються думки, що менеджмент - тип управління, який найбільше відповідає потребам і умовам ринкової економіки. Він виник і сформувався в своєрідну концепцію практичного управління як тип останнього, що з'явився в умовах вільного підприємництва, конкуренції, економічної мотивації.

Поняття «менеджмент» є досить загальним і має різнобічне застосування. Воно охоплює різні принципи, цілі, види діяльності та функції.

Термін «менеджмент» походить від англійського *management* і є похідним від *to manage* – «управляти», стояти на чолі, завідувати, бути здатним «упоратись з чимось».

Існує багато визначень сутності менеджменту. Фундаментальний Оксфордський словник англійської мови містить такі тлумачення:

- менеджмент – це спосіб та манера спілкування з людьми;
- менеджмент – це влада та мистецтво керівництва;
- менеджмент – це вміння та адміністративні навички в організації ефективної роботи апарату управління (служб працівників);
- менеджмент – це орган управління, адміністративні одиниці, служби і підрозділи.

Однак термін «менеджмент» необхідно відрізнити від терміну «управління», що є набагато ширшим, оскільки застосовується в різних сферах діяльності (наприклад, управління державою, управління ростом і розвитком рослин, управління механізмами тощо).

Термін «менеджмент» застосовується лише в одній сфері – господарській діяльності (підприємство, банк та інші господарські одиниці).

Менеджмент – це раціональний спосіб управління діловими підприємствами (фірмами); управління зорієнтоване на отримання прибутку; діяльність пов'язана з наглядом, яка використовує особливі форми організації праці, договірні та контрактні стосунки між працею і

капіталом; особлива галузь наукового знання й професійної спеціалізації менеджерів, з яких складається адміністративний штат корпорації тощо.

З наукової точки зору, *менеджмент* – це вміння використовувати об'єктивні закони і закономірності, які використовуються в галузі управлінської діяльності.

Менеджмент розглядає підприємство не тільки як технологічну ланку суспільного виробництва, а й як соціально-виробничу підсистему ринкових відносин. У трактуванні терміну «менеджмент» висвітлюються різні аспекти управлінської діяльності.

Менеджмент як:

1) процес за допомогою якого професійно підготовлені спеціалісти формують організації і керують ними;

2) функції управління, за допомогою яких менеджери забезпечують умови для ефективної праці робітників організації (планування, організація, координування, мотивування, контролювання);

3) люди, які керують організацією, – це керівники ринкової орієнтації, які своєчасно реагують на кон'юнктуру і динаміку пропозицій;

4) орган або апарат управління є складовою частиною організацій. Головне завдання – ефективне використання і координація всіх ресурсів організації;

5) наука управління, основу якої складає вся сума накопичених знань у вигляді концепцій, теорій, принципів і форм управлінської діяльності. Виявляє фактори і умови, за яких спільна праця людей є найбільш корисною;

б) мистецтво управління, яке базується на тому, що організації – це складні системи, на функціонування яких впливають, крім об'єктивних факторів оточуючого середовища, ряд суб'єктивних. У зв'язку з цим особливу роль відіграє рівень розвитку особистих якостей менеджера.

Менеджмент – це вміння досягати поставлених цілей, використовуючи працю, інтелект, мотиви поведінки інших людей.

Менеджмент – функція, вид діяльності щодо керівництва людьми в різних організаціях.

Менеджмент – це сукупність принципів, методів і засобів управління виробництвом з метою підвищення ефективності виробництва і збільшення прибутку.

Менеджмент – це процес планування, організації, мотивації і контролю необхідний для того, щоб сформулювати і досягти цілі організації.

Менеджмент – це система управління комерційними структурами, що є узагальненням теорії і практики, які забезпечують комерційний успіх у межах фірми.

Аналіз різних визначень менеджменту, а також дослідження проблем на мікрорівні в умовах становлення і розвитку ринкових відносин в Україні дає можливість, на думку А.В. Шегди, сформулювати наступне визначення: *менеджмент* – це функція управлінського апарату розвинутого сучасного виробництва з використання законів і закономірностей суспільного розвитку, які дозволяють організувати ефективно, конкурентоспроможне виробництво в умовах, коли постійно змінюється зовнішнє і внутрішнє середовище життєдіяльності.

Здійснення цієї функції передбачає і підводить до виникнення й відтворення певних соціально-економічних відносин, які виступають соціальною формою організації, ефективного, конкурентоспроможного індивідуального відтворення. Суб'єктами відносин є керівники-менеджери й підлеглі в рамках підприємства, а також суб'єкти зовнішнього середовища, з якими необхідно вступати в певні відносини менеджерам підприємства в процесі досягнення своєї мети.

Менеджмент поширений скрізь, де має місце будь-яка діяльність, але з найвищим ефектом здійснюється за умов вільного підприємництва, де переважає ринковий тип господарювання. Тому його можна розглядати як сукупність стратегій, філософій, принципів, методів, засобів і форм наукового керівництва будь-якою діяльністю з метою підвищення її ефективності та задоволення ринкових потреб споживачів. Його складовими є теорія керівництва, мистецтво управління і практичний досвід управління.

3.1.2. Завдання і принципи менеджменту

Основне в менеджменті вміти сформулювати та поставити такі цілі, які б відповідали інтересам підприємства, забезпечували його успіх. Організація вважається успішною, якщо досягає поставлених перед нею цілей.

Одним із головних завдань менеджменту є забезпечення існування підприємства (фірми) на ринку. Це можливо, якщо будь-яке рішення, що приймається на перспективу, буде засвідчувати про економічну вигоду. Ще одним конкретним завданням є забезпечення впровадження інновацій. В умовах конкуренції

формування не виживе, якщо не будуть створюватися нові товари чи послуги більш високої якості, на більш вигідних для клієнтів умовах, чим у конкурента. В сучасних умовах існування глобальних проблем, однією з яких є екологічна, керівництво зобов'язане надавати особливу увагу зменшенню забруднення навколишнього середовища й раціонального використання матеріальних ресурсів. Це ще одна конкретна задача менеджменту.

Не можна забувати, що важливим елементом виробничого процесу в підприємстві є люди. І завдання менеджменту – організувати роботу колективу, що означає вміло підбирати кадри, створювати певну систему взаємовідносин між людьми, умови для розвитку персоналу, його зростання; підвищувати ефективність праці працівників. Менеджмент покликаний об'єднати капітал та співробітників фірми. Якщо це завдання вирішується на низькому рівні чи недостатньо, працівники не забезпечені роботою та ефективність праці низька, становище підприємства (фірми) на ринку обов'язково погіршуватиметься.

Основне завдання менеджменту – зробити інформацію, знання, досвід, нововведення продуктивною силою, що забезпечить існування й успіх фірми на ринку.

Слід зазначити, що завдання менеджменту стають все більше складними, які охоплюють не тільки виробництво, розподіл, обмін, фінансування, а й канали, комунікації, через які здійснюються ці процеси, вирішення питань соціального характеру. Все це потребує аналізу конкретної ситуації за певними факторами, оцінки ступеня їх впливу на діяльність організації з метою розробки прийняття і реалізації управлінських рішень.

Важливе значення для реалізації місії (сенсу існування) підприємства має використання управлінським апаратом принципів менеджменту. Вони визначають спосіб діяльності, правила поведінки керівників при виконанні своїх управлінських функцій. Принципи управління похідні від загальних законів і відображають відносини, які складаються, і згідно з якими повинна створюватися, функціонувати та розвиватися система управління.

Принципи менеджменту (від лат. «*principium*» – початок, основа) – сукупність основних правил, положень, керівних ідей, орієнтирів, якими повинні керуватися органи і працівники управління у своїй діяльності.

Загальні принципи менеджменту повинні відповідати таким вимогам: відображати загальні положення, які притаманні

організаціям різних типів і видів; відповідати законам розвитку природи, суспільства і бізнесу.

Визначальний принцип менеджменту – це забезпечення прибутковості; процвітання підприємництва і максимум добробуту трудового персоналу.

Принципи раціонального управління були сформульовані основоположниками наукового менеджменту – Ф. Тейлором, Г. Емерсоном, А. Файолем.

В основі вчення Ф.Тейлора закладено такі принципи управління індивідуальною роботою працівників: науковий підхід до виконання кожного елементу роботи; науковий підхід до підбору, навчання і тренування працівників; розподіл відповідальності за результатами роботи між менеджерами і працівниками.

Зміст загальних принципів менеджменту, обґрунтованих представниками класичної школи управління, наведено на рис. 3.1.2. Слід зазначити, що вони і на сьогодні не втратили своєї актуальності. Завдання кожного менеджера – знайти їм правильне застосування.

Принципи управління 90-х років зосереджують увагу на соціальний аспект управління: менеджмент націлений (спрямований) на людину, на те, щоб зусилля людей зробити більш ефективними.

3.1.3. Методи менеджменту

Під методами в менеджменті розуміють сукупність прийомів і способів дії на об'єкт управління для досягнення визначених організацією цілей.

Основою використання методів управління є закони, закономірності та принципи суспільного виробництва, науково-технічний рівень розвитку підприємства (фірми), соціальні, правові й психологічні відносини між людьми.

Виділяють адміністративно-розпорядчі, економічні, соціально-психологічні методи менеджменту.

Адміністративно-розпорядчі методи менеджменту передбачають юридичний (правовий) і адміністративний вплив на відносини людей у процесі виробництва, оскільки ці відносини регулюються певними правовими нормами: законодавчими актами; інструкціями; положеннями; наказами і розпорядженнями.

Адміністративно-розпорядчі методи також передбачають застосування відповідних матеріальних, адміністративних і правових санкцій. Вони оперативні, тобто швидко впливають на виконавців, отже, на весь виробничий процес. Ці методи є директивними,

обов'язковими для виконання, невиконання їх призводить до дисциплінарної або матеріальної відповідальності.

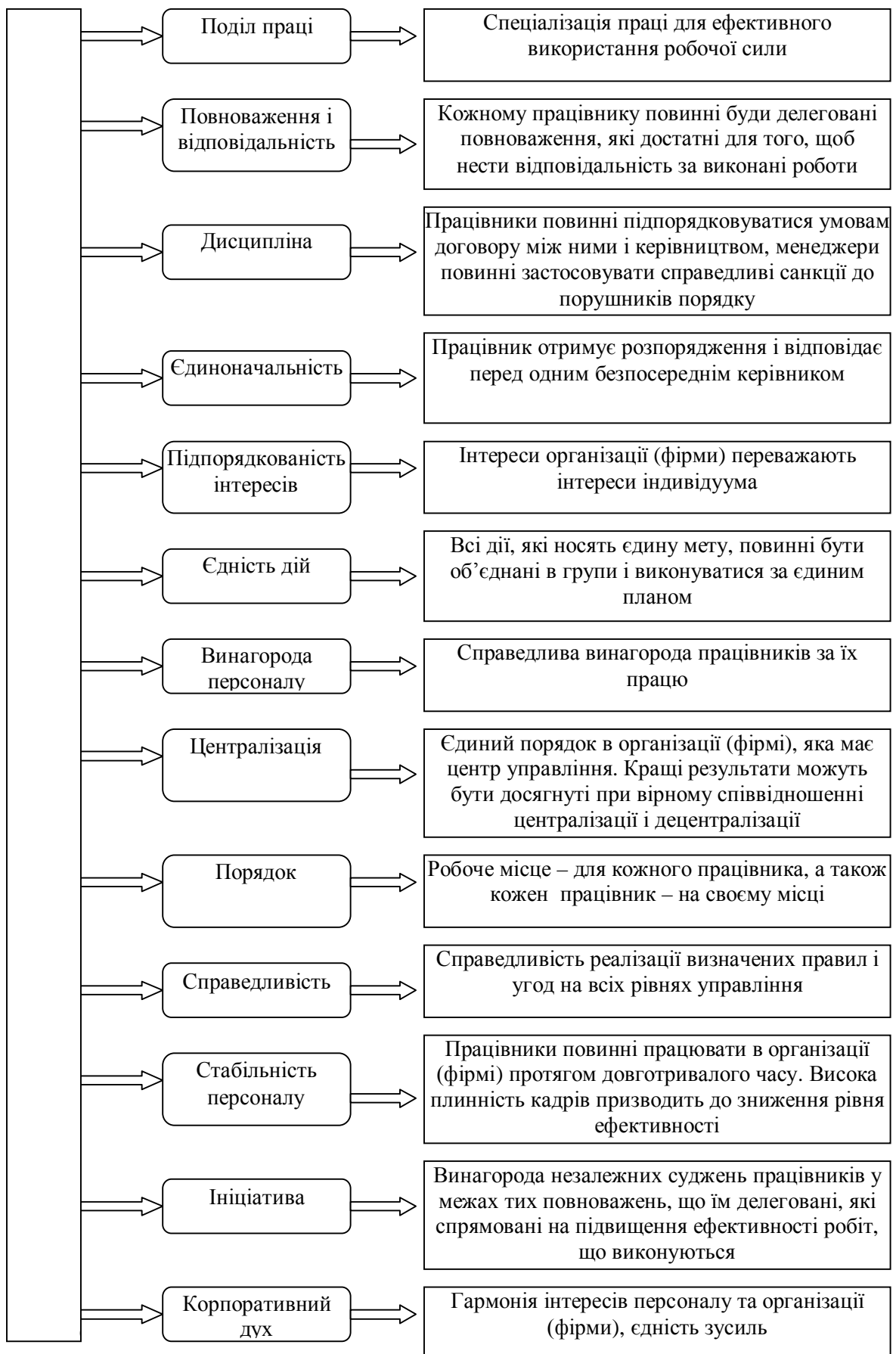


Рис.3.1.2. Загальні принципи менеджменту, їх характеристика

Адміністративні методи управління поділяються на методи організаційного впливу та оперативно-розпорядчого впливу.

Методи організаційного впливу – це сукупність способів і прийомів створення й раціоналізації організаційних систем господарств (підрозділів) за допомогою регламентування їх діяльності, побудови структур управління, регламентації повноважень керівників і спеціалістів, нормування роботи цих систем, розробки інструкцій з їх функціонування.

До основних організаційних методів належать:

- організаційне регламентування;
- організаційне нормування;
- організаційно-методичне інструктування.

Методи оперативно-розпорядчого впливу – це сукупність методів і прийомів забезпечення передбаченого організаційним впливом функціонування організаційної системи: підтримка темпів і ритму виробництва, регулювання його динаміки, виконання планів тощо.

Оперативно-розпорядчі методи включають такі форми впливу:

- розпорядчі – за допомогою директив, постанов, наказів, розпоряджень, усних вказівок;
- оперативно-розпорядчі форми впливу – рішення оперативних нарад, плани-наряди.

Економічні методи менеджменту – це прийоми й способи управління, які базуються на використанні економічних законів, економічних інтересів і показників. Вони передбачають створення економічних умов, що спонукають працівників і трудові колективи діяти в потрібному напрямі з урахуванням загально-державних, колективних і особистих інтересів.

Зміст економічних методів виражається в цілеспрямованому впливі на економічні інтереси працівників і трудові колективи, спонукаючи їх до високопродуктивної праці, стимулюючи реалізацію їхніх творчих можливостей.

Економічні методи організують, регулюють і удосконалюють економічні відносини, що виникають у процесі виробництва й управління, забезпечують ефективне використання матеріалів, фінансових і трудових ресурсів. Ці методи включають такі економічні важелі: матеріальну відповідальність; ціноутворення; державне регулювання; планування; економічний аналіз; стимулювання; кредит; податки; господарський розрахунок.

Економічні методи адекватні ринковій економіці, проте, і вони не носять універсального характеру. Особливо це чітко

виявляється в умовах розвинутого ринку і високого економічного добробуту населення.

Соціально-психологічні методи управління за складом і змістом – це єдність соціального і психологічного впливу на трудові колективи та окремих працівників. Вони підвищують активність та ініціативу працівників, сприяють створенню добрих взаємовідносин між членами колективу, задоволенню соціальних і духовних потреб, формують сприятливий соціально-психологічний клімат колективу.

Соціальний вплив – це сукупність способів і прийомів впливу на формування і розвиток колективу й соціальні процеси всередині нього. За допомогою соціальних методів досягається згуртованість колективу, розвиток трудової і творчої активності його працівників, задоволення кожного своєю працею та ін.

До соціальних методів належать:

- методи соціального регулювання – критика і самокритика, обмін досвідом, соціальне планування, звичаї й традиції;

- методи соціального нормування – правила внутрішнього розпорядку, статuti громадських організацій, кодекси честі, правила службової етики й етикету, форми дисциплінарного впливу та ін.;

- методи морального стимулювання – оголошення подяк, нагородження орденами і медалями, присвоєння почесних звань, надання додаткових соціальних благ (додаткові відпустки, турпутівки та ін.);

Психологічний вплив – це регулювання взаємовідносин між членами колективу з метою створення в ньому сприятливого психологічного клімату. За допомогою психологічних методів у колективі створюється доброзичлива творча обстановка, що сприяє найкращому виконанню працівниками своїх обов'язків та досягненню високих результатів роботи.

До психологічних методів управління належать:

- методи комплектування трудових колективів – використання соціометричного тестування, за допомогою якого встановлюють симпатії всередині колективу, статус його членів, ступінь згуртованості колективу, психологічну сумісність та ін.;

- методи гуманізації праці – спрямовані на поліпшення естетичних умов праці шляхом використання психологічного впливу кольору, музики, освітлення, оформлення робочого місця, виключення монотонності тощо;

- методи психологічного спонукання (мотивації) – полягають у формуванні мотивів праці, у суспільному визнанні трудового внеску, у наявності перспективи професійного зростання тощо;

- методи професійного відбору і навчання – включають відбір людей, що володіють такими психологічними характеристиками, що найбільшою мірою відповідають виконуваній роботі.

Успішне використання соціально-психологічних методів управління вимагає знання менеджером психологічних особливостей особистості, її поведінки і взаємовідносин у трудовому колективі.

За мотиваційним критерієм виділяють методи: матеріальної мотивації; моральної мотивації; владно-примусової мотивації.

Головна роль у цій класифікації приділяється підвищенню зацікавленості працівників у реалізації управлінських рішень.

За організаційними формами методи керування поділяються на *одиночні, колегіальні, колективні*.

За сферою застосування методи можуть бути *загальними* (відносно всієї системи) і *локальними* (застосованими в її окремих частинах).

Семінарське заняття на тему: „Сутність, значення та розвиток менеджменту”

Питання на семінар:

1. Організація як об'єкт управління.
2. Суть понять „управління” і „менеджмент”.
3. Виникнення науки менеджменту та напрямки еволюції управлінської думки.
4. Ранні теорії менеджменту.
5. Інтегровані підходи до управління.
6. Сучасні напрямки розвитку науки управління.
7. Методи менеджменту.

Питання для самоконтролю та обговорення на семінарському (практичному) занятті

1. Що таке організація, які загальні риси мають всі організації як об'єкти управління ?
2. Які фактори обумовлюють необхідність управління організацією?
3. Поясніть, що таке зовнішнє і внутрішнє середовище організації? З яких компонент вони складаються ?
4. За яким критерієм зовнішнє середовище організації поділяють на середовище прямого і непрямого впливу ?
5. Які базові моделі організації виникли в процесі їх еволюції ? Дайте загальну характеристику кожній з них.
6. Які ви знаєте основні підходи до визначення категорій „управління”, „менеджмент” ?
7. Дайте визначення категорії менеджмент у широкому та вузькому розумінні.
8. Поясніть сутність менеджменту як процесу реалізації функції управління.
9. У чому полягають особливості управлінської діяльності порівняно з іншими видами діяльності ?
10. Охарактеризуйте менеджмент як вид професійної діяльності (ознаки діяльності менеджера, сфери та рівні менеджменту, ролі менеджера в організації).
11. Охарактеризуйте основні передумови виникнення та етапи розвитку науки управління.
12. У чому полягає сутність ідеї представників школи наукового управління? Охарактеризуйте роль Ф.Тейлора у розвитку науки управління.

13. Що нового в науку управління внесла адміністративна школа? У чому виявляється обмеженість класичної теорії менеджменту?
14. Оцініть внесок в теорію і практику менеджменту представників школи організаційної поведінки та школи людських стосунків.
15. Розкрийте основні положення кількісної теорії менеджменту. Визначте вплив кількісної школи на розвиток управлінської думки.
16. Сформулюйте причини виникнення інтегрованих підходів до управління. У чому ви бачите відмінності одномірних (ранніх) та інтегрованих підходів до управління ?
17. Поясніть сутність процесного підходу до управління.
18. Розкрийте основні положення системного підходу до управління.
19. Охарактеризуйте сутність і особливості ситуаційного підходу до управління. В основу яких сучасних концепцій менеджменту покладено ідеї ситуаційного підходу ?
20. Дайте характеристику сучасних тенденцій розвитку науки управління.
21. Яка відмінність між японською та американською системами менеджменту?
22. Які основні принципи менеджменту?
23. Які є методи менеджменту?
24. Охарактеризуйте адміністративно-розпорядчі методи менеджменту.
25. У чому суть економічних методів менеджменту?
26. Поясніть сутність соціально-психологічних методів менеджменту.

Практичне заняття на тему: „Наукові школи та концепції менеджменту”

Аналітична вправа: „Визначення моделі менеджменту”*

Загальна інформація

На українському ринку мобільних телефонів працюють дві компанії-конкуренти. Моделі управління в компаніях різні.

1. Компанія "Мобіл-інвест"

Стиль керівництва компанії "Мобіл-інвест" формується на засадах менталітету, традицій, на основі спеціалізованих бізнес-груп. Бізнес-група є самостійною спеціалізованою компанією, яка здійснює операції в межах 1 млн грн. Якщо угода перевищує цю суму, то рішення виноситься Радою директорів компанії. Техніка групової роботи базується на діловій активності співробітників компанії, постійно розширюється коло питань, з яких кожний співробітник може висловити свою точку зору та прийняти участь у прийнятті

* Джерело: Баєва О.В., Новальська Н.І., Згалаг-Лозинська Л.О. Основи менеджменту: практикум: Навч. посібник. – К.: Центр учбової літератури, 2007 – 524 с.

управлінських рішень. В Меморандумі компанії "Мобіл-інвест" зазначені такі положення:

- базовою основою діяльності групи виступають групові процеси, групова робота, а не розпорядження вищого керівництва;
- внутрішньогрупові комунікації покладено в основу групових процесів;
- критика в середині групі можлива тільки в тому разі, якщо вона не принижує гідність співробітника, якого критикують. Співробітники однієї групи працюють в одній кімнаті, тобто всі в полі зору й займатися неслужбовими справами в робочий час негоже. У групах компанії немає суперництва між окремими співробітниками, і навіть змагання між ними не заохочується. Цього керівництву компанії вдається досягти за рахунок формування чітких повноважень кожного співробітника. В межах цих прав його рішення остаточне і не підлягає обговоренню. Між співробітниками групи часто формуються неформальні групові взаємовідносини. Між самими групами йде серйозна боротьба за лідерство, тому що робота кожного співробітника оцінюється за груповим результатом.

З боку компанії "Мобіл-інвест" приділяється підвищена увага кар'єрі менеджерів. Не тільки сам менеджер, а й сама компанія зацікавлена в його кар'єрному зростанні.

З метою формування управлінського резерву компанія "Мобіл-інвест" готує господарських менеджерів універсального типу, а не вузькоспеціалізованих керівників. Ділова кар'єра зумовлена не тільки особистими результатами, а й віком та стажем роботи (загальним і в компанії).

Для впровадження інновацій та нових технологій компанія "Мобіл-інвест" використовує технологію "ринги", тобто технологію прийняття управлінського рішення знизу догори на засадах виваженої регламентації цієї процедури.

2. Компанія "Комаров і Ко".

В останній рік у компанії "Комаров і Ко" проведено зміни в організаційних структурах управління, що привело до значних змін в управлінні персоналом. Ця тенденція проявляється в заміні жорсткого переліку професій та посадових інструкцій на ширші та лабільніші; зменшенні об'єму роботи в штаб-квартирі та центральних офісах і відповідному зменшенні адміністративного апарату; переході на гнучкі системи оплати праці.

Управління в компанії "Комаров і Ко" ґрунтується на певних принципах та вимогах щодо персоналу фірми, за яких при відборі та

найманні персоналу основну увагу приділяють спеціалізованим знанням та професійним навичкам.

До загальних критеріїв відбору персоналу відносяться освіта, практичний досвід роботи, психологічна сумісність у команді, вміння працювати в колективі. Управлінські кадри працюють за призначенням. Компанія, орієнтована на вузьку спеціалізацію менеджерів та спеціалістів. Атестація працівників та молодших менеджерів відбувається один або два рази на рік. Результати атестації обговорюються між працівником та його безпосереднім керівником і підписується відповідний документ. Атестаційний документ містить перелік недоліків у роботі, шляхи їх подолання, попередження про звільнення або повідомлення, що подальше перебування на посаді залежить від покращення показників праці. Остаточне рішення щодо звільнення працівника приймає керівник на два-три рівні вище від безпосереднього керівника.

Горизонтальні структури управління зумовили впровадження в компанії елементи командного менеджменту, який забезпечується гнучким матеріальним стимулюванням. В компанії "Комаров і Ко", крім традиційних (посадовий оклад або тарифна ставка, доплати, премії), широко використовується принцип участі працівників та менеджерів у прибутках (участь в акціонерному капіталі компанії).

Спеціалісти залучаються до процесу прийняття управлінських рішень. Одним з основних елементів управління в компанії "Комаров і Ко" є децентралізація, яка сприяє співробітництву адміністративного апарату й працівників у досягненні мети організації. Останніми роками в практиці роботи компанії "Комаров і Ко" набули поширення супербригади, члени якої від робітників до молодших менеджерів наділені повноваженнями щодо участі в управлінні фірмою: приймають оперативні рішення і беруть участь у прийнятті рішень щодо стратегії бізнесу. Розвиток автономних форм виробничої діяльності за принципами самоврядування привів до виникнення підприємництва всередині організації.

Завдання для обговорення

1. Визначте моделі менеджменту, за якими спрямовано роботу компаній "Мобіл-інвест" та "Комаров і Ко".

2. Яку модель менеджменту ви обрали б при започаткуванні власної справи?

При виконанні завдання доцільно скористатися нижче приведеною таблицею „Моделі управління”, що допоможе структурувати відповідь.

Моделі управління

США	Японія
1	2
Першорядне значення надається матеріально-речовинному фактору. Людина - на другому плані як необхідний і неминучий додаток.	Людський фактор - на першому плані. Підвищена увага до працівників.
Слабке почуття лояльності. Працівник розглядає корпорацію, у якій працює, тільки як джерело особистого доходу і тому змушений приходити туди на роботу. Більше його практично нічого з нею не пов'язує. При пропозиції більшої зарплати спокійно перейде на інше місце роботи.	Сильне почуття лояльності працівників і їх отождоження себе з корпорацією, готовність до самообмеження в ім'я "своєї" фірми.
Керівник у своїй роботі розраховує тільки на себе ("самотній вовк"). Як правило, це яскраво виражена індивідуальність. Індивідуальна відповідальність за результати.	Керівник поводить як член єдиної команди. Яскраво виявляється дух корпоративності, "групівізм". Колективна відповідальність за результати.
У відносинах між персоналом заохочується незалежна поведінка.	У відносинах між персоналом заохочується взаємозалежність.
Короткострокове наймання. Висока плинність кадрів.	Довічне наймання. Дуже низька плинність кадрів
Швидке протікання процесу оцінки кадрів і настільки ж швидке їх професійне просування. Якщо цього не відбувається, фахівці виявляють нетерпіння і замислюються про свою невдалу кар'єру і перехід в іншу фірму.	Ґрунтовна, розтягнута в часі оцінка кадрів і їх повільне, поступове професійне просування. Працівник смиренно очікує. Він упевнений, що зрештою його оцінять об'єктивно.
Працівник зорієнтований на вузьку спеціалізовану діяльність. Цінуються таланти, видатні здібності, уміння швидко і добре робити конкретну роботу. Витрати на професійну підготовку невеликі. Переважають короткострокові види навчання і тренінги з конкретних видів діяльності.	Працівник зорієнтований на універсальний, неспеціалізований вид діяльності. Підготовка ведеться за широким профілем. Цінується розвинута гама особистісних якостей. Перевага надається тривалим і фундаментальним видам підготовки.
Формальні, кількісні механізми дотримання цілей і контролю.	Неформальні, тонкі механізми дотримання цілей і контролю.
Індивідуальне прийняття рішень, зверху вниз, швидко.	Колективне прийняття рішень, знизу нагору, неквапливо, з узгодженням.
Мінімальна участь робітників у справах фірми, у якій вони працюють. Їм надають тільки ту інформацію, що потрібна для виконання безпосередніх обов'язків.	Управлінський персонал і робітники спільно володіють інформацією про стан справ на фірмі, у якій працюють. Робітники максимальною мірою беруть участь у справах фірми (гуртки якості, самокеровані групи).
Між персоналом переважають формальні контакти, які диктуються виробничою необхідністю. Зміцнення і розвиток міжособистісних зв'язків не розглядається як фактор підвищення ефективності виробництва.	Переважають неформальні контакти серед персоналу. Керівництво свідомо заохочує і культивує різні форми інтенсивного міжособистісного спілкування.
Зміни здійснюються рішуче, „хірургічним методом”.	Зміни здійснюються поступово, через окремі виправлення і поліпшення, "методом масажу".
При оцінці працівника і його просуванні головним критерієм є особисті заслуги і якості лідера.	При оцінці працівника і його просуванні головним критерієм є старшинство й уміння ладити з людьми.
Компанії не вважають за доцільне надавати своїм працівникам соціальну допомогу. Поширений "принцип дикої качки" - тепличні умови негативно позначаються на здатності до активних дій і виживаності.	Сильно розвинена система соціальної допомоги і соціальних послуг, що надаються компанією своїм працівникам.

Рекомендована література

1. Будди Д., Пептон Р. Основы менеджмента. – СПб: Изд. "Питер", 1999. – с. 18 - 53.
2. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник, – 3-е изд. – М.: Гардарики, 1999. – с. 11 - 42.
3. Дафт Р. Менеджмент. – СПб.: Изд. "Питер", 2000. – с. 14 - 42.
4. Кредісов А.І., Панченко Є.Г., Кредісов В.А. Менеджмент для керівників. - К.: Т-во "Знання", КОО, 1999. - с. 19 - 39, 100 - 112.
5. Менеджмент: Навчальний посібник / С.І. Михайлов, Т.І. Балановська, О.С. Степасюк, О.П. Гогоуля та ін. / За ред. С.І. Михайлова. – К.: НУБіП України, 2010. – 536 с.
6. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: Дело, 1992. – 701 с.
7. Мильнер Б.З. Теория организации. – М.: ИНФРА-М, 2001. – 480 с.
8. Основы менеджмента: Учеб. пособие для вузов / Под. ред. А.А. Радугина. – М.: Центр, 1998. – с. 27 – 52
9. Робінс С.П., Деченсо Д.А. Основы менеджменту / Пер. з англ. А. Олійник та ін. - К. : "Основи", 2002. - с. 36 - 53.
10. Румянцева З.П., Филипов Н.Б., Шрамченко Т.Б. Общее управление организацией: принципы и процессы: 17-модульная программа для менеджеров "Управление развитием организации". Модуль 3. - М.: ИНФРА-М, 2000-М, 2000 - с. 25 - 68, 72 - 106.
11. Смирнова В.Г., Мильнер Б.З., Латфуллин Г.Р., Антонов В.Г. Организация и ее деловая сфера: 17 модульная программа для менеджеров "Управление развитием организации". Модуль-2. - Москва.: ИНФРА-М, 2000. - с. 13 - 40, 45 - 60, 71 - 78.
12. Гарнавська Н. П., Пушкар Р.М., Менеджмент: теорія та практика: підручник для вузів. - Тернопіль: Картбланш, 1997. - с. 11 - 30.
13. Туленков М.В. Введение в теорию и практику менеджмента: Учебн.пособие. – К.: МАУП, 1998 – с. 53-121.
14. Управление – это наука и искусство: А.Файоль, Г.Эмерсон, Ф.Тейлор, Г. Форд. – М. : Республика, 1992. с.9-32

Короткий конспект лекції до теми: „Функції менеджменту”

3.2.1. Функція планування

Усю сукупність діяльностей, що забезпечують управління підприємством як соціально-технічною системою, можна подати у вигляді логічної послідовності виконання основних (загальних) функцій управління.

Планування – це конкретизація цілей управління в системі показників господарської діяльності підприємства (фірми); розробка стратегії і тактики діяльності, яка орієнтована на досягнення цілей менеджменту.

Планування виступає як відокремлений вид управлінської діяльності (трудових процесів), який визначає перспективу та майбутній стан підприємства, тобто планування передбачає прийняття заздалегідь рішення про те, що робити, щоб досягнути бажаного майбутнього та ефективних шляхів його досягнення.

Головне завдання планування, як функції менеджменту, полягає в такому:

- задає орієнтири майбутнього стану підприємства;
- сприяє вирішенню проблем, які виникають у процесі роботи;
- стимулює організацію, координацію та мотивацію праці;
- породжує корисну інформацію на підставі сигналів зворотного зв'язку про фактичний стан керованих об'єктів;
- вимагає підвищення кваліфікації персоналу;
- робить необхідним контроль виконаного, облік, аналіз.

Планування є спеціалізованим видом управлінської діяльності, першим і визначальним етапом процесу менеджменту, що забезпечує цілеспрямованість і погодженість роботи всіх учасників виробництва (рис. 3.2.1).

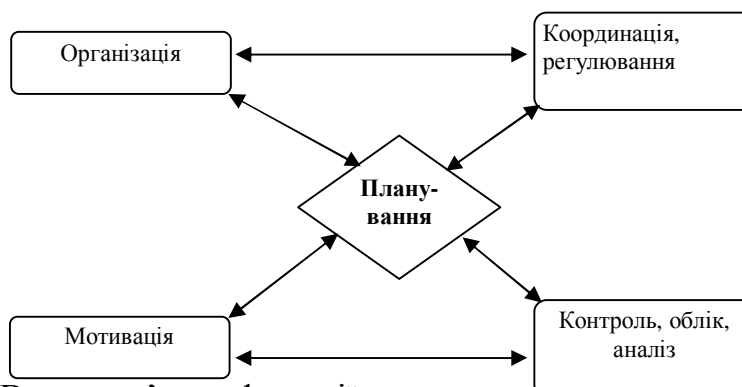


Рис. 3.2.1. Взаємозв'язок функції планування з іншими функціями управління

У теорії і практиці управління склалися різні види планування (табл. 3.2.1).

У зарубіжній практиці за класифікацією Р.Л. Акоффа залежно від часу дії розрізняють такі види планування:

- ✓ реактивне (минуле);
- ✓ інактивне (теперішнє);
- ✓ преактивне (майбутнє);
- ✓ інтерактивне (взаємодія попередніх).

В американському менеджменті виділяють два види планування:

- ✓ стратегічне;
- ✓ планування реалізації стратегії.

Таблиця 3.2.1

Класифікація видів планування

Кваліфікаційні ознаки	Види планування
1. За масштабом планування	<ul style="list-style-type: none"> ● загальне планування, що охоплює всю сферу діяльності фірми (підприємства); ● часткове планування, що охоплює визначені сфери діяльності за галузями, планування проектів (завдань)
2. Залежно від тривалості періоду і реалізації поставлених завдань	<ul style="list-style-type: none"> ● стратегічне (пошук нових можливостей); ● тактичне (створення визначених передумов); ● оперативне (реалізація можливостей)
3. За сферами планування	<ul style="list-style-type: none"> ● цільове планування (визначення цілей); ● планування засобів (матеріальні ресурси, трудові ресурси, фінанси); ● програмне планування (планування програм виробництва і збуту); ● планування дій (спеціальні продажі, багаторівневий маркетинг)
4. За сферами функціонування	<ul style="list-style-type: none"> ● планування виробництва; ● планування збуту; ● планування персоналу
5. Розширене загальне планування	<ul style="list-style-type: none"> ● короткострокове планування; ● середньострокове планування; ● довгострокове планування.
6. За структурою керування	<ul style="list-style-type: none"> ● загальне планування формування підприємства; ● планування архітектури підприємства; ● планування сфер діяльності; ● планування роботи підрозділів фірми (підприємства).
7. За можливістю зміни планів	<ul style="list-style-type: none"> ● жорстке планування; ● гнучке планування
8. За черговістю у часі	<ul style="list-style-type: none"> ● упорядковане планування, за якого після завершення одного плану розробляється інший; ● перехідне планування, коли після закінчення певного строку план продовжується на наступний період; ● почергове планування, коли план розробляється за необхідності (у разі реконструкції чи санації підприємства (фірми))

У країнах з розвинутою економікою застосовується ринкове (маркетингове) та ділове планування (планування бізнесу).

У вітчизняній практиці склалася певна система планування, кожен різновид якої має свої особливості щодо змісту, конкретної технології складання розрахункових планово-економічних показників.

Так, з погляду обов'язковості планових завдань розрізняють директивне та індикативне планування.

Оскільки за допомогою планування створюється орієнтир майбутньої діяльності підприємства в практиці господарювання виділяють два види планування: стратегічне і тактичне. Тактичне в свою чергу деталізується в оперативних планах.

Мета планування полягає у створенні системи планових документів, які визначають зміст та певний порядок дій для забезпечення тривалого існування організації.

Схематично процес планування в організації можна представити як послідовність етапів представлених на рисунку 3.2.2.



Рис. 3.2.2. Послідовність виконання основних етапів планування

Ціль підприємства – це конкретний кінцевий стан або бажаний результат, досягнення якого є цінним і спонукає групу людей до спільної роботи.

Значення цілей в життєдіяльності підприємства: спосіб боротьби з невизначеністю; засіб ідентифікація підприємства; інструмент фокусування діяльності фірми на основних напрямках.

Місія – основна загальна ціль підприємства, що виражає причину її існування. Місія підприємства визначає його статус, декларує принципи її функціонування, заяви, дійсні наміри її керівників. Це найбільш загальна мета підприємства. Вона відображає спрямованість підприємства в майбутнє, показуючи, на що будуть направлятися зусилля і які цінності при цьому будуть пріоритетними.

Зміст місії, як правило, містить у собі такі елементи:

- опис товарів (послуг), пропонувані підприємством;
- визначення основних споживачів, клієнтів, користувачів;
- цілі підприємства – виживання, зростання, прибутковість та ін.;

- технологія: характеристика устаткування, технологічних процесів, інновацій;

- філософія: базові погляди і цінності підприємства, внутрішня концепція, у рамках якої описуються власна думка компанії про себе, джерела її сили, фактори виживання;

- зовнішній образ підприємства, його імідж, що підкреслює економічну і соціальну відповідальність компанії перед партнерами, споживачами, суспільством в цілому.

«Місія» і «цілі» дають відповідь на запитання, чого ми хочемо досягти, а завдання і план дій – яким способом; місія має відкривати достатньо великий ринок, щоб бізнес мав можливість зростати і реалізувати свій потенціал.

Якщо початок стратегічного планування – вибір місії, то друге місце приділяється встановленню цілей. Вони встановлюються в рамках місії і визначають окремі конкретні напрями діяльності підприємства, лежать в основі прийняття будь-якого ділового рішення; служать керівництвом для формування конкретних планових показників.

Усю сукупність цілей організації можна розділити на чотири види чи блоки: економічні, науково-технічні, виробничо-комерційні і соціальні.

Весь процес планування на підприємстві поділяється на дві стадії: розробка стратегії (перспективне, стратегічне планування) і визначення тактики (тактичне, оперативне планування).

Стратегія – це набір правил, якими керується організація при прийнятті управлінських рішень. Разом з тим, стратегія розглядається як загальний комплексний план, призначений для того, щоб забезпечити здійснення місії і досягнення цілей організації.

Стратегія – це оптимальний набір правил і прийомів, дій, рішень, що дозволяють реалізувати місію, досягти глобальних і локальних цілей підприємства.

Стратегічне планування, що прийшло на зміну перспективному плануванню, відрізняється від нього, в першу чергу, трактуванням майбутнього. У системі довгострокового планування робиться припущення, що майбутнє можна передбачити, виходячи зі сформованих тенденцій розвитку. Керівники організацій, звичайно, виходять з того, що в перспективі підсумки діяльності поліпшуються. Тому при плануванні ставляться оптимістичні цілі.

У системі стратегічного планування не робиться припущення, що майбутнє стане краще минулого і, що його можна вивчати, проектуючи сформовані тенденції на наступні періоди. Тому в стратегічному

плануванні важливе місце приділяється аналізу перспектив організації, з'ясовуються тенденції, небезпеки, можливості, що здатні внести зміни в існуючі стратегії.

Ще одна відмінність полягає в тому, що стратегія – це не індикатор часу, це напрям розвитку. Стратегія містить у собі всю сукупність глобальних ідей розвитку фірми, а не тільки зосереджена на конкретному періоді.

Етапи стратегічного планування

- Формування стратегічних цілей діяльності підприємства (мета).
- Аналіз середовища та ринкових чинників.
- Вибір генеральної стратегії й аналіз стратегічних альтернатив.
- Оцінка підприємницького потенціалу і перспектив розвитку фірми, їх адекватності цілям діяльності.
- Розробка ресурсних і функціональних субстратегій підприємства.
- Практична реалізація плану, контроль і оцінка соціально-економічних результатів.

Стратегія фірми реалізується в тактичних і оперативних планах.

Тактичні плани відрізняються від стратегічних метою розробки, змістом, часом, охопленням сфер впливу. Тактичні плани деталізують стратегічні, однак сфера їхньої спрямованості вужча.

Тактичні плани регулюють діяльність підприємства за закупками сировини, виробництвом продукції, збутом, у фінансових питаннях, як правило, на рік. Такий період часу дозволяє швидко впроваджувати досягнення НТП у виробництво, швидко бачити очікуваний результат, приймати рішення щодо виявлення відхилень. Організаційне керівництво розробкою тактичного плану на підприємстві здійснює директор, а методичне – начальник планово-економічного відділу або головний економіст. Хоча участь у розробці такого плану приймають всі виробничі підрозділи.

Оперативне планування є, з одного боку, завершальною ланкою в системі планування діяльності підприємства, а з іншого – засобом виконання довго-, середньо- та короткострокових планів, основним важелем поточного управління виробництвом.

У процесі оперативного планування здійснюється детальна розробка планів підприємства та його підрозділів – окремих виробництв, цехів, виробничих дільниць, бригад, навіть робочих місць – на короткі проміжки часу (місяць, декаду, робочий тиждень, добу, зміну). При цьому розробка планів органічно поєднується з вирішенням питань організації їхнього виконання та поточного регулювання виробництва. Отже, основним завданням оперативного планування є конкретизація показників тактичного плану з метою організації повсякденної

ритмічної роботи підприємства (фірми) та його структурних підрозділів.

Оперативне планування поєднує два напрями роботи. Перший напрям, у рамках якого розробляються оперативні плани та графіки виготовлення й випуску продукції, називається *календарним плануванням*.

Другий напрям включає роботи, що необхідні для безперервного оперативного обліку, контролю та регулювання виконання оперативних планів і ходу виробництва. Цей напрям одержав назву *диспетчеризації*.

2. Функція організації діяльності

Функція організації в менеджменті – це координація багатьох задач і формальних взаємин людей, що ці задачі виконують, тобто, це процес створення такої структури підприємства, яка дає можливість працівникам ефективно працювати для досягнення визначеної мети.

Термін «організація» в менеджменті вживається у двох значеннях. Перше стосується упорядкування діяльності людей, друге – розкриття структури підприємства.

Формування стратегії підприємства є основою для розробки структури підприємства, тому мета організаційної функції в менеджменті – забезпечити перехід від стратегії до структури.

Будь-яка організація складається з елементів, ролей і відносин, визначених ієрархією, писаними і неписаними правилами поведінки.

Формальну (офіційну) структуру становлять ділові зв'язки і відносини, що виникають між працівниками при виконанні службових функцій і мають офіційний характер. Формальна структура колективу є відображенням офіційного розподілу робіт між членами колективу, тих службових зв'язків та відносин, які виникають у процесі трудової діяльності.

Неформальна (неофіційна) структура виникає спонтанно, в результаті об'єднання працівників за певними позаслужбовими уподобаннями, встановленням різних неформальних статусів. Такі неформальні об'єднання створюються у всіх сферах, вони доповнюють і розвивають офіційну структуру. Іноді неформальні відносини ґрунтуються на егоїстичних прагненнях, протиставленні окремих осіб чи груп керівництву або більшості колективу, в результаті чого виникають конфліктні ситуації, панує атмосфера недовіри, антипатії тощо.

Характерними особливостями неформальних груп є здатність до самоорганізації, саморегулювання внутрішніх відносин під впливом лідерства, престижу, симпатії.

В організації менеджменту важливе значення має ієрархія.

Ієрархія – це тип структурних відносин у складних багаторівневих системах, що характеризуються впорядкованістю, організованістю взаємодії між окремими рівнями по вертикалі. Ієрархія характеризується рівнями управління і відображає підлеглість органів управління і керівників зверху до низу.

Сутність ієрархічних відносин становлять відносини між вищою службовою особою або підрозділом та підлеглими. Слід зазначити, що власне ієрархічний рівень ще не визначає ранг або статус усіх посад, чи особисте звання людей, що обіймають певні посади. Кожен з рівнів складається переважно з цілої низки посад і звань. Тому помічник або секретар вищого керівника корпорації значно нижчий за рангом чи званням порівняно з керівником нижчого рівня в лінії влади.

Організація управління передбачає ефективну дію кодексів – сукупність правил, норм, переконань, стандартів управлінського процесу, положень про структурні підрозділи, службових інструкцій.

Таким чином, організація як функція менеджменту найбільш суттєво і безпосередньо пов'язана із систематичною координацією безлічі задач і відповідно взаємовідносин між людьми, що їх виконують.

Делегування – це передача завдань і повноважень особі, яка бере на себе відповідальність за їх виконання. Делегування є засобом, за допомогою якого керівництво розподіляє серед співробітників численні завдання, які повинні виконуватись для досягнення мети організації. Якщо завдання не делегується іншим працівникам, керівник має виконувати його самостійно.

Відповідальність – це зобов'язання виконувати поставлені завдання та відповідати за їх позитивне вирішення. Фактично індивід укладає контракт з організацією на виконання певних завдань в обмін на отримання визначеної винагороди. Відповідальність означає, що працівник відповідає за результати виконання завдання перед тим, хто передає йому повноваження.

Делегування реалізується лише у випадку прийняття повноважень і власне відповідальність не може бути делегована. Керівник не може розмежовувати відповідальність, передаючи її підлеглим. Хоча особа, на яку покладена відповідальність за вирішення певного завдання, не повинна виконувати його особисто, вона залишається відповідальною за якісне завершення роботи.

Повноваження – це обмежене право використовувати ресурси організації та спрямовувати зусилля деяких її працівників на виконання певних завдань. Повноваження делегуються посаді, а не індивіду, який займає її в цей момент.

Будь-яка організація складається з елементів (відділів служб, груп, окремих виконавців), їхніх ролей і відношень, визначених ієрархією (рівнями управління по вертикалі), поліархією (горизонтальною координацією діяльності працівників одного ієрархічного рівня або положення), писаними і неписаними правилами (кодексами) поведінки.

Структура – це внутрішня будова будь-якої системи, склад, взаємозв'язок і взаємодія її складових елементів, що забезпечує збереження основних властивостей та організованість цієї системи.

Організаційна структура підприємства – це сукупність і взаємозв'язок усіх служб і підрозділів, що здійснюють свою діяльність на підставі поділу і кооперації праці. Вона є основою структури управління.

Структура управління підприємства – це упорядкований склад усіх взаємопов'язаних структур і окремих працівників управління, що діють на підставі поділу і кооперації управлінської праці. У ній містяться підрозділи, служби та працівники апарату управління, зв'язки і відносини між ними.

Організаційна структура управління визначається як склад, взаємозв'язки та супідрядність організаційних одиниць (підрозділів) апарату управління, які виконують різні функції управління організацією (підприємством).

Згідно з цим визначенням, основними елементами організаційної структури управління є:

- склад та структура функцій управління;
- кількість працівників для реалізації кожної управлінської функції;
- професійно-кваліфікаційний склад працівників апарату управління;
- склад самостійних структурних підрозділів;
- кількість рівнів управління та розподіл працівників між ними;
- інформаційні зв'язки.

Структура управління є організаційною базою системи управління, ефективним механізмом саморегулювання і координації діяльності працівників. Вона організаційно закріплює управлінські функції за працівниками, є мережею каналів, за якими рухаються потоки інформації.

Чим раціональніша і доцільніша структура управління, тим ефективніше функціонує вся система управління.

Своє конкретне вираження структура управління знаходить у схемі структури, штатному розписі, положеннях про підрозділи, у посадових інструкціях керівників і спеціалістів.

Фактори формування структури управління поділяються на зовнішні й внутрішні.

Зовнішні фактори: розвиток міжгосподарських зв'язків, система виробничо-технічного обслуговування підприємств; форми торгового, медичного й культурно-побутового обслуговування населення, система державного управління підприємствами та ін.

Внутрішні фактори: природні умови, спеціалізація і концентрація виробництва, розмір підприємства, кількість і розміри населених пунктів, розміщення їх на території, наявність і стан доріг та засобів зв'язку, рівень механізації виробничих процесів, забезпеченості кадрами і рівень їхньої кваліфікації тощо.

Сформована система керування повинна забезпечувати раціональне використання землі, техніки, трудових та інших ресурсів. Структуру управління по горизонталі складають ланки, по вертикалі – ступені управління.

Ланки управління – це організаційно відособлені структурні підрозділи (відділи служб, групи, сектори), що виконують одну або декілька функцій управління.

Ступені управління – це сукупність ланок управління, що знаходяться на одному рівні і відображають послідовність підпорядкування знизу до верху.

Організаційна структура повинна відповідати певним вимогам (адаптивність, гнучкість, динамізм, адекватність, спеціалізація, оптимальність, оперативність, надійність, економічність, простота).

У системі управління різних форм господарювання, що на цей час функціонують в аграрному секторі економіки, можуть застосуватися різні типи організаційних структур управління залежно від:

- масштабів виробництва (розмір підприємства (фірми));
- виробничо-технологічних особливостей;
- стратегічних і поточних завдань діяльності підприємства (фірми);
- характеру середовища.

3. Функція мотивації

Мотивація – це те, що ми відчуваємо всередині самих себе. Це внутрішній стимул, який звичайно виражається в діях.

Мотивація – це процес спонукання, стимулювання себе чи інших (окремої людини чи груп людей) до цілеспрямованої поведінки або

виконання певних дій, спрямованих на досягнення власної мети або мети організації.

Спонування – це усвідомлене відчуття нестачі, потреби у чомусь, яке має визначений напрям чи шлях до вирішення. Воно є виявом потреби через поведінку і сконцентроване на досягненні мети. Під метою, в цьому значенні, розуміють все, що сприймається як засіб задоволення потреб.

Щоб на практиці ефективно виконувати функцію мотивації, керівник повинен опанувати сучасні моделі мотивації з урахуванням людського поведіння і механізмів спонування до тієї чи іншої дії.

Для розуміння теорій мотивації необхідно усвідомити зміст головних понять – «потреби» й «винагороди».

Потреба – це фізіологічне чи психічне відчуття нестачі у чомусь або у комусь, переконання у тому, що чогось чи когось бракує.

Потреби працівників деякою мірою розрізняються залежно від декількох причин: віку працівників, виду трудової діяльності, рівня утворення і професійної підготовки, природно-кліматичних умов, національних особливостей, традицій, звичаїв, звичок, рис характеру, родинного стану тощо.

Виділяють *первинні і вторинні потреби* (рис. 3.2.3).

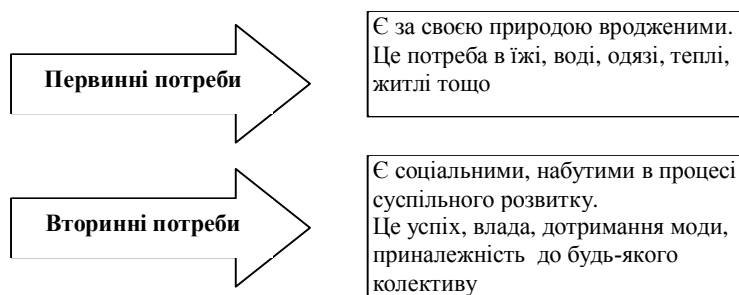


Рис. 3.2.8. Зміст первинних та вторинних потреб

Первинні потреби це фізіологічні, вони закладені генетично. Вторинні – носять психологічний характер, вони виникають під час пізнання і набуття життєвого досвіду.

Завдання менеджера — створити такі умови, щоб підлеглі були впевнені, що можуть задовольнити свої потреби завдяки діяльності, яка спрямована на досягнення цілей організації.

Під час аналізу процесу мотивації для спонування людей до ефективних дій застосовують винагороди.

Винагороди – це все те, що людина вважає цінним для себе, чого вона прагне досягти і чим би хотіла володіти. Поняття цінності дуже різноманітні та специфічні залежно від людини, окремої особистості, її потреб, запитів, сприйняття, характеру тощо. Тому й оцінка винагород та їх відносної цінності різна. Керівництво організації має у своєму ар-

сеналі два головних типи заохочувань (винагород): внутрішні та зовнішні.

Внутрішні винагороди дає сам процес виконання роботи: відчуття досягнення результату, успіху, самоповаги, зміст і значущість виконаної роботи, компетенція, кваліфікованість та ін. Дружба та спілкування, взаємодопомога в колективі – це теж складові внутрішньої винагороди. Найпростіший спосіб забезпечення внутрішніх заохочень – створення сприятливих умов роботи і конкретне формулювання завдань.

Зовнішні винагороди – це все те, що пропонує працівникові організація за виконання службових обов'язків. Сюди належить заробітна плата, додаткові пільги, премії та різні виплати, просування по службі, символи службового статусу та престижу тощо.

➤ Матеріальні компенсації за підвищені затрати праці:

- соціальні гарантії – оплата освіти, медичне обслуговування, харчування;

- грошова винагорода. Підставою для виплати премій робітникам є один–два показники, службовцям і спеціалістам – два–три. Премії обов'язково повинні бути несподіваними і такими, щоб про них знали всі.

➤ Підвищення за посадою. Воно впливає лише на тих, хто робить кар'єру, а талановитий вчений або здібний практик може стати неабияким менеджером.

➤ Заохочення вільним часом. Воно може надаватися у формі додаткової відпустки або скороченого робочого дня. Воно може розподілятися за допомогою гнучкого або змінного графіка. Може виникати за рахунок зекономленого, завдяки особистим зусиллям працівника, часу.

➤ Суспільне визначення заслуг колективу та окремих працівників через широку інформацію про них у пресі, на зборах, відому керівництву.

Однією з найважливіших форм мотивацій в організаціях є матеріальне стимулювання праці – це процес формування і використання системи матеріальних стимулів праці та розподіл заробітної плати відповідно до дії закону розподілу за кількістю та якістю праці.

До моральних способів мотивації належить визнання, що може бути особистим і публічним. Суть особистого визнання, яке у нашій країні поширення ще не одержало, полягає в тому, що працівники, які особливо відзначилися, згадуються у спеціальних доповідях вищому керівництву фірми, особисто представляються йому, одержують право

підпису відповідальних документів, у розробці яких вони брали участь, персонально отримують вітання від дирекції з нагоди свят чи сімейних дат.

Публічне визнання припускає інформацію про досягнення працівників у багатотиражках, на спеціальних стендах, нагородження тих, хто особливо відзначився почесними знаками, грамотами, внесення їх імен у спеціальні книги фірми. Часто публічне визнання супроводжує такі заходи «економічного» характеру, як нагородження преміями, туристичними путівками, стажуваннями.

Специфічною формою морального стимулювання є *похвала і критика*.

Похвала повинна прямувати за будь-якими гідними діями підлеглих, нехай самими незначними, але обов'язково конкретними, сприятливими у досягненні цілей фірми. Це забезпечить її регулярність, послідовність.

За негативні дії підлегли, втім як і керівники, можуть зазнавати **критики**, тобто негативного судження щодо навколишніх недоліків і недоглядів у роботі.

Теорії мотивації засновані на результатах психологічних досліджень і розподіляються на дві категорії: змістовні і процесуальні (рис. 3.2.4).

Змістовні теорії мотивації пов'язані з ідентифікацією внутрішніх спонукань (потреб), що змушують людину діяти так, а не інакше, визначають структуру потреб людини і виявляють серед них ті, що мають пріоритетне значення.

Сучасніші **процесуальні мотиваційні теорії** ґрунтуються на поведінці людини і враховують її сприйняття та набутий досвід. Сама мотивація розглядається з точки зору того, що ж змушує людину спрямовувати зусилля на досягнення бажаних результатів.

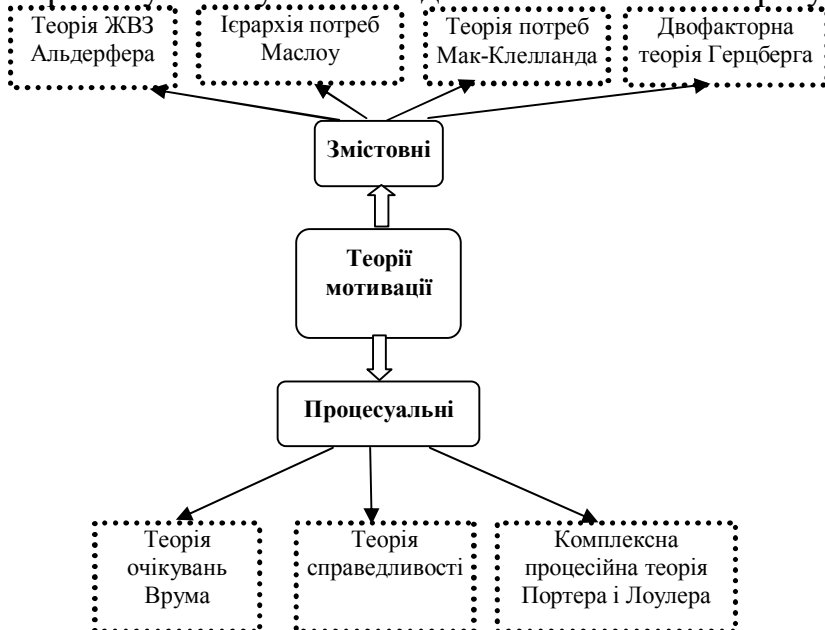


Рис. 3.2.4. Класифікація теорій мотивації

Серед багатьох існуючих змістових теорій мотивації визначимо чотири основних, які вже стали класичними: Маслоу, Альдерфера, Мак-Клелланда та Герцберга.

Одним із перших вчених-біхевіористів, хто займався дослідженнями питань про складність людських потреб та їх вплив на мотивацію до праці, був Абрахам Маслоу, автор теорії «ієрархії потреб» (рис. 3.2.5).

Це була одна з перших спроб класифікації людських потреб за ступенем їх впливу на поведінку. Згідно з теорією потреби розподіляються на п'ять рівнів.

1. Фізіологічні потреби - передбачають потребу в їжі, воді, сні, наявності притулку тощо, тобто все, що сприяє підтриманню життєдіяльності людини на належному рівні.



Рис. 3.2.5. Ієрархія потреб за А. Маслоу

2. Потреби у безпеці та захисті передбачають такі компоненти: наявність робочого місця, яке забезпечувало б відповідний рівень оплати праці та давало б перспективи на пенсію, гарантію медичного обслуговування, страхування життя та майна від нещасних випадків, стихійного лиха та ін. Ці потреби іноді називають проблемами завтрашнього дня. Вони дають впевненість у майбутньому і захищають від фізичних та психологічних небезпек.

3. Соціальні потреби або потреби в належності – це термін, який характеризує відчуття належності до когось чи до чогось (окремій

людині, сім'ї, колективу, організації), відчуття, що тебе сприймають оточуючі, соціальна взаємодія та підтримка. Людина ототожнює себе з однодумцями чи колегами по роботі, відчуває себе часткою певного колективу, групи чи організації, поділяє спільні цілі та інтереси.

4. До потреб у повазі належить самоповага, визнання власних досягнень, почуття власної гідності, незалежність, компетентність, повага оточуючих, набутий досвід, імідж, соціальний статус, увага, пошана.

5. Потреба самореалізації - це можливість застосувати у повсякденному житті власний творчий потенціал. Людина досить рідко повністю використовує всі грані власного таланту, доводить до завершення свої потенційні можливості, задуми та мрії. Адже для цього необхідні певні повноваження та право використовувати обмежені організаційні ресурси і працю підлеглих.

Теорія ієрархії потреб не знайшла одностайної підтримки, тому були запропоновані деякі модифікації до неї. Найвідоміше вдосконалення запропонував К. Альдерфер – так звану «теорію ЖВЗ», яка складається з трьох рівнів потреб, де Ж означає життєві потреби, тобто фізіологічні і потреби безпеки, В – потреби взаємин, що пов'язані з міжособовими стосунками, і З – передбачає необхідність зростання для потреб поваги і самореалізації. Теорія ЖВЗ не поділяє постулат, що зростання рівнів потреб відбувається за вертикаллю вгору, а заснована на можливості задоволення кожної окремої потреби незалежно від інших.

Ще один видатний теоретик у галузі мотиваційних змістових досліджень – Д. Мак-Клелланд запропонував власну теорію «трьох потреб», де наголошує на потребах вищих рівнів, бо, на його думку, потреби нижчих рівнів відіграють дедалі менше значення.

Потреба **влади** визначає, як бажання, послідовне намагання впливати на інших людей з якоюсь метою, контролювати їх, визначати їх поведінку чи брати на себе відповідальність. Люди з чітко усвідомленою потребою влади енергійні, ініціативні, послідовні, віддані справі, відверті та честолюбні. Іноді буває крайній вияв – егоїзм, деспотизм і тиранія.

Потреба **досягнення** (успіху) задовольняється в процесі виконання, доведення роботи до якомога успішнішого завершення. Це бажання робити що-небудь краще чи ефективніше, вирішувати проблеми чи справлятися зі складними завданнями. Просте проголошення успіху лише підтверджує цей статус, але не дає повноцінного морального задоволення. Люди з розвинутою потребою успіху вибирають ситуації, де є можливість виявити чи краще

зарекомендувати себе, беруть на себе відповідальність за прийняття рішень і прагнуть відповідного заохочення за досягнуті позитивні результати.

Потреба в **прилежності** (причетності) реалізовується під час соціальної взаємодії та спілкування. Йдеться про налагодження і підтримування дружніх стосунків іншими особами. Про таких людей кажуть, що вони "душа компанії". Вони зацікавлені в наявності кола співрозмовників, потребують уваги, проблеми групи чи колективу сприймають як свої власні, підтримують дружні стосунки та сприятливий мікроклімат як неформальні лідери.

Ф. Герцберг та група його послідовників у другій половині 50-х років ХХ ст. розробили ще одну модель мотивації, засновану на потребах. Вона одержала назву «двофакторної теорії». Модель побудована на результатах соціологічного опитування.

За результатами досліджень Герцберг побудував двофакторну теорію, у якій виділив дві категорії: *гігієнічні чинники та мотивації* (рис. 3.2.6).

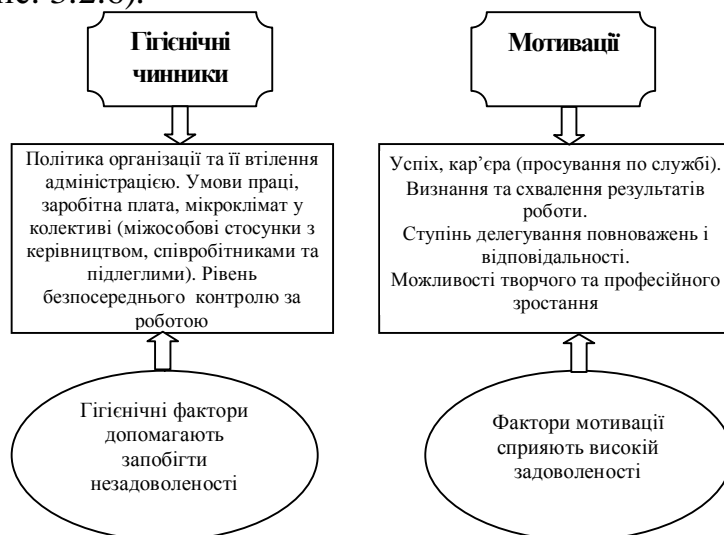


Рис. 3.2.6. Характеристика теорії «мотиваційної гігієни» Ф. Герцберга

Гігієнічні чинники пов'язані з оточуючим середовищем, у якому здійснюється праця (виконується робота), мотивації – з характером та змістом роботи. За відсутності чи недостатньої міри присутності гігієнічних чинників у працівника виникає та формується відчуття невдоволення роботою.

Головними факторами незадоволеності при проведенні анкетування і вивчення умов праці серед трудових колективів є погані соціально-побутові умови, недостатня заробітна плата (необхідні гігієнічні фактори).

Звичайно для окремих людей гігієнічні фактори не мають значення (для аскетів, примітивних людей з низькими потребами тощо. Але люди, що виявляють аскетизм, зустрічаються дуже часто, тому важливого значення набуває створення нормальних, гідних людини умов праці. Низька заробітна плата також розбещує людей, що погано ставляться до виконуваних обов'язків, і як наслідок, вони втрачають свою кваліфікацію.

У процесуальних теоріях аналізується те, як людина розподіляє зусилля для досягнення різних цілей і як вона обирає конкретний вид поведінки. Процесуальні теорії не заперечують існування потреб, але вважають, що поведінка людини визначається не тільки ними. Згідно з процесуальними теоріями, поведінка людини є функцією її сприйняття та сподівання, що пов'язано з конкретною ситуацією.

Процесуальні теорії мають на меті з'ясувати, як люди мислять, щоб задовольнити свої потреби.

Існує три основні процесуальні теорії мотивації: теорія очікування, теорія справедливості – об'єднана модель мотивації Портера-Лоулера.

Теорія очікування (сподівання), заснована на дослідженнях В. Врума, стверджує, що наявність активної потреби не є єдиною необхідною умовою мотивації людини для досягнення певного результату. Людина повинна також сподіватися на те, що обраний нею тип поведінки дійсно призведе до задоволення потреби чи до набуття бажаного.

Очікування розглядається як оцінка особистістю імовірності здійснення певної події. Аналізуючи мотивацію до праці, теорія очікування зосереджується на трьох взаємозалежностях: затрати праці – результати; результати – винагороди; валентність (сила переваги, яку надає людина тому чи іншому результату, тобто стимули чи ступінь задоволення винагородою). Очікування щодо **затрат праці – результатів (ЗП – Р)** – це співвідношення між витраченими зусиллями та отриманими результатами.

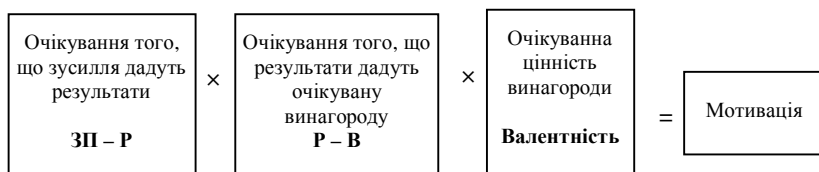
Сподівання щодо **результатів – винагород (Р – В)** – це очікування певних винагород чи заохочень у відповідь на досягнутий рівень результатів.

Третій чинник, що визначає мотивацію в теорії очікування, – це **валентність** або цінність винагород чи заохочення. **Валентність** – це передбачений ступінь відносного задоволення чи незадоволення, що виникає внаслідок отримання певної винагороди.

Якщо значення будь-якого з цих трьох критично важливих для визначення мотивації чинників буде малим, то і мотивація буде слабкою, і результати праці низькими.

Одержувані результати, винагороди носять ймовірний характер і варіюють від 0 до 1. Це стосується валентності.

Мотивація = очікування того, що зусилля дадуть бажані результати × очікування того, що результати спричинять за собою очікувану винагороду × очікувану цінність винагороди (валентність).



Якщо значення кожного з цих факторів буде малим, то буде низький рівень мотивації і низькі результати праці.

Застосовуючи цю теорію на практиці, варто мати на увазі, що найефективніша мотивація досягається, коли люди вірять, що їх зусилля обов'язково дозволить їм досягти мети і призведе до одержання винагороди.

Варто мати на увазі, що люди мають різні потреби і конкретну винагороду оцінюють по-різному. Тому менеджер повинен зіставляти передбачувану винагороду з потребами співробітників і приводити їх у відповідність. Варто установити тверде співвідношення між досягнутими результатами і винагородою.

Теорія справедливості пропонує інше пояснення того, як люди розподіляють та спрямовують свої зусилля для досягнення поставленої мети. Згідно з нею, люди суб'єктивно визначають відношення отриманої винагороди до витрачених зусиль і зіставляють його з винагородою інших людей, які виконували аналогічну роботу. Якщо порівняння показує дисбаланс та несправедливість, виникає психологічна напруга. У результаті складається ситуація, за якої необхідно стимулювати конкретного співробітника, зняти напругу і для відновлення справедливості ліквідувати дисбаланс.

Баланс та відчуття справедливості відновлюється за рахунок зміни рівня зусиль, що витрачаються, або зміни рівня отриманої винагороди. Отже, співробітники, які вважають, що недоотримують, порівняно з іншими, починають працювати неінтенсивно або намагаються підвищити рівень винагород. Співробітники, що вважають себе стимульованими, ніж решта, намагаються підтримувати інтенсивність праці на досягнутому рівні чи навіть підвищувати її.

Л. Портер і Е. Лоулер розробили комплексну процесуальну теорію мотивації, що передбачала поєднання елементів теорій очікування та справедливості. Модель побудована на підставі взаємодії п'яти

перемінних: витрачені зусилля, сприйняття, отримані результати, винагороди й відносна міра задоволення (рис. 3.2.7).

Послідовно розглянемо принцип дії механізму мотивації. Цифри наведено на рисунку. Згідно з моделлю Портера – Лоулера результати, що досягнуті співробітником, залежать від витрачених зусиль (3), здібностей і характерних особливостей виконавця (4) та усвідомлення ним своєї ролі в процесі праці (5). Рівень витрачених зусиль пов'язаний із цінністю винагороди (1) і того, чи справді існує об'єктивна залежність між витратами зусиль і можливими винагородами (2). Досягнення відповідного рівня результативності (6) викличе внутрішні (7а) та зовнішні винагороди (7б).

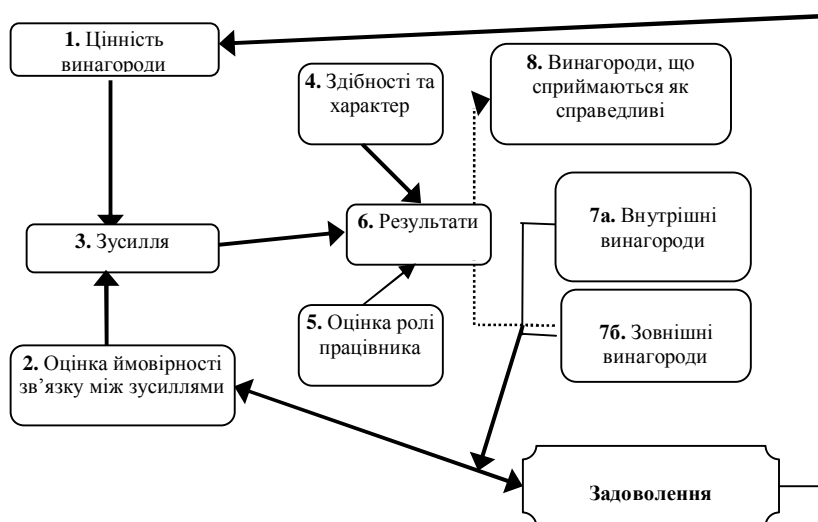


Рис. 3.2.7. Ієрархія потреб – модель Портера-Лоулера

Загальна ефективність мотивації до праці може бути подана так:

$$\text{Мотивація} = \frac{\text{Комбінація внутрішніх і зовнішніх винагород}}{\text{Сума потреб конкретного працівника}}$$

Комбінація внутрішніх і зовнішніх винагород – це загальна сукупність винагород і їх питома вага (структурний склад), що передбачає організація для компенсації витрачених зусиль, виконання службових обов'язків і досягнутого результату окремого співробітника, відповідно до вимог і завдань, зумовлених його посадою в організації.

Сума потреб конкретного працівника – це увесь комплекс первинних і вторинних потреб, що впливають на поведінку людини, яка займає цю посаду чи відповідальна за виконання обов'язків у визначений час.

Різні теорії мотивації сприяють значному удосконаленню конкретних управлінських підходів.

Останнім часом впроваджується концепція партисипативного керування. Це система поглядів і практичного досвіду на зацікавленість працівника не тільки безпосередньо у своїй роботі, але й у тому як твоя робота позначається на діяльності всієї організації.

Говорячи про мотивацію, потрібно констатувати, що немає якогось одного «кращого» її способу. У людей безліч різноманітних потреб і цілей. Люди по-різному поведуться, прагнучи досягти своїх цілей. Те, що прийнятно для однієї людини, може абсолютно не підійти для іншого. Це зайвий раз підтверджує, що на практиці здійснювати цю найважливішу управлінську функцію дуже непросто. Праця менеджера в рамках цієї функції здійснюється в таких напрямках:

- робота з удосконалення матеріальної винагороди співробітників (матеріальне стимулювання);
- розробка і здійснення систем і мір моральних стимулів до праці;
- створення умов привабливості, інтересу до праці, естетичності трудового місця і трудових операцій;
- гарантування зайнятості, ділової кар'єри, можливостей підвищення кваліфікації тощо.

Отже, менеджеру, зайнятому розробкою мотивації праці, важливо знати особисті й суспільні інтереси співробітників, мотиваційну структуру людської поведінки, до яких наслідків можуть призвести різного роду заходи та міри.

У процесі мотивування треба брати до уваги об'єктивні фактори (які створюють незалежні від суб'єкта передумови його діяльності) і суб'єктивні (котрі пов'язані з ідеальною переробкою зовнішніх умов у свідомості і психіці людей). Фактори об'єктивного характеру розглядаються як сфера зовнішніх спонукань до діяльності (стимули), а суб'єктивні – як основа внутрішніх спонукань (мотивів).

Мотивування включає в себе матеріальні і нематеріальні спонукання, що ґрунтуються на цілеспрямованому формуванні мотивів праці і на використанні вже наявних мотивів. У процесі мотивування повинно регулюватися багато економічних, організаційно-правових, соціально-психологічних, технологічних та інших факторів з таким розрахунком, щоб діяльність працівників здійснювалася у бажаному напрямку. За умови правильних дій з боку керівництва можна активізувати особистість, її інтелектуальну, емоційну і вольову сфери, забезпечити реалізацію потенціальних інтелектуально-творчих і психофізіологічних можливостей кожного працюючого.

Складність проблеми мотивації полягає не в тому, що важко із достатньою повнотою врахувати спонукальні мотиви людської

діяльності, а в тому, що структура потреб є неоднаковою у різних людей, до того ж вони змінюються з часом і за певної ситуації.

Мотиваційний механізм повинен опиратися насамперед на діючу систему матеріального і нематеріального стимулювання.

1. Матеріальне стимулювання: 1) основна оплата праці; 2) додаткова оплата; 3) преміювання.

2. Нематеріальне стимулювання: 1) оголошення подяки із занесенням (без занесення) на дошку пошани; 2) нагородження почесними грамотами, цінними подарунками; 3) присвоєння почесних звань; 4) представлення до урядових нагород.

Дієвими факторами мотивації виступають: організація виробничого процесу (забезпечення ергономічності, гігієнічності, екологічності, естетичних умов праці, чіткість робочого ритму тощо), система стимулювання праці (дотримання принципів соціальної справедливості, товариської взаємодопомоги, обов'язковості компенсації матеріальних витрат, допущених працівником через недбайливість), індивідуальні міри матеріального і морального спонукання до високопродуктивної праці (грошова винагорода, підвищення професійного розряду, доручення складних і відповідальних завдань, відрядження на навчання, за кордон тощо), особистий приклад і ділові доручення.

Важливим елементом загального морального і психологічного стану людини є фактор задоволеності роботою. Його значення не можна зводити тільки до виробничого ефекту, ступеня віддачі працівника. Встановлено, що задоволеність роботою створює добрий настрій, необхідний емоційний фон для оптимізму навіть у складних і напружених ситуаціях. У той же час незадоволеність роботою упродовж великого проміжку часу викликає пригнічений стан, песимізм, інертність.

Менеджер повинен вміти розкривати систему перспективних ліній особистості, зв'язки майбутньої діяльності із далекими перспективами. Тобто для забезпечення успішної діяльності працівників вміло стимулювати найближчі, середні і віддалені цілі і задачі, які стоять перед особистістю. Ціль, що набуває спонукальної сили, стає мотивом.

Важливо сформувати певні мотиваційні установки і ціннісні орієнтації особистості. У соціологічній літературі під ціннісними орієнтаціями мають на увазі відносно стійке, соціально обумовлене, вибіркоче ставлення людини до сукупності матеріальних благ і ідеалів, які розглядаються як предмети цілей або засоби для задоволення потреб життєдіяльності особистості.

У менеджменті велику роль відіграють не тільки матеріальні і моральні стимули, але й соціальні санкції щодо людини, діяльність якої має розбіжність з певними нормативами соціального оточення (зауваження колег, глузування і т. п.). Саме прагнення «виправдати надії колег, своїх близьких», заслужити їх схвалення стає іноді сильним внутрішнім мотивом, що допомагає людині успішно виконувати покладені на неї обов'язки, долати певні труднощі.

4. Функція контролю

Як функція менеджменту контроль об'єктивно необхідний. Він спрямовує процес управління за встановленими ідеальними моделями, коригуючи поведінку підконтрольного об'єкта.

Суть контролю полягає в тому, що суб'єкт управління здійснює облік і перевірку того, як об'єкт управління виконує його настанови. Основною метою цієї функції є блокування відхилень діяльності суб'єкта управління від заданої соціальної програми, а в разі виявлення аномалій – приведення керованої системи в стійке положення за допомогою всіх соціальних регуляторів.

Менеджмент і контроль – явища, тісно пов'язані одне з одним. Як відносно самостійні, вони взаємодіючи утворюють стійку систему. У процесі соціального управління контроль є зв'язуючим елементом між управлінськими циклами. Процес управління складається з таких функціонально-логічних стадій: управлінського рішення; контролю і перевірки виконання; оцінки результатів. Отже, *контроль є необхідною самостійною функцією менеджменту*.

Контроль, як одна з головних функцій управління, – це процес визначення якості й коригування виконуваної підлеглими роботи з тим, щоб забезпечити виконання планів, спрямованих на досягнення цілей підприємства. Контроль входить до обов'язків кожного управлінця – від керівника підприємства до керівника невеликого підрозділу. Чітке визначення контролю дав А. Файоль: «На підприємстві суть контролю полягає в тому, щоб перевірити, чи все виконується відповідно до затверджених планів, розроблених інструкцій і встановлених принципів. Його мета – виявити слабкі місця і помилки, своєчасно виправити їх та не допустити повторення. Контролюється все: предмети, люди, дії».

Під контролем розуміють перевірку діяльності когось або чогось, за його допомогою виявляють негативні тенденції під час виконання запланованих завдань.

Контроль – це процес забезпечення досягнення цілей організації за допомогою оцінки та аналізу результатів діяльності, оперативного втручання у виробничий процес і прийняття коригуючих дій.

Контроль також визначають як механізм перевірки дотримання та виконання нормативно встановлених завдань, планів та рішень. Зазначимо, що контроль завжди має функціональне призначення і виникає на певній стадії управлінського процесу.

Контроль є підсумковим етапом управлінської діяльності, що дозволяє зіставити досягнуті результати із запланованими. До основних економічних категорій, що стосуються контролю, належать: контрольна діяльність, норми контролю, об'єкт та суб'єкт контролю, відхилення від норм тощо.

Контроль – це одна з функцій управління виробництвом, що має аналітичний характер. Під час її виконання здійснюється спостереження за ходом виробничих процесів і дотриманням виробничої програми, порівнюються величини та значення параметрів, що контролюються заданою програмою, фіксуються результати порівняння у зручній для використання формі.

Трактування терміна «контроль» залежить від об'єкта контролю. Наприклад, його зміст змінюється, якщо мова йде про контроль за діяльністю підприємства в цілому і про контроль якості продукції зокрема.

Поняття «контроль в управлінні» необхідно розглядати у трьох основних аспектах:

- як систематичну та конструктивну діяльність керівників та органів управління, одну з управлінських функцій, тобто контроль як діяльність;

- як підсумкову стадію процесу управління, серцевиною якої є механізм зворотного зв'язку;

- як складову процесу розробки, прийняття та реалізації управлінських рішень, яка безперервно бере участь у цьому процесі від його початку до завершення.

Контроль і перевірка виконання починаються з вивчення управлінського рішення, яке супроводить процес розробки конкретної соціальної програми дій, найповніше виявляються на стадії фактичного виконання рішення. Завершуючи первинний процес управління, контрольна діяльність створює сприятливу перспективу для нового управлінського циклу. Таким чином, соціальний контроль входить як один із компонентів у механізм державного управління. В процесі контролю виявляють: якість самого управлінського рішення; ефективність тих організаційних заходів, яких було вжито до його виконання;

відповідність організації об'єкта у соціальній сфері цілям успішного виконання настанов управлінського рішення, а також розстановку кадрів, які виконують рішення.

У контролі як функції соціального управління яскраво виявляється його інформаційна і коректуюча суть. Контроль є універсальним засобом одержання інформації по каналу зворотного зв'язку. Без механізму зворотного зв'язку між суб'єктом і об'єктом процес соціального управління втрачає чіткість і цілеспрямованість. Для того, щоб успішно управляти, той, хто керує, повинен знати результати свого управлінського впливу на об'єкти управління. Контроль дає змогу добувати оперативну інформацію, яка об'єктивно відтворює стан справ на підконтрольних об'єктах, відповідність їх діяльності затвердженій соціальній програмі; виявити недоліки в прийнятих рішеннях, організації виконання, способах і засобах реалізації їх; вивчити ділові якості працівників.

Масовість і гласність передбачає всеосяжність контролю, поширення його на всі види діяльності, структурні підрозділи та усіх працівників, незалежно від виконуваних функцій. При цьому створюються умови, за яких широкій громадськості стає відомо про результати і наслідки перевірок. Дієвість означає, що результатами перевірки повинні вважатися заходи, спрямовані на ліквідацію виявлених недоліків. Тому контроль виконує важливу виховну функцію, а також профілактичну і захисну функції, сприяє збереженню власності, правильному витрачання ресурсів, дотриманню планової, фінансової, виконавчої і трудової дисципліни.

Будь-який контроль має багато ознак та характеристик: завдання, об'єкт і суб'єкт, типи та загальні види.

Основна мета контролю полягає у забезпеченні виконання управлінських рішень, успішному здійсненні завдань, а також у запобіганні можливим помилкам.

Завдання контролю є загальними та конкретними. Конкретні завдання поширюються тільки на якусь певну сторону діяльності об'єкта (фінанси, дотримання трудового законодавства, достовірність звітних даних), а загальні – охоплюють всебічну діяльність об'єктів, що контролюються.

Основними завданнями контролю є:

- визначення фактичного стану об'єкта чи його частини в цей момент часу;
- прогнозування стану та поведінки об'єкта та його частини на визначений майбутній період часу;

- зміна стану та поведінки об'єкта чи його частини так, щоб при зміні зовнішніх умов у допустимих межах були забезпечені необхідні та оптимальні значення характеристик об'єкта чи його частини;
- завчасне визначення місця та причин відхилень значень характеристик об'єкта від заданих (тих, що передбачались);
- збір, передача, обробка інформації про стан об'єкта;
- забезпечення стійкого стану об'єкта при досягненні критичних значень характеристик об'єкта.

Об'єкт контролю – це те, що (хто) контролюється. У системі управління виробництвом об'єктами контролю є народне господарство в цілому, його окремі галузі, регіони, об'єднання та підприємства. Всередині підприємства об'єктами контролю є всі, без винятку, виробничі процеси. Контролюються технологічні процеси, якість продукції, що виготовляється, витрати сировини та матеріалів, інструменти, використання основних виробничих фондів, дані про продуктивність праці та заробітну плату, випуск продукції, постачання матеріалів і обладнання, реалізацію продукції.

Суб'єктом контролю може бути група людей або організація, що наділена відповідними повноваженнями. За характером стосунків суб'єкта та об'єкта контролю, тобто між тими, хто контролює і кого контролюють, розрізняють контроль внутрішній та зовнішній. При внутрішньому суб'єкт та об'єкт контролю функціонують у межах однієї системи, а при зовнішньому відокремлений суб'єкт діє автономно, незалежно від об'єкта.

Контроль проводиться з метою досягнення узгодженості та синхронізації зусиль виконавців, виявлення суперечливих тенденцій у їх діяльності. Контроль проводиться за дотриманням законності при здійсненні господарських стратегій, певних правил і регламентів діяльності, а також нормативів витрачання коштів, сировини і матеріалів.

За періодичністю здійснення економічний контроль поділяють на попередній, оперативний (поточний) і заключний (ретроспективний).

В організаціях виникає необхідність створення інформаційно-управлінської системи контролю, тобто формальної системи *для підготовки інформації керівництву, потрібної для прийняття управлінських рішень*. Така система повинна видавати інформацію про минуле, теперішнє і майбутнє. Вона базується на використанні комп'ютерної техніки та орієнтована на користувача.

5. Регулювання як функція менеджменту

Регулювання виникає внаслідок того, що під впливом ряду збурювальних факторів в існуючу організацію процесу виробництва вносяться зміни. Змінюється матеріальна і фінансова забезпеченість, забезпеченість трудовими ресурсами, позначаються зміни в кон'юнктурі ринку, погодних умовах тощо. Певну дезорганізацію викликає постановка нових, раніше не передбачених задач, порушення каналів зв'язку та ін. У завдання регулювання входить постійне вловлювання цих змін, підтримання й удосконалення стану впорядкованості керованого об'єкта. Досягається це шляхом протидії факторам дезорганізації, внесення змін у ресурсне забезпечення, адаптації системи до зовнішніх впливів.

Тобто регулювання – це внесення корективів у характер діяльності об'єкта, включення в кожен даний момент такої програми управління, яка б забезпечувала протидію системи впливам, котрі відхиляють її від гомеостатичного стану. Шляхом регулювання забезпечується не тільки стабілізація керованого об'єкта, підтримання розвитку його у певних границях, але й створення умов для протікання процесів на основі саморегулювання, шляхом встановлення економічних, організаційних, правових та інших нормативів.

Регулювання – це вид управлінської діяльності, спрямований на усунення відхилень, збоїв, недоліків тощо в керованій системі через розробку і впровадження керуючою системою відповідних заходів. Слід зазначити, що регулювання покликане усунути усі недоліки, відхилення, збої, що були виявлені у процесі контролювання. При цьому регулювальні заходи можуть вживатись на усіх попередніх етапах технології менеджменту (планування, мотивування, організування). Для цього застосовуються корегуючі дії, які базуються на виборі таких рішень: усувати відхилення; переглянути стандарти та критерії; поєднати попередні підходи.

Функції планування, організування та мотивування удосконалюються безпосередньо в керуючій системі організації, функції контролювання та регулювання – в керуючій та керованій системах.

Залежно від характеру відхилень чи недоліків, які були виявлені в процесі контролю у керованій системі, регулювання може скеровуватись конкретно на планування, організування чи мотивування. Якщо недоліки виявлені в процесі планування, то розроблені заходи будуть стосуватися удосконалення економічного, соціального чи технологічного планування; якщо відхилення виникли при організаційній діяльності, то мова йтиме про реалізацію заходів з удосконалення стосовно вказаної функції. Недоліки у матеріальному і

моральному стимулюванні працівників керованої системи будуть усуватися при здійсненні функцій мотивації.

Семінарське заняття на тему: „Планування в організації”

Питання на семінар:

1. Поняття і сутність планування в системі управління.
2. Типи планів в організації.
3. Цілі управлінського планування.
4. Стратегічне планування в організації.

Питання для самоконтролю та обговорення на семінарському (практичному) занятті

1. Розкрийте сутність планування як функції управління. Класифікуйте плани організації за кількома критеріями?
2. У якій послідовності здійснюється процес планування?
3. Які типи планів розробляються в організації?
4. За якими критеріями та як класифікують організаційні цілі? Які вимоги потрібно враховувати при визначенні цілей організації.
5. У чому полягає сутність процесу управління за цілями? Охарактеризуйте етапи процесу управління за цілями. Визначте переваги та недоліки методу управління за цілями.
6. Дайте визначення поняття “стратегія”. Поясніть необхідність її розробки для організації. Охарактеризуйте основні елементи стратегії та рівні стратегій організації.
7. Що таке місія організації? Як її визначають? Наведіть приклади місії організації.
8. З якою метою в процесі стратегічного планування здійснюється аналіз зовнішнього середовища та внутрішніх можливостей організації?
9. У чому полягає сутність: методу “пакетного менеджменту”; моделі життєвого циклу; нової матриці BCG як методів вибору загальнокорпоративної стратегії?
10. Як Ви розумієте сутність стратегії контролю над витратами?
11. За яких умов організація обирає стратегію диференціації?
12. Чим обумовлений вибір організацією стратегії фокусування?

Практичне заняття на тему: „Планування в організації”

Завдання 1. Проаналізуйте процес стратегічного планування.

Методичні рекомендації до виконання завдання:

Дайте характеристику етапів стратегічного планування на прикладі конкретної організації. Розробка стратегії проходить такі етапи:

- аналіз існуючої місії та цілей організації;
- аналіз зовнішнього середовища, ідентифікація стратегічних факторів, виявлення можливостей та загроз;
- аналіз внутрішнього середовища, виявлення сильних та слабких сторін;
- визначення нової місії та цілей;
- формування стратегії;
- реалізація стратегії.

Відповідно до конкретної ситуації сформулюйте стратегію, керуючись основними принципами та підходами планування стратегії.

Завдання 2. Формування стратегічного бачення і місії компанії*.

Визначити стратегічне бачення майбутньої ролі і становища компанії. На цій основі сформулювати межі ринкової ніші, у якій компанія має найбільші шанси для процвітання й ефективної діяльності.

Стратегічне бачення (прогнозування) – це уявлення майбутнього, обґрунтоване прогнозами, експертними оцінками (як зробленими власноручно, так і взятих з результатів досліджень компетентних джерел з боку). Результатом є деяке уявлення про те, як буде змінюватися в майбутньому зовнішній світ у частині, що стосується обраної діяльності, і як буде розвиватися сама компанія, щоб зайняти гідне місце в цих майбутніх навколишніх умовах.

Ситуація. Група підприємців планує відкрити свою справу в галузі туристичного бізнесу в Росії. Перед менеджером поставлене завдання: з'ясувати відносно не зайняту ринкову нішу в цій галузі, визначити її перспективність на період 3-5 років, і сформулювати місію майбутньої компанії.

Дії. Менеджер будує морфологічну матрицю можливих форм розвитку туристичного бізнесу в Росії і вибирає за нею свою перспективну ринкову нішу.

На підставі аналізу морфологічної матриці менеджер запропонувала варіант ринкової ніші, представлений відповідною траєкторією на морфологічній матриці (рис. 1).

<i>Показник</i>	<i>Значення показників</i>		
1. достаток	низький	середній	високий

* *Джерело:* Василенко В.А., Ткаченко Т.І. Стратегічне управління. Навчальний посібник. – К.: ЦУЛ, 2003. – 396 с.

2. вік	до 16 років	16-30 років		понад 30 років
3. вид туризму	шоп-тур	пізнавальний	відпочинок	таймшер
4. країни	Європа	Америка	Африка	Азія
5. вид транспорту	Авіа	Авто	З/д	Водний
6. тривалість	До 1 тижня	1-2 тижні	3-5 тижнів	більше 5 тижнів
7. умови проживання	5 зірк. готелі	3-4 -зірк. готелі	2-х зірк. готелі	поза категорією

Рис.1. Морфологічна таблиця

Обґрунтуванням є наступні прогнози:

1) незважаючи ні на що, кількість вузів, а, отже, і студентів в Україні буде найближчим часом зростати;

2) матеріальна забезпеченість студентів навряд чи істотно зміниться;

3) можливі місця відпочинку в Україні і країнах колишнього СНД повинні збільшуватися як кількісно, так і якісно;

4) залізничний транспорт, так само як і автобусний, буде найменш дорогим видом переміщення;

5) орієнтація на тривалість відпочинку в два тижні пов'язана з 2-тижневими канікулами студентів узимку і досить сильними обмеженнями літнього відпочинку в зв'язку з необхідністю сезонних підробітків;

б) можливість використання для проживання на час відпочинку студентських гуртожитків на умовах взаємного обміну, а також використання дешевих кемпінгів і мотелів.

Висновки: У результаті місія даного бізнесу може бути сформульована в такий спосіб:

„Організація і проведення недорогого туристичного відпочинку для студентів (а також людей відповідного статку і віку) у країнах ближнього зарубіжжя і різних регіонів України, при забезпеченні максимального рівня якості в рамках установлених низьких цін”.

Завдання: 1. Запропонувати свій варіант організації будь-якого бізнесу, стосовно місцевих умов (можливо більш в загальному масштабі).

2. Описати в загальних (по можливості, і деталізованих) рисах сценарій майбутнього розвитку тієї сфери, у якій ви збираєтеся відкривати свій бізнес.

3. Сформулювати коротко місію формування, яка б давала уявлення про те, що збирається робити (виконувати) фірма, на кого орієнтована її продукція чи послуги, у чому вона буде кращою від існуючих чи потенційних конкурентів.

Завдання 3. Для набуття практичних навичок з формування організаційної культури, використання методів аналізу зовнішнього бізнес-оточення та внутрішнього середовища організації, аналізу її життєвих циклів виконати наступні завдання.

Завдання 3.1.:

1. Відповідно до конкретної ситуації (вихідні дані) чи відомої вам інформації про діяльність конкретного організаційного формування розробіть цінності організації та „Філософію організації”.

2. Сформулюйте процедуру контролю за виконанням філософії організації.

Рекомендації до виконання та оформлення вправи:

1. При формулюванні цінностей організації можна взяти за зразок цінності компанії „Дженерал електрик”, які наведені нижче.

Цінності компанії „Дженерал Електрик”

1. Формувати і поширювати серед підлеглих бачення бізнесу - ясне, чітке, зрозуміле, просте, орієнтоване на споживачів.
2. Розуміти важливість підзвітності та обов'язковості, виявляти рішучість у встановленні цілей, діяти наполегливо, цілісно та відкрито.
3. Постійно удосконалювати діяльність, долати зайву бюрократію та всі негативні наслідки, які пов'язані з нею.
4. Активно делегувати повноваження, впроваджувати в управлінні крос-секторне лідерство, бути відкритими до інновацій.
5. Використовувати глобальне бачення, мати широкий кругозір, прагнути створювати крос-секторні команди виконавців.
6. Стимулювати та мотивувати заміни, бути гнучким у пристосуванні до нових умов, розглядати зміни не як загрози, а як нові додаткові можливості.
7. Мати власне бажання та здібності щодо заохочення, залучення працівників до праці, розуміти мобільність як конкурентну перевагу, визначати організаційну вигоду як похідну від організаційної мобільності.

2. При розробці філософії організації, як правило беруть за основу такі документи: Конституція України, Цивільний кодекс України, Кодекс законів про працю, Декларація прав людини, Колективна Угода, Статут установи, досвід кращих компаній.

Крім того, при розробці *філософії організації* необхідно враховувати такі чинники: національний склад персоналу; регіональну специфіку (область, район); тип виробництва; галузь народного господарства; кількісний склад організації; рівень життя співробітників; культурний рівень персоналу; погляди та позицію власника; особисті переконання директора.

Орієнтовна структура основних розділів філософії організації:

1. Мета та завдання організації.
2. Декларація прав працівника.
3. Що заохочується і забороняється.
4. Ділові та моральні якості
5. Умови праці. Робоче місце.
6. Оплата та оцінка праці.
7. Соціальні блага.
8. Соціальні гарантії.

Орієнтовна структура процедури контролю за виконанням філософії організації:

1. Постановка завдання контролю (мета).
2. Процес виконання завдання (опитування працівників, аналіз колективного договору, оцінка міжособистісних відносин в колективі тощо).
3. Облік і вимірювання виконання завдання.
4. Оцінка фактичного виконання завдання і визначення відхилень від плану.
5. Аналіз і встановлення причин відхилень.
6. Розробка коригувальних дій.
7. Коригувальні дії.

Завдання 3.2.:

1. Проаналізуйте зовнішнє бізнес-середовище організаційного формування.
2. Проаналізуйте внутрішнє середовище організації на основі вихідного матеріалу.
3. Виявіть основні фактори для побудови матриці SWOT.
4. Які основні джерела формування конкурентних переваг можна визначити для організації? Як вона може впливати на поведінку споживачів?
5. Проаналізуйте та визначте етапи життєвого циклу організації. На якому етапі, на вашу думку, знаходиться компанія нині?
6. Які чинники бізнес-середовища впливали та впливають на управлінські рішення керівництва компанії?

Рекомендації до виконання вправи (при виконанні завдання використовуйте теоретичний матеріал поданий нижче стосовно методики проведення SWOT-аналізу та оцінки етапів життєвого циклу організації (ЖЦО)):

1. Виберіть для аналізу добре відому фірму (організацію). Це може бути підприємство чи організація, у якій ви проходили практику, працюєте чи працювали раніше, або підприємство, про діяльність якого ви достатньо знаєте і продукцією якого користуєтесь, чи

підприємство, що ви відвідували з метою обміну досвідом, чи просто ознайомлення в країні чи закордонних поїздках.

2. Використовуючи матеріал, спробуйте скласти список факторів, що визначають сильні і слабкі сторони досліджуваного об'єкта. У цей список повинні входити фактори, що ви можете оцінити самостійно чи за допомогою доступних для вас експертів, тобто людей, що є фахівцями з відповідних питань.

Бажано, щоб у цих двох списках була однакова кількість факторів для полегшення їхньої наступної оцінки і зіставлення.

3. Після завершення складання списків сильних і слабких сторін об'єкта аналізу спробуйте підвести підсумок. Для цього можливі різні підходи – від елементарних до більш складних. У будь-якому випадку в основі кожного з них закладені експертні оцінки. Як експерт в даному випадку виступаєте ви, однак бажано за можливості залучати й інших учасників, що мають уявлення про ваш об'єкт і свою думку з питань, представлених у списках.

Варіант А – найпростіший. Слід поставити „+” проти тих факторів у списку сильних сторін, за якими ваш об'єкт може оцінюватися задовільно (чи вище за середнє) і знак „-”, за тими факторами, які об'єкт не задовольняє (чи нижче від середнього).

Аналогічно варто оцінити список слабких сторін об'єкта тільки протилежними оцінками, тобто „+” - якщо об'єкту не властивий відповідний фактор слабкості (чи він нижчий від середнього рівня), і знак „-”, якщо даний фактор слабкості властивий об'єкту (чи перевищує середній рівень). Потім, додавши всі „+” і „-”, у списках сильних і слабких сторін, ми одержимо узагальнену оцінку сукупності сильних і слабких сторін компанії.

Варіант В - дещо складніший. Оцінки проставляються аналогічно варіанту А, з тією тільки різницею, що, як позитивні так і негативні, оцінки проставляються в балах від 1 до 5. Причому в списку сильних сторін проставляються тільки позитивні оцінки („+5” - відповідний фактор сили компанії знаходиться на найвищому рівні, а якщо „+1” - на найнижчому).

Слабкі сторони представлені тільки негативними значеннями („-5” - за даним фактором компанія максимально слабка, „-1” - даний фактор слабкості практично невластивий компанії). Відповідні проміжні значення балів відповідають проміжним оцінкам сили і слабкості компанії за даним фактором.

Після виставлення бальних оцінок за всіма показниками списків сильних і слабких сторін компанії вони додаються за всіма показниками. У підсумку одержуємо суму позитивних оцінок за

факторами, що відображають сильні сторони компанії, і суму негативних оцінок за слабкими сторонами компанії.

5. Підведення остаточних підсумків варто виконати шляхом детального аналізу значень окремих факторів сили і слабкості і виявлення можливих причин і недоліків стратегічного і тактичного планування, що зумовлюють її незадовільний стан за цими факторами.

На підставі цих висновків варто розробити пропозиції для виведення компанії з несприятливого стану чи для подальшого зміцнення і розвитку, якщо аналіз показав, що вона перебуває в благополучному стані з погляду оцінки її сильних і слабких сторін.

6. Оцінку можливостей, що наявні чи можуть відкритися перед фірмою, а також можливих чи наявних загроз (небезпек) для компанії з боку конкурентів виконати досить складно, тому що це потребує проведення аналізу всієї галузі й основних конкурентів компанії. Тому в тій частині SWOT-аналізу рекомендується спробувати, виходячи з висновків до першої частини аналізу, відшукати можливості зміцнення позицій компанії на ринку галузі.

З іншого боку, виходячи з аналізу слабких сторін компанії, варто зробити прогноз несприятливого розвитку цих факторів і оцінити небезпечні наслідки, оцінити експертним шляхом ймовірність несприятливих наслідків і запропонувати організаційно-економічні заходи в плані стратегічного розвитку із запобіганням останнім.

Для більш обґрунтованих висновків, які ляжуть в основу вибору та формування стратегій, варто продовжити аналіз перспектив розвитку та оцінити особливості діяльності організації в розрізі етапів життєвого циклу компанії.

Теоретичний матеріал.

Фактори впливу на організацію - рушійні сили, які впливають на виробничо-господарську діяльність і забезпечують запланований результат. Ці фактори класифікують за двома ознаками: рівнем та середовищем впливу.

За рівнем впливу виділяють:

- *макросередовище*: законодавчі акти, державні органи влади, система економічних відносин у державі, стан економіки, міжнародні події, міжнародне оточення, соціально-культурні обставини. Ці чинники функціонують на рівні держави або галузі.

- *мікросередовище* - цілі, структура, завдання, технологія, працівники, ресурси, постачальники, споживачі, конкуренти. Ці чинники функціонують на рівні організації.

Для реалізацій можливостей або ліквідації загроз фірма повинна мати певний внутрішній потенціал, який можна визначити при аналізі *внутрішнього середовища організації*. Відслідковуються:

1. кадри: рівень організаційної культури; наймання, просування;
2. організація: організаційна структура управління; комунікативні процеси; ієрархія; розподіл прав і відповідальності, делегування повноважень; норми, правила, процедури;
3. виробництво: стан НДР; потужності; технології; логістика; економія на масштабах; можливості;
4. фінанси: фінансова стабільність; затрати; можливість інвестицій;
5. маркетинг: імідж; частка ринку; якість; цінова політика; методи просування товарів; географічне розташування; ефективність інновацій.

Виявлені сильні сторони мають бути основою, на яку компанія має спиратися в конкурентній боротьбі. Слабкі сторони теж повинні знаходитись у зоні постійної уваги керівництва, з метою найшвидшого подолання.

При розробленні стратегії організації необхідно розглянути всі можливі парні комбінації:

Поле С та М - на основі пар цього квадрата необхідно розробляти стратегію з використання сильних сторін, щоб отримати віддачу від можливостей.

Поле Сл та М - стратегія повинна бути побудована так, щоб за рахунок можливостей подолати слабкі сторони.

Поле С та З - стратегія повинна передбачати подолання загроз за рахунок сильних сторін організації.

Поле Сл та З - обрана стратегія має подолати слабкі сторони та відвести загрозу.

При розробці стратегії слід мати на увазі, що можливості та загрози можуть переходити одна в одну, тобто невикористані можливості можуть стати загрозою для компанії. І навпаки, вдало відвернута загроза може надати організації додаткові можливості.

Життєвий цикл організації. Структура організації, характер її діяльності зазнають певних циклічних змін.

“Життєвий цикл підприємства - загальний період часу від початку діяльності підприємства до природного припинення його існування або відродження на новій основі (з новим складом власників і менеджерів, з принципово новою продукцією, технологією тощо)” (І. Бланк)

“Еволюція внутрішнього середовища підприємства звичайно розглядається як його *життєвий цикл*, що включає послідовність

певних етапів розвитку від виникнення до ліквідації. Головною причиною зміни етапів цього циклу є зміна масштабів діяльності підприємства, яка призводить до зростання невизначеності умов роботи, накопичення внутрішньоорганізаційних проблем, до появи структурних конфліктів” (Н.Степаненко)

Стадії розвитку організації - це періоди життя організації в рамках однотипних ціннісних установок, що фіксують особливості управлінських завдань, що перебувають у центрі уваги керівництва.

Стадії розвитку організації характеризуються:

- рівнями інвестиційних потреб;
- темпами приросту загального обсягу фінансових ресурсів;
- можливостями залучення позиченого капіталу;
- рівнями диверсифікації фінансових операцій;
- рівнями фінансового ризику.

Розрізняють такі етапи життєвого циклу організації:

Етап 1 - *Створення організації (народження)*: реєстрація, початкове інвестування діяльності.

Етап 2 - *Зростання (молодість)*:

- *дитинство* - зростання чисельності персоналу, спеціалізація на виробництві певного товару або послуги; закріплення на окремих сегментах ринку, забезпечення безбиткової діяльності. Управління організацією має централізований характер;

- *юність* - подальше зростання чисельності персоналу, управлінські рішення приймаються кількома керівниками, збільшення кількості конторських службовців та обслуговуючого персоналу, вузьке коло спеціалістів-професіоналів; жорсткий бюджет та інформаційна система; організація діяльності проводиться за допомогою обмеженої кількості нормативів та інструкцій, спостерігається розширення цільових сегментів ринку, забезпечення високих темпів зростання прибутку, інвестування розвитку на засадах самофінансування.

Етап 3 - *Середній вік*: організація збільшується за розмірами, відбувається розширення сегментів збуту, орієнтація на регіональну диверсифікацію, ріст прибутків на оптимальному рівні; в організації розвивається бюрократія, розподіл праці носить екстенсивний характер, формалізується політика та розподіл повноважень. В управлінні персоналом широко використовуються правила та посадові інструкції. На виробництві та в маркетингу зайняті спеціалісти-професіонали. Децентралізація до рівня керівників підрозділів, що може привести до зменшення гнучкості та інноваційної активності.

Етап 4 - Зрілість: для організації характерні великі масштаби та механічна вертикальна структура. Посилення централізації, збільшення навантаження на топ-менеджерів. Формалізація діяльності: більшість видів діяльності регламентується інструкціями. Значна кількість професійних та обслуговуючих відділів. Відбувається формування іміджу фірми, збалансоване зростання, орієнтація на галузеву диверсифікацію, підтримка рівня прибутковості на оптимальному рівні.

Етап 5 - Старіння (організаційний спад): падіння прибутковості та фінансової стійкості компанії. Збереження позицій або часткове зменшення обсягів виробництва. Згорання діяльності.

Етап 6 - Відродження: проведення реінжинірингу з радикальною перебудовою бізнес-процесів в організації. Залучення значних обсягів інвестицій для впровадження інноваційних проектів. Оновлення форм, видів та напрямів діяльності.

Занепад: організаційний спад, який визначається як умова при якій відбувається суттєве і абсолютне зниження ресурсної бази на протязі конкретного часу. Наслідком цього можуть стати екстремальні та непослідовні стратегії, які приводять до розвитку подальших проблем. Занепад організації має широкі наслідки не тільки для співробітників організації, а й чинить вплив на інші організації- партнери.

Завдання 4. Формування продуктової стратегії підприємства

Підприємство спеціалізується на випуску певної сукупності різних видів продукції. Обсяг реалізації продукції в грошових одиницях, частка ринку підприємства і найсильнішого конкурента з кожного виду продукції подано у таблиці вихідних даних. Використовуючи матрицю Бостонської консалтингової групи (БКГ) сформуйте продуктову (продуктово-маркетингову) стратегію підприємства.

Вихідні дані

Вид продукції	Обсяг реалізації, тис.гр.од.		Частка ринку у 2011 р., %	
	2010 р.	2011 р.	підприємства	конкурента
№ 1	2900	2500		
№ 2	590	649		
№ 3	90	130		
№ 4	1850	2400		
№ 5	280	448		
№ 6	60	100		
№ 7	580	348		
№ 8	980	686		
№ 9	900	400		

Темпи росту ринку									
Відносна частка ринку									
Частка продукції в загальному об'ємі реалізації підприємства, %									

5. На основі аналізу матриці БКГ формують продуктову стратегію підприємства. Продуктова стратегія формується по окремих видах продукції і може містити наступні стратегічні рішення:

- забрати з продуктового портфеля підприємства; - збільшити об'єм реалізації, змінюючи структуру продуктового портфеля; - змінити відносну частку ринку; - збільшити інвестування; - ввести жорсткий контроль над інвестиціями і перерозподілити кошти між окремими видами продукції.

При формуванні продуктової стратегії можна користуватися наступним набором рішень і принципів формування продуктового портфеля:

- «зірки» оберігати і зміцнювати;
- по-можливості позбутися від «собак», якщо немає вагомих причин, щоб їх зберігати;
- для «дійних корів» необхідні жорсткий контроль капіталовкладень і передача надлишку грошової виручки під контроль менеджерів вищої ланки управління;
- «дикі коти» («важкі діти», «?») підлягають спеціальному вивченню, щоб встановити, чи не зможуть вони при відомих капіталовкладеннях перетворитися в «зірки»;
- комбінація продуктів «коти», «зірки» і «дійні корови» приводить до найкращих результатів функціонування – помірної рентабельності, доброї ліквідності і довготривалого росту збуту і прибутку;
- комбінація «коти» і «зірки» веде до нестійкої рентабельності і поганої ліквідності;
- комбінація «дійні корови» і «собаки» веде до падіння продажів і рентабельності.

Завдання 6. Для вдосконалення своєї діяльності фірма хоче придбати нове виробниче обладнання. Менеджер визначив, що коли фірма не зможе подвоїти прибуток, банк не дасть їй кредит для придбання необхідного обладнання. Якщо фірма не зможе придбати обладнання, вона взагалі збанкрутує. Існує три стратегічні рішення, що їх може застосовувати фірма:

1. Вибір стратегії маркетингу, за якої можна збільшити продаж на 50% і відповідно збільшити прибуток;

2. Вибір фінансової та облікової стратегії, за якої фінансові витрати скорочуються наполовину за допомогою ефективного фінансового менеджменту з відповідним збільшенням прибутку;

3. Вибір операційної стратегії, за якої менеджмент зменшує виробничі витрати і збільшує прибуток;

На основі даних таблиці, де змодельовано зазначені стратегії, визначте, яка зі стратегій найефективніша, за якої банк надасть позику фірмі для придбання необхідного їй обладнання?

Таблиця

Вибір ефективної стратегії

<i>Варіанти рішень</i>	Поточний стан (\$)	Вибір маркетингу	Фінансові рішення	Виробничі рішення
		Зростання продажу на 50% (\$)	Зменшення фінансових витрат на 50% (\$)	Зниження виробничих витрат на 20% (\$)
<i>Показники</i>				
Продажу	100000			
Витрати на товар	-80000			
Загальний прибуток	20000			
Фінансові витрати	-6000			
Прибуток	14000			
Податок 25%	-3500			
Прибуток	10500			

Завдання 7. Розглянути ситуацію та зробити висновки за отриманими результатами.

Для формування ринкової стратегії оптово-комерційної фірми «Синергія», проведіть комплексний аналіз показників комерційної діяльності чотирьох фірм, що конкурують, з реалізації аналогічної продукції (табл. 1).

Визначте, яка з чотирьох фірм, що конкурують, становить найбільшу конкуренцію для фірми «Синергія»? Виберіть і обґрунтуйте відповідь за сукупністю даних таблиці 1.

Рекомендації до розв'язання задачі. Проведений керівництвом фірми аналіз показує, що для стабільнішого її становища необхідний пошук нового ринку, внаслідок визначення тенденції зниження ринкової частки. Фірма також намітила збільшення обсягу реалізації з метою досягнення 40-60% частки місцевого ринку. Але при цьому необхідно пам'ятати, що збільшення обсягів продажу своєї продукції може не привести до збільшення її частки у випадку, якщо ринок розширюється швидше. Тому ретельні ринкові дослідження мають передувати кількісним змінам у діях фірми на ринку.

Для збільшення власної ринкової частки фірмі необхідно виконати комплекс заходів для підвищення споживчих властивостей товару, його конкурентоздатності, компетентності фахівців із збуту з метою розробки ефективної збутової програми, яка врахує якість обслуговування споживачів, формування системи попиту та стимулювання збуту.

Таблиця 1

База даних ринкової стратегії фірми „Синергія” і чотирьох фірм-конкурентів

Питання	Варіанти відповідей по фірмах-конкурентах				
	Фірма „Синергія”	1	2	3	4
РОЗДІЛ 1. РИНОК					
Чи добре фірма знає свій ринок?	Зовсім не знає	Не знає	Приблизно знає	Досить добре знає	Відмінно знає
Яка частка реалізації продукції на ринку?	25%	30%	15%	20%	12%
Як змінилась частка реалізації продукції на ринку?	Знизилась на 0,5%	Не змінилась	Знизилась на 0,9%	Збільшилась на 3%	Збільшилась на 1,5%
РОЗДІЛ 2. ТОВАР, ЙОГО ЯКІСТЬ ТА КОНКУРЕНТОЗДАТНІСТЬ					
Рівень якості товару	1,10	1,20	1,05	1,15	1,12
Конкурентоздатність (якість+ціна+обслуговування)	1,0	1,0	0,95	1,05	1,0
Витрати на формування системи якості товару (від загального обсягу витрат)	3%	2,5%	1,5%	2,5%	3,5%
РОЗДІЛ 3. СПОЖИВАЧІ					
Коли в останній раз проводилась комплексна оцінка якості обслуговування споживачів?	3 роки назад	2 роки назад	Ніколи	В минулому році	Ніколи
Комплексний показник якості обслуговування покупців (до 1)	85	8		9	
Чи формує фірма портфель замовлень перспективних покупців?	Так (комплексний метод)	Так (на базі минулих років)	Ні	Так (комплексний метод)	Так (через агентську мережу)
РОЗДІЛ 4. ЗБУТ					

Ваші можливості в прогнозуванні ймовірного обсягу продажів	Помірні	Дуже високі	Низькі	Добрі	Помірні
Чи спостерігаються в процесі реалізації сезонні коливання?	Слабкі	Низькі	Досить високі	Слабкі	Значні
Чи знає фірма, як більшість покупців одержує інформацію про товар?	Небагато знає	Небагато знає (традиційно)	Ні	Добре знає	Дуже добре

Продовження табл. 1

Наскільки ефективно використовуються посередники?	Ефективно	Не має сенсу	Вимагає обґрунтування	Не ефективно	Ефективно
Який обсяг від собівартості витрат складає формування системи ФОПСТИЗ?	0,5	0,1	1,5	1.0	1,3

РОЗДІЛ 5. ЗАГАЛЬНІ ТЕНДЕНЦІ

Які впливають економічні, соціальні та законодавчі фактори на бізнес?	Помірно	Незначно	Значно	Помірно	Не впливають
---	---------	----------	--------	---------	--------------

При дослідженні розділу 1 таблиці слід пам'ятати, що для одержання комерційного успіху необхідно мати досвід в оцінці основних складових елементів успішної конкуренції на ринку.

Об'єктивна оцінка основних конкурентів може бути визначена через їх частку на ринку:

1. Претенденти на лідерство (30%);
2. Послідовники (до 20%);
3. Ті, що міцно зайняли товарні ніші (до 10%).

Визначенню „лідера” (крім оцінки його частки на ринку) сприяє об'єктивна оцінка рівня якості й конкурентоздатності товару, який реалізовано на ринку, що відображає розділ 2 таблиці.

Багато фірм в оцінці якості товару використовують порівняння сукупності показників її якості та базових показників. Рівень якості P_y визначають за формулою:

$$P_y = \frac{q}{q_б} \quad (1)$$

де: q , $q_б$ – відповідно чисельні значення показника якості оцінюваного зразка і базового показника. Так, якщо P_y перевищує одиницю, то представлений до оцінки зразок конкурентної фірми дещо

перевищує рівень якості базового зразка.

При визначенні конкурентоздатності товару використовують визначення інтегрального показника (K) відносної конкурентоздатності розглянутого виробу щодо зразка. Даний показник визначають за формулою:

$$K = \frac{J_n}{J_e}, \quad (2)$$

де: J_n – зведений параметричний індекс задоволення вимог покупця зі споживчих властивостей. Розраховується за формулою:

$$J_n = \sum_{j=1}^n a_j \cdot i_j, \quad (3)$$

де: J_j – число аналізованих кількісних параметрів; a_j – вага j -го параметричного індексу; i – параметричний індекс j -го параметра.

Варто пам'ятати, що J_n не має перевищувати 100%, тому що потреба, задоволена понад 100% , позбавлена економічного змісту.

J_e – зведений індекс конкурентоздатності за економічними параметрами визначають за формулою:

$$J_e = \sum_{i=1}^m a_i \cdot i_j, \quad (4)$$

де: m – кількість економічних параметрів, що аналізують; a_i – вага i -го параметричного індексу; i – параметричний індекс i -го параметру. Якщо $K > 1$, то виріб, що піддають аналізу, перевершує за конкурентоздатністю зразок, якщо $K < 1$, то поступається, якщо $K = 1$ – знаходиться на однаковому рівні. Загальна задача: отримати $K > 1$, що можливо при збільшенні, J_n та зменшенні J_e , тобто в результаті цілеспрямованого поліпшення відповідних споживчих характеристик з одночасними зменшеннями економічних.

У розділі 2 таблиці 3.4 необхідно ретельно обґрунтувати витрати на формування якості товару у загальному обсязі витрат.

При аналізі розділу 3 таблиці 3.4 важливо врахувати систему оцінки показника якості обслуговування споживачів, у тому числі комплексного показника якості, систему реєстрації рекламаций, претензій і побажань численних покупців, а також можливості фірми з прогнозування потенційних покупців.

При формуванні портфеля замовлень перспективних покупців, як правило, використовують:

1. Метод „сліпого пошуку”, що ґрунтується на минулому досвіді фірми, яка чітко знає, що з 50 пропозицій в обов'язковому порядку реалізується, як правило, 10 пропозицій. У цьому випадку фірма виявляє потенційних клієнтів шляхом телефонних дзвінків навімання,

що дозволяє робити це з мінімальними витратами.

2. Публікації, демонстрація зразків на виставках, ярмарках, представлення експозицій на презентаціях, симпозіумах тощо.

3. Сформовану власну систему посередників та агентів.

4. Дослідження маркетологів за допомогою адресної пошти, вивчення даних телемаркетингу, комп'ютерного ринку, вивчення анкет опитування покупців.

Відомо, що на базі сукупних відгуків покупців можна досить об'єктивно оцінити рівень якості їх обслуговування за формулою:

$$K_{\text{як}} = \frac{\sum X_1 + \sum X_2 - \sum X_3}{\sum X_1 + \sum X_2 + \sum X_3 + \sum X_4} \quad (5)$$

де X_1 – „відмінно”, X_2 – „добре”, X_3 – „задовільно”, X_4 – „незадовільно”.

При розгляді розділу 4 таблиці 3.4 варто мати на увазі, що прогноз продажу є відправною точкою формування комерційного розвитку фірми, але її визначити досить складно, тому що вона залежить від числових факторів (цінових, становища елементів ринкової інфраструктури, територіальної віддаленості фірми від кінцевих покупців, системи формування попиту, витрат на маркетингові дослідження та ін.).

Комплексний метод формування портфеля замовлень перспективних покупців містить використання сукупності всіх перерахованих вище факторів.

При прогнозуванні ймовірного обсягу продажу багато фірм використовують власну економетричну модель (обсяг продажів використовується як функція від багатьох змінних), джерелами інформації для якої є:

- результати опитувань та інтерв'ю споживачів;
- екстраполяція даних продажу;
- аналіз змін обсягів продажу товарів традиційного асортименту;
- визначення коефіцієнта відновлення асортименту;

• аналіз товарних запасів і визначення рівня стійкого мінімального асортименту та його обсягів, що дозволяє фірмі зайняти міцне місце на ринку. Головне в прогнозі ймовірного обсягу продажу - це визначення верхнього і нижнього рівнів обсягів реалізації й встановлення основних причин, що впливають на їх зміни.

Для повноти аналізу реалізації обсягів продажу на перспективу використовуються графіки беззбитковості, тобто визначення точки, від якої фірма може набирати свою стабільність на ринку. Для цього використовуються дані про обсяги реалізації в натуральному вираженні за п'ять років, сукупні витрати на 1 гривню реалізації й показники

ефективності (прибуток, рентабельність). При виборі каналів просування товарів та їхньому обґрунтуванні з урахуванням матеріальних витрат на оплату зовнішніх посередників слід пам'ятати про основні системи стимулювання. На світовому ринку посередницьких послуг склалися такі системи оплати торгових агентів:

1. Основна система винагороди „ОСВ”. У систему оплати входять такі складові, як оклад, комісійні, додаткові виплати.

2. Спеціальні економічні заохочення „СЕЗ”. Крім твердого окладу додаються спеціальні економічні заохочення - премії, подорожі, заохочення за участь у показових конкурсах „на краще обслуговування”, „на кращу рекламу”, „на краще оформлення вітрини” і т.і.

3. Некономічні заохочення „НЗ”. Присвоєння почесних звань, психологічні заохочення у вигляді суспільної похвали, визнання заслуг при досягненні комерційного успіху та ін. Зрозуміло, що для оцінки комерційного успіху фірми доцільно розрахувати показник коефіцієнта ефективності збуту, що відображає обсяги реалізації (у гривнях), обсяги виконаних послуг (у гривнях) порівняно з витратами як постійними, так і змінними, з урахуванням маркетингових витрат, витрат на переговори, презентації, укладання контрактів, що прямо залежать від обсягу реалізації. Показник коефіцієнта ефективності збутової діяльності можна визначити за формулою:

$$K_{\text{эф.з}} = \frac{T_p + V_{\text{ус}}}{\sum I_{\text{тек}} + \sum I_{\text{пер}}} \times 100\% , \quad (6)$$

де: T_p – загальний обсяг реалізації, грн; $V_{\text{ус}}$ – загальний обсяг послуг, грн; $I_{\text{тек}}$ – сумарні поточні витрати на зарплату, оренду та інші витрати, що не залежать від обсягу виконаної реалізації, грн; $I_{\text{пер}}$ – сукупні витрати обігу, що залежать від змін обсягу реалізації, грн.

Розгляд розділу 5 табл. 3.4 необхідний для обліку загальних зовнішніх факторів, що непідвладні й непідконтрольні фірмі. Неуважність до зовнішніх факторів може призвести до серйозних помилок в обліці ринкових змін, особливо прогнозованих тенденцій становища кон'юнктури на ринку, а також до недооцінки тенденції розвитку комерційної діяльності фірми-конкурента, що за сукупністю всіх розділів може скласти основну загрозу стійкому положенню фірми. При цьому слід пам'ятати, що перевага по вагомості одного конкурента перед всіма іншими становить максимізацію сукупного обсягу його реалізації за розглянутий період (V) до сукупних витрат на 1 гривню загального обсягу реалізації, тобто $B: \sum C \rightarrow \max!$ Це відношення може стати поясненням збільшення частки на ринку, ефективного формування системи попиту і стимулювання збуту, високого рівня

якості й конкурентоздатності товару та вміння правильно оцінити ринкову стратегію фірми.

Завдання 8. Розробити схему розподілу функціональних обов'язків у підрозділі та скласти аналітичну таблицю. Дати рекомендації до поліпшення розподілу функцій.

Методичні рекомендації до виконання завдання:

Функціональний розподіл праці в процесі управління є головною формою цього процесу. Від його якості залежить оптимальність структури кадрів, чисельність окремих категорій працівників тощо. Головною метою функціонального розподілу праці є передача повноважень, встановлення обов'язків, прав та відповідальності управлінських робітників.

Порядок розподілу функціональних обов'язків в конкретному підрозділі відображено в аналітичній таблиці.

Таблиця

Аналіз розподілу функцій

У графах 2 та 3 необхідно вказати конкретні функції. У графі 3, використовуючи умовні позначки, зазначити дії, операції, які виконуватимуть працівники апарату управління. У графі 4 замість літер А,Б,В,Г,Д слід вказати конкретні посади працівників.

Умовні позначки:

□ - безпосереднє виконання операцій;

Д – підготовка документів;

+/- - розрахункові операції;

Н – участь у нарадах;

П – підписання документів;

К – контроль виконання;

№ п/п	Назва функцій управління	Назва та зміст операцій та процедур	Виконавці				
			А	Б	В	Г	Д
1	2	3	4				

Р – прийняття рішень;

І – інструктаж, консультація, допомога.

Завдання 9. На основі опрацювання теоретичного матеріалу стосовно суті та змісту функції «планування», виявлення ролі та значення планування в управлінні персоналом; **ОВОЛОДІННЯ** методами прогнозування стосовно потреби в персоналі** з'ясувати, які з них використовуються у підприємстві, з діяльністю якого ви знайомі.

** Однією з методик щодо планування потреби в персоналі (робітниках та службовцях) передбачається виконання наступних послідовних дій та розрахунків:

1. Визначення обсягу виробництва продукції у плановому році.
2. Обчислення загальної трудомісткості виробничої програми шляхом ділення обсягу виробництва до продуктивності праці у плановому році. Для розрахунку продуктивності праці у плановому році необхідно використати інформацію про рівень продуктивності праці у базовому році та її зростання у базовому році.
3. Розрахунок річного планового фонду продуктивного часу робітника основного виробництва.
4. Розрахунок планової чисельності робітників основного виробництва здійснюється за формулою:

$$Ч_{О.Р.} = T/\Phi, \text{ де}$$

$Ч_{О.Р.}$ - чисельність робітників основного виробництва;

T – загальна трудомісткість виробничої програми, люд/год.;

Φ – річний фонд робочого часу середньоспискового працівника основного виробництва.

5. Розрахунок загальної чисельності допоміжних робітників здійснюють за формулою:

$$Ч_{Д.Р.} = (Ч_{Д.Р.Б.} * Ч_{О.Р.}) / Ч_{О.Р.Б.}, \text{ де}$$

$Ч_{Д.Р.}$ - чисельність допоміжних робітників;

$Ч_{Д.Р.Б.}$ - чисельність допоміжних робітників у базовому році;

$Ч_{О.Р.Б.}$ - чисельність робітників основного виробництва у базовому році.

6. Допоміжна потреба в робітниках основного і допоміжного виробництва визначається за формулою:

$$D = D_{пр} + D_y, \text{ де}$$

$D_{пр}$ - додаткова потреба працівників основного і допоміжного виробництва у зв'язку із розширенням обсягів виробництва продукції,

D_y - додаткова потреба на відшкодування природного вибуття робітників основного і допоміжного виробництва.

При цьому додаткова потреба працівників визначається за формулою:

$$D_y = Ч_{Р.Б.} * K_y$$

$$K_y = (K1 + K2 + K3 + K4 + K5) / 5, \text{ де}$$

$Ч_{Р.Б.}$ - чисельність робітників основного і допоміжного виробництва у базовому році ,

K_y - коефіцієнт природного вибуття робітників в середньому за 5 років.

7. Визначення загальної потреби в службовцях за формулою:

$$Ч_C = (Ч_{O.P.} + Ч_{D.P.}) * H, \text{ де}$$

H - коефіцієнт насиченості службовцями, який визначається як відношення чисельності службовців на кінець базового періоду до загальної чисельності робітників у базовому періоді.

8. Визначення додаткової потреби в службовцях.

Рекомендована література

1. Бодди Д., Пейтон Р. Основы менеджмента. – СПб: Изд. "Питер", 1999. – 816 с.
2. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник, – 3-е изд. – М.: Гардарики, 1999. – 528 с.
3. Дафт Р. Менеджмент. – СПб.: Изд. "Питер", 2000. – 612 с.
4. Дойль П. Менеджмент: стратегия и тактика. – Спб.: Изд. "Питер", 1999. – 560 с.
5. Менеджмент: Навчальний посібник / С.І. Михайлов, Т.І. Балановська, О.С. Степасюк, О.П. Гогоуля та ін. / За ред. С.І. Михайлова. – К.: НУБіП України, 2010. – 536 с.
6. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: Дело, 1992. – 701 с.
7. Основы менеджмента: Учеб. пособие для вузов / Под. ред. А.А. Радугина. – М.: Центр, 1998. – 432 с.
8. Румянцева З.П. и др. Общее управление организацией: принципы и процессы: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 3. – М.: «ИНФРА-М», 1999. – 336 с.
9. Гарнавська Н.П., Пушкар Р.М. Менеджмент: теорія та практика: Підручник для вузів. – Тернопіль: Карт-бланш, 1997. – 456 с.

Семінарське заняття на тему: „Організація як функція управління”

Питання на семінар:

1. Сутність функції організації та її місце в системі управління.
2. Основи теорії організації.
3. Основи організаційного проектування.
4. Типи організаційних структур управління.
5. Управління організаційними змінами.

Питання для самоконтролю та обговорення на семінарському (практичному) занятті

1. Як Ви розумієте категорії “організація”, “організаційна діяльність”, “організаційна структура”? Встановіть взаємозв’язок між ними.

2. У чому полягають особливості організації як функції управління? Чим обумовлюється складність реалізації функції організації?
3. Розкрийте основні положення універсальних теорій організації.
4. Які ситуаційні фактори впливають на формування структури управління організації?
5. З яких етапів складається процес проектування робіт в організації?
6. Які методи проектування і перепроєктування робіт Ви знаєте?
7. Що таке департаменталізація? За якими напрямками та у які способи може здійснюватися групування організаційних одиниць?
8. Поясніть зміст процесу делегування повноважень. Дайте загальну характеристику лінійних, функціональних та штабних повноважень.
9. Охарактеризуйте діапазон контролю як елемент організаційного проектування. Які фактори і як впливають на величину діапазону контролю?
10. Що таке висока і плоска структури організації? У чому їх переваги і недоліки?
11. За допомогою яких механізмів здійснюється координація діяльності співробітників та структурних одиниць організації?
12. Дайте порівняльну характеристику різних видів організаційних структур (принципи побудови, основні переваги і недоліки, сфери застосування).
13. Які методи вибору типу організаційної структури Вам відомі?
14. Як Ви розумієте категорію “організаційні зміни”?
15. Ідентифікуйте причини опору організаційним змінам. Розкрийте сутність основних стратегій подолання опору організаційним змінам.

Практичне заняття на тему: „Організаційні структури та структури управління”

Завдання 1. Опрацювавши теоретичний матеріал, виявити вплив організаційної структури на рівень конкурентоспроможності підприємства та освоїти методику побудови конкурентоспроможної організаційної структури.

Теоретичні відомості. Досягнення поставлених в господарській діяльності завдань багато в чому залежить від відповідності організаційної структури виробничих і, зокрема, комерційних служб обраній стратегії підприємства, умовам ринкової діяльності та якості функціонування організаційної структури.

До комерційних служб підприємства відносять службу збуту, маркетингу та матеріально-технічного забезпечення.

Діяльність сучасних підприємства повинна відбуватися з дотриманням маркетингового підходу.

Формування організаційних структур комерційних служб

підприємства враховує такі аспекти:

- визначення місця в структурі управління підприємством;
- розробка основних функцій кожного комерційного підрозділу;
- розподіл функцій між окремими працівниками.

Практична ситуація 1

Підприємство „Квант”, яке належить до військово-промислового комплексу, раніше випускало складну військову продукцію широкої номенклатури електротехнічного призначення. Коли не стало державних замовлень, підприємство вирішило розробити нову стратегію діяльності на ринку. Керівництво компанії прийняло рішення випускати товари народного вжитку, орієнтовані на пересічного покупця. Тому з'явилась проблема комплексного дослідження ринку. Але в структурі управлінні підприємством не було відділу маркетингу і спеціалістів-маркетологів.

Директор підприємства доручив заступнику з комерційних питань очолити комісію з перебудови організаційної структури підпорядкованих йому відділів з орієнтацією їх на маркетинг. У комісію увійшли керівники відділів: збуту, фінансового, виробничого, конструкторського, матеріально-технічного забезпечення також головний інженер і головний бухгалтер.

Комісія підготувала три варіанти нової організаційної структури (рис. 1 - 3) щодо перебудови структури управління комерційною діяльністю з орієнтацією її на маркетинг. Перший варіант припускає повну реорганізацію відділу збуту й утримання в його складі групи маркетингу. Причому, чисельність відділу збуту планується не підвищувати.

Підприємство „Квант” не має спеціалістів-маркетологів, тому планується направити трьох спеціалістів до школи для підвищення кваліфікації за рахунок підприємства, що обійдеться підприємству в 15 тис.грн.

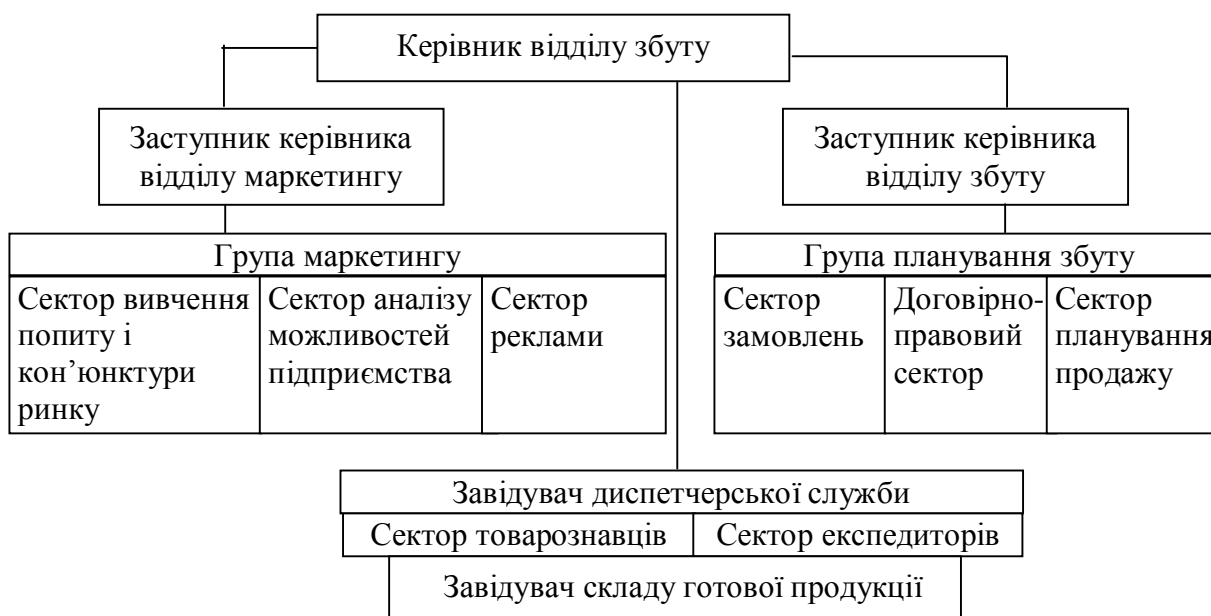


Рис. 1. Схема першого варіанта нової структури управління (схема структури відділу збуту з групою маркетингу)



Рис. 2. Схема другого варіанта нової структури управління за функціональною орієнтацією

Другим варіантом є структура управління відділу маркетингу, побудована за функціональними ознаками (рис. 2). Структура відділу збуту при цьому залишається без змін. При розробці цього варіанта структури управління відділу маркетингу враховано, що при переході з військової продукції на цивільну необхідно виконати великий обсяг науково-дослідних і експериментально-конструкторських робіт, тому що керівництво підприємства прийняло рішення випускати складну продукцію. Цей фактор, а також необхідність вимог покупців до технічних характеристик виробів, стали причиною формування групи з розробки нових виробів у складі відділу маркетингу. Головна функція цієї групи – узгодження вимог покупців до нових виробів з конструкторським відділом підприємства. Для створення нового відділу маркетингу, орієнтованого за функціями, потрібні додаткові витрати на залучення нових спеціалістів-маркетологів, а частину спеціалістів планується перевести в новий відділ маркетингу з конструкторського відділу та відділу збуту. При другому варіанті перебудови організаційної структури комерційних підрозділів відділ збуту не підлягає реорганізації, але чисельність його штату має скоротитись на 3-4 одиниці.

Третій варіант нової структури управління представлено на рисунку 3. Особливістю цієї структури відділу маркетингу є орієнтація його на товарну номенклатуру, внаслідок чого необхідно значно збільшити чисельність його штату. Переваги такої структури – її спрямованість на нововведення, що для підприємства „Квант” є дуже важливим. Для третього варіанта характерно те, що структура відділу збуту залишається без змін, але чисельність працівників має бути

зменшена на три особи.

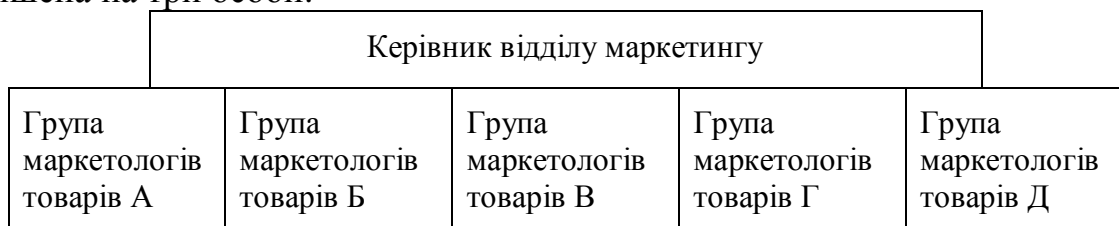


Рис. 3. Схема третього варіанта нової структури управління відділу маркетингу з орієнтацією на товарну номенклатуру

Перед керівництвом „Квант” постало завдання: вибрати варіант перебудови комерційних відділів, який би як найкраще відповідав новій стратегії (переходу з випуску військової продукції до виготовлення товарів народного споживання з орієнтацією на покупця).

Завдання:

1. Проаналізуйте варіанти перебудови структури управління комерційною діяльністю підприємства. У чому переваги та недоліки кожного варіанта? Обґрунтуйте відповідь.

2. Який з трьох варіантів найбільш прийнятний за умови конверсії та переходу на ринкові принципи діяльності?

3. Запропонуйте свої варіанти перебудови управління комерційною діяльністю підприємства „Квант”, виходячи з умов, визначених у завданні.

Практична ситуація 2. Керівництво машинобудівної компанії з переходом на ринкові принципи діяльності та з метою зниження матеріальних витрат прийняло рішення реорганізувати відділ матеріально-технічного забезпечення.

До реорганізації в основі організаційної побудови відділу матеріально-технічного забезпечення лежав принцип функціональної спеціалізації (рис. 4).



Рис. 4. Схема організаційної побудови відділу матеріально-технічного забезпечення до реорганізації

Керівництво компанії вирішило об'єднати відділи транспортного і матеріально-технічного забезпечення для створення відділу управління матеріалопотоками (рис. 5).



Рис.5. Схема організаційної побудови відділів з управління матеріалопотоками

В результаті цього було вивільнено 10 працівників.

Завдання:

1. Проаналізуйте схеми організаційної побудови відділу матеріально-технічного забезпечення (рис. 4) і відділу з управління матеріалопотоками (рис. 5).

2. Чи правильне рішення прийняло керівництво машинобудівного підприємства, створивши новий відділ? Чи можуть зміни в організаційній структурі управління матеріально-технічним забезпеченням вплинути на розмір матеріальних витрат?

3. Які переваги і недоліки створення відділу з управління матеріалопотоками ви можете відмітити?

4. Чи можливе скорочення витрат на утворення запасів в умовах функціонування відділу з управління матеріалопотоками?

5. Де існують структури управління матеріалопотоками? В чому проявляється їх ефективність?

Практична ситуація 3. Мале приватне підприємство працює на внутрішньому ринку лише три роки і випускає продукцію невеликої номенклатури, яка має значний попит. Річний обсяг збуту становить 20 млн грн. На експорт продукція не поставляється. Кожен рік обсяг збуту продукції збільшується на 70-80% .

Відділ збуту підприємства складається з групи працівників у

кількості шести чоловік під керівництвом самого підприємця. Відносини в середині відділу збуту є неформальними і засновані на взаємному погодженні. Немає ніякої необхідності у контролі. Стандартизація процесів відсутня, адміністративна надбудова незначна і тому керівник відділу збуту не має заступників. Така структура відділу збуту може бути характерна для малих підприємств, що розвиваються.

Завдання:

1. Чи може організаційна структура і чисельність персоналу відділу збуту залишатися без змін при збільшенні обсягу збуту до 100 млн грн за рік? Обґрунтуйте свої висновки.

2. Якщо Ви вважаєте, що зростання обсягу збуту до 100 млн. грн. на рік потребує реорганізації відділу збуту підприємства, то спробуйте сформулювати нову організаційну структуру цього відділу. Вкажіть підрозділи у складі відділу збуту, назвіть їх функції.

Практична ситуація 4. Нижче перераховані функції, що має виконувати відділ матеріально-технічного забезпечення (МТЗ) підприємства:

- дослідження ринку сировини та матеріалів;
- визначення потреби в матеріальних ресурсах;
- складання плану закупівель матеріальних ресурсів з використанням вартісного аналізу заготівельної сфери;
- вибір постачальників;
- встановлення господарських зв'язків з постачальниками;
- укладання договорів з постачальниками;
- встановлення взаємовідносин з транспортними організаціями з приводу доставки сировини, палива та матеріалів;
- розміщення матеріальних ресурсів на складі;
- визначення лімітів на сировину і матеріали;
- оформлення видач матеріальних ресурсів.

Завдання:

1. Проаналізуйте перелічені функції МТЗ.
2. Які функції найбільше впливають на величину матеріальних витрат?
3. Які функції найбільше впливають на розмір транспортних витрат?
4. Які функції впливають на рівень матеріальних запасів?

Завдання 2. Проаналізувати існуючу організаційну структуру управління в підприємстві, де Ви проходили практику та розробити рекомендації по її удосконаленню.

Методичні рекомендації до виконання завдання:

На основі аналізу складу підрозділів апарату управління конкретного підприємства розробити організаційну структуру управління. Визначити недоліки існуючої структури та розробити заходи щодо її удосконалення. Навести схему структури управління. Типові схеми організаційної структури необхідно взяти з рекомендованої літератури.

Завдання 3. Провести організаційно-економічну оцінку існуючої організаційної структури та структури управління ТОВ (СТОВ, АТ, ПОП і т.ін.), розробити та обґрунтувати основні шляхи вдосконалення структури управління.

Методичні рекомендації до виконання завдання:

При аналізі існуючої організаційної побудови та структури управління слід враховувати, що вони залежать від багатьох факторів, а саме: розміру, концентрації та спеціалізації виробництва; розміщення та розмірів населених пунктів; складу та розміщення сільськогосподарських угідь, шляхів, засобів зв'язку; кваліфікації кадрів тощо. Здійснюючи заходи щодо вдосконалення організаційної побудови підприємства, слід пам'ятати, що в господарстві уже відповідним чином визначилося виробниче спрямування, тому заходи щодо вдосконалення повинні бути економічно обґрунтовані і спрямовані на вирішення основних завдань.

Завдання 4. Визначити завдання управлінських служб підприємства (служби маркетингу).

Методичні рекомендації до виконання завдання:

Основні завдання управлінської служби повинні охоплювати: стадії розвитку підприємства як системи; життєві цикли організацій; ресурсне забезпечення; інноваційні процеси; стратегічне прогнозування щодо зміцнення організаційного, технічного, технологічного та інших потенціалів; демографічні процеси; питання зайнятості та створення робочих місць; кваліфікацію кадрів; гармонізацію процесів; загальносистемну діяльність тощо.

Завдання 5. Розробити пропозиції щодо вдосконалення організації роботи інженерної служби.

Методичні рекомендації до виконання завдання:

Пропозиції можна розробити за такими напрямками: місце служби у системі діяльності організаційного формування; основні функції

служби; планування роботи; ресурсне забезпечення; оплата та мотивація праці працівників служби.

Завдання 6. Розробити положення про внутрішньогосподарський підрозділ (ремонтна майстерня).

Методичні рекомендації до виконання завдання:

Положення повинно включати такі розділи: загальну частину, функції підрозділу, права і відповідальність. У загальній частині зазначають місце і значення підрозділу в системі управління виробництвом, ступінь самостійності структурного підрозділу, підпорядкування підрозділу, його завдання та основні напрями діяльності, порядок призначення і звільнення керівника підрозділу, вимоги до рівня його освіти і стажу роботи.

Завдання 7. Скласти посадову інструкцію керівника.

Методичні рекомендації до виконання завдання:

Посадова інструкція складається на основі положення про роботу відповідного структурного підрозділу, а також вивчення всієї роботи, яка виконується протягом року.

Згідно з вимогами посадова інструкція повинна мати наступну структуру:

ЗАТВЕРДЖУЮ

посада керівника
особистий підпис (П.І.П)
дата

ПОСАДОВА ІНСТРУКЦІЯ (назва посади)

1. Загальні положення
2. Завдання та обов'язки
3. Права
4. Відповідальність
5. Повинен знати
6. Кваліфікаційні вимоги
7. Взаємовідносини (зв'язки) за професією, посадою

Узгоджено:

Начальник відділу кадрів дата	особистий підпис (П.І.П)
Начальник структурного підрозділу дата	особистий підпис (П.І.П)
Начальник юридичного відділу дата	особистий підпис (П.І.П)

Завдання 8. Розробити пропозиції щодо поліпшення організації праці керівників і спеціалістів на підприємстві.

Методичні рекомендації до виконання завдання:

Пропозиції повинні включати: аналіз умов роботи управлінського персоналу (стан службових приміщень, організація робочих місць, забезпеченість транспортом, зв'язком, оргтехнікою, побутові умови та ін.); планування робочого дня тижня; поліпшення інформаційного забезпечення керівників і спеціалістів; механізація управлінської праці, покращення організації робочих місць і режиму роботи; підвищення ефективності проведених зборів і нарад тощо.

Завдання 9. Розробити таблицю цілей конкретної організації та побудувати „дерево цілей”.

Методичні рекомендації до виконання завдання:

Управління організацією має багатоцільовий характер, що дозволяє проводити класифікацію цілей за окремими ознаками. Уся сукупність цілей організації встановлюється відповідно до окремих функціональних підсистем – виробництво, маркетинг, персонал, фінанси тощо. Кожна підсистема реалізує свої цілі, які логічно витікають з місії організації.

Сформулюйте місію конкретної організації. Розробіть таблицю цілей організації і побудуйте „дерево цілей” (табл. 1.)

Таблиця 1

Цілі організації за функціональними підсистемами

Назва підсистеми	Перелік цілей функціональної підсистеми	Зміст цілей	Підрозділи, що реалізують цілі

Рекомендована література

1. Бодди Д., Пейтон Р. Основы менеджмента. – СПб: Изд. "Питер", 1999. – с. 513 – 666.
2. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник, – 3-е изд. – М.: Гардарики, 1999. – с. 249 – 377.
3. Дафт Р. Менеджмент. – СПб.: Изд. "Питер", 2000. – с. 306 – 397.
4. Менеджмент: Навчальний посібник / С.І. Михайлов, Т.І. Балановська, О.С. Степасюк, О.П. Гоголя та ін. / За ред. С.І. Михайлова. – К.: НУБіП України, 2010. – 536 с.
5. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: Дело, 1992. – с. 307 – 358.

6. Мильнер Б.З. Теория организации. – М.: ИНФРА-М, 2001. – с. 17 – 56, 104 – 123, 306 – 353, 379 – 389.
7. Основы менеджмента: Учеб. пособие для вузов / Под. ред. А.А. Радугина. – М.: Центр, 1998. – с. 312 – 336.
8. Румянцева З.П. и др. Общее управление организацией: принципы и процессы: 17-модульная программа для менеджеров "Управление развитием организации". Модуль 3. – М.: ИНФРА-М, 2000. – с. 195 – 221.
9. Смирнова В.Г. и др. Организация и её деловая среда: 17-модульная программа для менеджеров "Управление развитием организации". Модуль 2. – М.: ИНФРА-М, 2000. – с. 46 – 58, 122 – 128.
10. Тарнавська Н.П., Пушкар Р.М. Менеджмент: теорія та практика: Підручник для вузів. – Тернопіль: Карт-бланш, 1997. – с. 187 – 219.

Семінарське заняття на тему: „Мотивація в менеджменті”

Питання на семінар:

1. Поняття і сутність мотивації
2. Теорії змісту мотивації
3. Теорії процесу мотивації

Питання для самоконтролю та обговорення на семінарському (практичному) занятті

1. Розкрийте суть понять “потреби” і “мотиви”? Чим вони відрізняються?
2. Що таке внутрішнє і зовнішнє винагородження?
3. Дайте визначення категорії “мотивація”.
4. У чому ви бачите відмінність між категоріями “стимулювання” і “мотивування” ?
5. Як пов’язані між собою потреби, спонукування, цілі, дії і винагороди в моделі процесу мотивації ?
6. За яким принципом із всієї сукупності теорій мотивації виділено групу теорій змісту мотивації ?
7. Охарактеризуйте основні положення теорії "ієрархії потреб" А.Маслоу ?
8. У якій послідовності задовольняються потреби людини згідно теорії ERG К.Альдерфера ?
9. Дайте загальну характеристику "теорії потреб" Д.МакКлелланда ?
10. Дайте загальну характеристику "теорії мотиваційної гігієни" Ф.Герцберга.

11. На дослідження яких аспектів мотивації спрямовані теорії процесу мотивації ?
12. За якою логікою здійснюється процес мотивації людини згідно теорії сподівань В.Врума ?
13. Охарактеризуйте основні положення "теорії справедливості" С.Адамса.
14. На яких елементах мотивації концентрує увагу модель Портера-Лоулера ? Як вони взаємопов'язані між собою ?
15. Як би ви охарактеризували внесок процесного підходу в розвиток теорії мотивації ?
16. Дайте порівняльну характеристику змістовних і процесних теорій мотивації ?

Практичне заняття на тему: „Формування мотиваційного механізму підприємства”

Завдання 1. На основі результатів аналізу даних таблиці охарактеризуйте практичне відображення теорій мотивації:

- а) теорія А. Маслоу;
- б) теорія очікування В. Врума;
- в) теорія потреб Д. Мак-Клелланда;
- г) двофакторна теорія Ф. Герцберга;
- д) комплексна модель Портера-Лоулера.

Таблиця

Групування респондентів за пріоритетністю трудових цінностей

Групи трудових цінностей	Всього опитуваних, у % до підсумку	У розрізі за професійною приналежністю				
		службовці	трактористи-машиністи	тваринники	водії та майстри	робітники рілничої бригади
<i>Матеріальна зацікавленість</i>	59	58	67	59	52	69
<i>Змістовність та користність</i>	18	14	18	22	20	21
<i>Спілкування та умови праці</i>	17	14	15	19	20	10
<i>Можливість проявити себе, творчість</i>	6	14	-	-	8	-

Завдання 2. На основі вивчення теоретичних засад системи компенсації і винагород в організації, факторів, які впливають на рівень заробітної плати, та особливостей формування алгоритму визначення посадових окладів в контексті вдосконалення загального мотиваційного механізму для залучення, стимулювання та збереження необхідної робочої сили в підприємстві; дослідження світових підходів до винагороди праці вищого керівництва, характерних ознак політики винагороди праці окремих учасників процесу управління з урахуванням змін законодавства:

1. охарактеризувати існуючу типову систему компенсацій підприємства, де ви проходили практику чи діяльність якого вам добре відома. Вивчити, яке місце в останній займає основна та додаткова винагорода, інші заохочувальні компенсації та виплати.

2. встановити, які "нетрадиційні" методи компенсації використовуються в певному підприємстві;

3. дослідити систему регулювання соціально-трудова відносин в організації;

4. визначити фактори, які впливають на рівень заробітної плати, описати алгоритм визначення посадових окладів працівників підприємства*, розміру їх заробітної плати;

5. обґрунтувати структуру власного мотиву здобуття вищої освіти? **

** Етапи виконання роботи:*

1. Запропонуйте власну модель підприємства (вид економічної діяльності, форма власності, організаційно-правова форма господарювання, планова чисельність та структура персоналу), зазначивши профіль його майбутньої спеціалізації (види продукції, що виготовляються; послуги, що надаються; роботи, що виконуються).

2. Обґрунтуйте варіанти формування системи оплати праці персоналу новостворюваного підприємства (організації) на базі теоретичних положень поставленої проблеми, аналізу переваг та недоліків складових певних систем оплати праці в розрізі категорій працюючих, поданих в таблицях 1, 2, досвіду діяльності відомих вам підприємств.

Таблиця 1

**Формування системи оплати праці менеджерів, її переваги та
недоліки**

Складові	Спосіб визначення	Переваги (+), недоліки (-)
1. Посадовий оклад	На основі ринкової ціни: ♦ фактори, що впливають на рівень окладу: розмір підприємства, рентабельність, чисельність та кваліфікація персоналу ♦ оклад менеджера має бути на 15-20% вище найбільшого окладу серед підлеглих	-
2. Премії:	Розподіляються пропорційно до базового окладу	(-): можливість преміювання менеджерів, які не продемонстрували високих результатів
2.1. Щорічні	10-40 % - для середньої та нижньої ланки керівників; 15-50 % - для вищого керівництва. Типова схема: ♦ Вище керівництво – 45 % ♦ Середня ланка – 25 % ♦ Нижній рівень – 12 %	(+): стимулює менеджерів до досягнення коротко-строкових цілей
2.2. Премії за роботу впродовж тривалого часу. Премія за досягнення поставлених цілей.	Пропорційно внеску за період, що перевищує 1 рік	(+): мотивує керівництво до довгострокового зростання, знижує плинність керівних кадрів; (+): зацікавлює у збільшенні ринкової вартості підприємства
3. Пільги	Всім менеджерам у рамках, встановлених відповідними нормативними документами	-
4. Привілеї	Обмеженому колу менеджерів. Підстава: статус в організації, особисті досягнення	(+): стимулює менеджерів до досягнення довгострокових цілей, саморозвитку

Примітка:

Премії відіграють стимулюючу роль у випадках:

- премія значуща (не менше 10 % річного окладу);
- працівник упевнений, що його зусилля будуть помічені та оцінені.
- 50 %-ва ймовірність отримання максимальної величини премії є

оптимальною для стимулювання.

Джерело: Матеріал для завдання частково взято з: *Петюх В.М., Базилюк Б.Г., Герасименко О.О. Управління персоналом: Навч.- метод. посіб. для самост. вивч. дисц. – Вид. 3-тє, без змін. – К.: КНЕУ, 2009. – 320с.*

Таблиця 2

**Формування системи оплати праці спеціалістів, її переваги та
недоліки**

Складові	Спосіб визначення	Переваги (+), недоліки (-)
1. Базовий оклад	На основі ринкової ціни та цінності робочого місця всередині самої організації	-
2. Підвищений оклад	У середньому 15 % від базового окладу (для більш високих розрядів доцільний менший діапазон)	(+): гарантія конкурентоспроможності підприємства на ринку праці; (-): не враховуються індивідуальні характеристики спеціаліста
3. Надбавки за знання та компетенцію	% до окладу за знання та навички, які є цінними для організації	(+): дозволяє враховувати кваліфікацію та стаж роботи, індивідуальні досягнення
4. Індивідуальне преміювання	♦ Кращі результати - за підсумками року Підстава - оцінка результатів роботи співробітника за попередній період. ♦ Розмір - 10-30% від окладу	(+): орієнтує на отримання нових знань та навичок (-): не враховуються результати роботи; можлива необ'єктивна оцінка компетенцій

** Перед виконанням завдання, спочатку визначтеся із власною мотивацією в цілому, для цього варто скористатися психологічним тестом, який допоможе Вам визначити своє так зване *життєве кредо*. Для його виконання необхідно порівняти попарно всі запропоновані нижче твердження і кожен раз, при цьому, присвоювати один бал вибраному. Потім порахувати суму балів по кожному твердженню, на основі чого відбувається їх ранжування.

Я хочу:

1. Заробляти собі на життя.
2. Забезпечити своє майбутнє.
3. Купувати хороші речі.
4. Забезпечити собі положення і вплив.
5. Завоювати достойне місце в житті.
6. Займатися чимось цікавим.
7. Розвивати свої здібності.
8. Здобувати нові знання та набувати нових навичок.
9. Йти в ногу з життям.
10. Бути не гірше інших.
11. Застосовувати свої сили і здібності.

12. Мати постійного співрозмовника.
13. Завойовувати визнання і повагу.
14. Забезпечити собі матеріальний комфорт.
15. Внести свій вклад у загальну справу.
16. Бути при справі.
17. Гарантувати собі безпеку, захистити себе від неприємностей.

Джерело: Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала: [пособие по кадровой работе] / Владимир Рафаилович Веснин. – М.: Юрист, 1998. – 496 с.

Завдання 3. Розробіть систему економічної мотивації в сільськогосподарському підприємстві для працівників галузі рослинництва при збиранні зернових культур, внесенні добрив.

Методичні рекомендації до виконання завдання:

При розробці механізму преміальної системи виплат за продуктивність слід пам'ятати, що не завжди способи економічного заохочення мають мотиваційний вплив на працівників. Існують принципи, які є універсальними, тобто не враховують специфіки діяльності окремо взятого підприємства та якими необхідно керуватися при розробці відповідних методів економічної мотивації, зокрема - премії не повинні мати загальний характер та часто повторюватися, оскільки вони будуть сприйматися як частина заробітної плати; повинен бути зв'язок з особистим внеском працівника у загальні результати господарювання; працівники мають усвідомлювати, що премія залежить від додаткових, а не нормативних зусиль працівників.

Рекомендована література

1. Бодди Д., Пейтон Р. Основы менеджмента. – СПб: Изд. "Питер", 1999. – с. 212-260
2. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник, – 3-е изд. – М.: Гардарики, 1999. – с. 131-179
3. Дафт Р. Менеджмент. – СПб.: Изд. "Питер", 2000. – с. 497-528
4. Егоршин А.П. Управление персоналом /Александр Петрович Егоршин. – Н. Новгород: НИМБ, 1997. – 607 с.
5. Комар Ю. М. Управление персоналом: [навч. посібник для підготовки до іспитів] / Ю. М. Комар ; заг. ред. В. В. Дорофієнко. - Донецьк: ДонДУУ, 2004. - 164 с.
6. Крушельницька О.В. Менеджмент персоналу: [навч.посібник]/ О.В. Крушельницька, А.А. Котвицький ; Університет сучасних знань. - К.: Знання України, 2008. - 299 с.
7. Лук'янихін В.О.. Менеджмент персоналу: [навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл.] / В. О. Лук'янихін. - Суми : Університетська книга, 2004. - 590 с.

8. Менеджмент: Навчальний посібник / С.І. Михайлов, Т.І. Балановська, О.С. Степасюк, О.П. Гоголюя та ін. / За ред. С.І. Михайлова. – К.: НУБіП України, 2010. – 536 с.
9. Менеджмент персоналу: [навч. посіб.] / [Данюк В.М., Петюх В.М., Цимбалюк С.О., Крушельницька Я.В. та інші]; за заг. ред. В.М. Данюка, В.М. Петюха. – К.: КНЕУ, 2004. – 398 с.
10. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: Дело, 1992. – с.
11. Робінс С.П., ДеЧенцо Д.А. Основы менеджменту / Пер. з англ. А.Олійник та ін. – К.: “Основи”, 2002. – с. 394-426
12. Тарнавська Н.П., Пушкар Р.М. Менеджмент: теорія та практика: Підручник для вузів. – Тернопіль: Карт-бланш, 1997. – с. 220-239

**Семінарське заняття на тему: „Управлінський контроль.
Регулювання та самоуправління в менеджменті”**

Питання на семінар:

1. Поняття та процес контролю
2. Класифікація інструментів управлінського контролю
3. Ефективність контролю

**Питання для самоконтролю та обговорення на семінарському
(практичному) занятті**

1. Розкрийте суть функції контролю та механізм його здійснення.
2. Поясніть взаємозв'язок функції контролю з функціями планування, організації та мотивації?
3. З яких етапів складається процес контролю? Розкрийте зміст кожного етапу.
4. Як можна класифікувати процеси контролю в організації?
5. З якою метою здійснюється попередній, поточний та заключний контроль?
6. Яким вимогам має відповідати система контролю?
7. Які методи можна віднести до методів подолання опору контролю?
8. Розкрийте суть і зміст поняття “дисфункціональний ефект системи контролю”.
9. З яких основних елементів складається система фінансового контролю діяльності організації?
10. Роль операційного контролю, основні його методи.
11. Розкрийте суть та значення функції регулювання.
12. Що ви розумієте під поняттям „самоуправління” в менеджменті?

Практичне заняття на тему: „Функція контролю”

Завдання 1. Провести аналіз існуючої у підприємстві системи контролю за виконанням рішень і правильністю ведення процедур діловодства та заповнити таблицю.

Таблиця

Технологічна карта

Перелік інформації, яка надходить до організації (підрозділу)	Звідки надходить
1. 2. 3. ...	
Перелік інформації, яка виходить з організації (підрозділу)	Кому призначена
1. 2. 3. ...	

Методичні рекомендації до виконання завдання:

Розробити проект організації здійснення функції контролю для підприємства в цілому або його підрозділів зокрема.

Сформувати принципи та основні вимоги до контролю.

Охарактеризувати основні етапи контролю.

Привести форми контрольних документів (журнали, картки та інше).

Сформувати положення про підрозділ або посадову інструкцію працівника, що виконує функцію контролю.

Завдання 2. Описати систему контролю апарату управління підприємства за діяльністю підрозділів на період виконання певної задачі.

Методичні рекомендації до виконання завдання:

Для збору і систематизації вихідної інформації доцільно скористатися таблицею.

Після заповнення таблиці дати коротку характеристику підприємства (організації) та проаналізувати систему контролю за даними таблиці.

Таблиця 11.10

Система контролю апарату управління на підприємстві

№ п/п	Структурний підрозділ апарату управління, посада	Об'єкт контролю	Суб'єкт контролю		Частота контролю (кількість заходів на місяць)	Пропозиції для підвищення рівня ефективності контролю
			Керівник	Спеціаліст		
1						

2						
3						
4						
5 і т.д.						

Завдання 3. Описати систему контролю за виконанням рішень (наказів, розпоряджень, вказівок) керівника підприємства та дати їй оцінку.

Методичні рекомендації до виконання завдання:

Дати коротку характеристику апарату управління підприємства.

Описати форму контролю з наведенням форм відповідних журналів або карток.

Для збору і систематизації вихідної інформації за минулий рік (півріччя) доцільно скористатися таблицею.

Таблиця

Форми контролю за виконанням рішень в організації

№ п/п	Структурні підрозділи апарату управління	Хто здійснює контроль за виконанням (посада)	Кількість документів, поставлених на контроль за рік (півріччя)		Кількість документів, за якими прийняті рішення (накази, розпорядження)		
			Всього	У тому числі:		виконаних у встановлені строки	не виконані у встановлені строки
				керівником	заст. керівника		

Враховуючи зведені та систематизовані у таблиці дані щодо системи контролю виконання рішень, дати оцінку цієї системи та вказати шляхи її вдосконалення.

Завдання 4:

1. Визначити місце служби управління людськими ресурсами у організаційній побудові підприємства, її функції та механізм взаємозв'язку з іншими структурними підрозділами, а також юридичний статус даної служби.

2. Проаналізувати роботу з персоналом на прикладі конкретного підприємства. Ознайомитися із наявним складом персоналу підприємства, визначити основні напрямки його кадрової політики. (Основні показники аналізу систематизувати в табличній та графічній формах).

3. Провести аудит* персоналу підприємства на підставі одного з методів, при цьому навести найбільш вагомі, на Ваш погляд, економічні показники** її діяльності за останні 2-3 роки.

Підготувати звіт про оцінку результативності управління персоналом конкретного підприємства.

4. Навести приклади практичного використання методів управління дисциплінарними відносинами в організації та застосування елементів соціоніки.

*Аудиторська перевірка дозволяє порівнювати фактичний стан управління людськими ресурсами з поставленими цілями в організації. Для цього доцільно застосовувати перевірочні списки, приклад яких наведений у таблиці.

Дані аудиторської перевірки дозволяють оцінити ступінь того, наскільки організація використовує основні підходи до управління персоналом і як ефективно вони реалізуються. Здійснюючи оцінку та визначаючи рейтинг, враховуйте позицію інших менеджерів щодо оцінки цих же видів діяльності. Загальна кількість балів покаже основну сферу дій, спрямованих на покращення управління персоналом у досліджуваній вами організації.

З кожної позиції потрібно проставити свій рейтинг за наступною бальною оцінкою: «дуже добре» - 3 бали;

«адекватне» (вимагає незначного оновлення) - 2 бали;

«слабке» (вимагає значних змін) - 1 бал;

«практично не існує» - 0 балів.

Проходження процедури аудиту не повинно містити в собі жодної загрози для колективу, вносити порушення в організацію роботи, а має увійти в загальну систему кадрової роботи таким чином, щоб сприяти її розвитку й удосконаленню, стати додатковим фактором стабілізації колективу працівників.

Найбільш поширеними методами проведення кадрового аудиту на сьогодні є:

- аналіз документів, внутрішніх нормативних актів, наказів і розпоряджень стосовно особового складу;
- анкетування керівників підрозділів;
- проведення SWOT-аналізу;
- проведення інтерв'ю і групової роботи з працівниками кадрової служби;
- метод групових дискусій;
- дослідження та спостереження тощо.

Таблиця

Перелік показників результативності управління людськими ресурсами

Групи оціночних показників	Рекомендований перелік оціночних показників
1. Відповідність законодавчим вимогам	<ul style="list-style-type: none"> • вимога відносно рівних можливостей наймання; • техніка безпеки; • законодавство відносно заробітної плати та робочого часу; • захист прав особистості на приватне життя; • звітність
2. Залучення персоналу (формування штату працівників)	<ul style="list-style-type: none"> • перелік функціональних обов'язків та кваліфікаційних характеристик; • оцінка попиту та пропозиції (за певний період часу); • процес та процедури наймання; • проведення співбесіди при відборі на вакантні посади; • процедури медичного огляду
3. Збереження людських ресурсів	<ul style="list-style-type: none"> • офіційна система заробітної плати (посадових окладів); • поточні програми щодо застосовуваних пільг; • управління контролем над доходами - витратами; • розробка програм по визнанню заслуг службовців; • керівництво для працівника відповідно правил у середині організації; • контроль за прогулами та плинністю кадрів; • процес розгляду скарг; • системи ведення обліку (інформації) персоналу
4. Розвиток людських ресурсів	<ul style="list-style-type: none"> • програми професійної орієнтації для нових службовців; • програми навчання робітничим навичкам; • оцінка рівня виконання роботи; • підготовка менеджерів на основі інформації, що отримана при оцінках

Результатом проведення всіх оціночних заходів, тобто основним документом за результатами кадрового аудиту є звіт (за аналогією з фінансовим звітом). У ньому дається експертна оцінка системи управління персоналом з кожного блоку досліджень і рекомендації для оптимізації системи управління персоналом організації.

Джерело: Матеріал для завдання частково взято з: *Петюх В.М., Базилюк Б.Г., Герасименко О.О. Управління персоналом: Навч.- метод. посіб. для самост. вивч. дисц. – Вид. 3-тє, без змін. – К.: КНЕУ, 2009. – 320с.*

****З-поміж численних можливих показників ефективності менеджменту персоналу найбільшу інформаційну цінність мають показник загальної продуктивності організації (Π) і показник продуктивності праці (Π_{np}).**

$$\Pi = \frac{D}{B}, \quad (1)$$

де D – сукупний дохід, одержаний від реалізації товарів та послуг;
 B – сукупні витрати на виробництво.

$$P_{np} = \frac{O}{Ч_{co}}, \quad (2)$$

де O – обсяг виробленої продукції;

$Ч_{co}$ – середньоспискова чисельність персоналу.

Заслуговує на увагу також оцінка ефективності використання окремих видів виробничих ресурсів через показники матеріалоємності, енергоємності продукції тощо. Ураховуючи те, що найважливішим ресурсом для кожної організації є людський чинник, тобто ресурси праці, одним з основних показників ефективності менеджменту персоналу слід вважати показник продуктивності трудових ресурсів (P_{mp}).

$$P_{mp} = \frac{Д}{В_n}, \quad (3)$$

де $В_n$ – сумарні витрати на персонал за звітний період.

Завдання 5. Монтажна фірма займається виконанням замовлення з установлення опалювальних систем. На 21 жовтня склалася наступна ситуація:

Таблиця

Вихідні дані

Робота	Термін завершення	Тривалість робіт, днів
Монтаж котлів	27.10	7
Монтаж трубопроводів	27.10	10
Монтаж теплообмінників	25.10	2
Монтаж газопроводу	22.10	3
Монтаж вентиляції	24.10	8
Встановлення автоматики	29.10	3
Перевірка системи	30.10	1

1. Побудувати графік Гантта;
2. Визначити пріоритетність виконання робіт (шляхом критичного відношення).

Завдання 6. Проектна група, ідентифікуючи проектні роботи, дійшла висновку, що вузловими подіями проекту будуть такі операції: А, В, С, D, Е, F, G. На основі подальшого обговорення цих пропозицій була складена таблиця робіт та послідовності їх виконання (табл.).

Використати вихідні дані та позначити операції вузлами (O), а послідовність їх виконання стрілками (\longrightarrow).

Побудувати простий сітковий графік реалізації проекту.

Таблиця

Вихідні дані

Операції	Найближчий попередник операції
A	-
B	A
C	A
D	B
E	C, D
F	C, D
G	E, F

Завдання 7. У таблиці вихідних даних наведено перелік операцій, що входять до проекту, та час, необхідний для виконання кожної операції:

Таблиця

Вихідні дані

Вид операції	Тривалість операції, дні	Найближча попередня операція
A	1	-
B	4	A
C	3	A
D	7	A
E	6	B
F	2	C, D
G	7	E, F
H	9	D
I	4	G, H

Завдання:

- скласти сітковий календарний графік проекту;
- указати ранні строки початку та закінчення операцій;
- визначити критичний шлях;
- що відбудеться, якщо тривалість виконання операції F буде збільшена від 2 до 4 днів?

Завдання 8. Ви менеджер малого підприємства, яке випускає запасне обладнання. Щорічні постійні витрати становлять 10 тис. грош. ум. од. На підприємстві практикується відрядна форма оплати праці. За одиницю виробу працівники отримують зарплату – 4 грош. ум. од.

Вартість матеріалів (на один виріб) – 5,5 грош. ум. од. Ринкова ціна виробу коливається від 10 до 20 грош. ум. од.

Розрахувати: точку беззбитковості (у кількісному виразі); точку беззбитковості (у вартісному виразі); якщо протягом року підприємство випускає 14 тис. одиниць виробу (тобто обсяг випуску є умовною точкою беззбитковості). Якою повинна бути мінімальна ціна за умов досягнення точок беззбитковості?

Методичні рекомендації до виконання завдання:

Процеси оптимальної організації виробничої системи у своїй основі опираються на довгострокові плани розвитку підприємства. При цьому предметом дослідження операційних менеджерів є постійні та змінні витрати, кількісні й якісні показники товарів.

Для розрахунку точок беззбитковості у кількісному та грошовому виразах використати формулу: $T_{\text{б(вироби)}} = \Pi_{\text{в}} / \text{Ц} - Z_{\text{в}}$; $T_{\text{б(грош. од)}} = T_{\text{б(вироби)}} \times \text{Ц}_{\text{(виробу)}} = \Pi_{\text{в}} / 1 - (Z_{\text{в}}/\text{Ц})$.

Рекомендована література

1. Ансофф И. Стратегическое управление: Сокр. пер. с англ./ Научн. ред. и авт. предисл. Л.И. Евенко. – М.: Экономика, 1989. – 519 с.
2. Армстронг М. Основы менеджмента. Как стать лучшим руководителем. Серия «Учебники и учебные пособия». Ростов-на-Дону: «Феникс», 1998. – 512 с.
3. Бодди Д., Пейтон Р. Основы менеджмента: пер. с англ./ Под ред. Ю.Н. Каптуревского – СПб: Издательство "Питер", 1999. – 816 с.
4. Борман Д., Воротина Л., Федерманн Р. Менеджмент. Предпринимательская деятельность в рыночной экономике. Гамбург, 1992.
5. Брасс А.А. Основы менеджмента: Учеб. пособие. – Мн.: ЧП «Экоперспектива», 1999. – 239 с.
6. Веснин В.Р. Основы менеджмента: Учебник. – М.: Институт международного права и экономики. Издательство «Триада, Лтд», 1997. – 384 с.
7. Галькович Р.С., Набоков В.И. Основы менеджмента. – М.: ИНФРА-М, 1998. – 189 с.
8. Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1994. – 685 с.:ил.
9. Дафт Р. Менеджмент. – СПб.: Издательство "Питер", 2000. – 832 с.
10. Завадський Й.С. Менеджмент: Management. – Т. 1. – Вид. 2-е. - К.: Українсько-фінський інститут менеджменту і бізнесу, 1998. – 542 с.
11. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента: Учебник. – Мн.: БГСУ, 1996. – 284 с.

12. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: Дело, 1992. – 702 с.
13. Основы менеджмента: Учебное пособие. – М.: Издательский Дом “Дашков и КО”, 2000. – 176 с.
14. Основы менеджмента: Учебное пособие/ А.Ф. Андреев, Н.В. Гришина, С.Г. Лопатина и др.; Под общ. ред. С.Г. Лопатиной. – М.: Юрайт, 1999. – 295 с.
15. Цыпкин Ю.А., Люкшинов А.Н., Эриашвили Н.Д. Менеджмент: Учеб. пособие для вузов/ Под ред. проф. Ю.А. Цыпкина. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. – 439 с.

Короткий конспект лекції до теми: „Інформація та комунікації в менеджменті”

1. Поняття та класифікація інформації

Явища реального світу і процеси, що відбуваються у суспільному виробництві, об’єктивно відображаються за допомогою інформації, потоки якої реально існують поряд з потоками робочої сили, матеріалів, знарядь праці. Подібно речовині, інформацію можна створити, обробляти, зберігати, передавати, використовувати.

Згідно з Законом України «Про інформацію» під інформацією розуміють документовані або публічно оголошені відомості про події, що відбуваються в суспільстві, державі та навколишньому середовищі. Стосовно будь-якої організації (фірми, підприємства) під інформацією можна розуміти сукупність повідомлень, які характеризують конкретний стан явищ, подій виробничо-господарської чи іншої діяльності.

Основні вимоги до якості інформації: своєчасність; вірогідність (з визначеною ймовірністю); достатність; надійність (з визначеним ступенем ризику); комплектність системи інформації (за якістю і ресурсомісткістю товару, за стадіями життєвого циклу товарів підприємства і конкурентів тощо); адресність; правова коректність інформації; багаторазовість використання; висока швидкість збору, обробки й передачі; можливість кодування; актуальність інформації.

Класифікація інформації. Для того, щоб прийняти правильне рішення, необхідно мати певну кількість інформації. Проте обсяг інформації не може визначатись тільки кількістю документів, сторінок, показників.

Управлінська інформація може бути класифікована за такими позиціями, зокрема:

- призначенням (одноцільова, багатоцільова);
- можливістю зберігання (інформація, що фіксується; інформація, що частково фіксується);
- ступенем готовності до використання (первинна інформація; проміжна інформація; кінцева інформація);
- повнотою (часткова; комплексна);
- ступенем надійності інформацію (достовірна і вірогідна).

Специфічною формою управлінської інформації є чутки. Вони є продуктом творчості колективу, що намагається пояснити складну, емоційно значущу для нього ситуацію за відсутності або недоліку офіційних відомостей.

Дослідження засвідчують, що від 50 до 90 % робочого часу сучасний менеджер витрачає на обмін інформацією, що відбувається в процесі нарад, засідань, зустрічей, бесід, переговорів, прийому відвідувачів, складання і читання різноманітних документів тощо. Це життєва необхідність, оскільки інформація нині перетворилася в найважливіший ресурс соціально-економічного, технічного, технологічного розвитку будь-якої фірми. У таких умовах володіння інформацією означає володіння реальною владою.

У процесі управлінської діяльності використовують науково-технічну, адміністративно-правову, метеорологічну, агробіологічну та інші види інформації. Наукову інформацію, в свою чергу, поділяють на економічну, соціально-політичну, ідеологічну та ін. Найбільшу питому вагу в загальній кількості інформації мають економічні дані. Використання інформації та комп'ютерної техніки має велике значення для поліпшення бухгалтерської та аудиторської роботи.

Для ефективного функціонування системи управління важливе значення має своєчасність надходження інформації. Часткова інформація, одержана своєчасно, значно корисніша для управління, ніж повна інформація за своєю формою, яка одержана із запізненням.

Для важливих характеристик, які визначають якість інформації, належать безперервність і систематичність її надходження. Інформація має надходити постійно, оскільки завжди виникає потреба у коригуванні управлінських інформаційних рішень.

Джерела інформації. До інформації належать усі види відомостей, повідомлень (усні, письмові, графічні тощо) і знань, потрібних для реалізації функцій менеджменту.

Будь-яка за змістом інформація існує у формі різних її матеріальних носіїв (у вигляді електронних імпульсів, усної мови, магнітного запису, письмових документів тощо). Для управління найбільше значення має інформація, зафіксована на постійних носіях, перш за все у вигляді різних паперових документів, магнітних стрічок тощо.

Джерелом інформації є передбачені або встановлені законодавством носії інформації: документи та інші носії, що є матеріальними об'єктами, які зберігають інформацію, а також повідомлення засобів масової інформації, публічні виступи.

Інформація в управлінському процесі виступає одним із основних факторів здійснення цього процесу. Виступаючи на конкретному етапі процесу управління продуктом праці, на наступному етапі вона виступає як предмет праці, користується особливістю довготривалого

застосування і при використанні не втрачає своїх споживчих якостей; має властивість накопичуватися.

2. Комунікації в менеджменті

Комунікація є смисловим аспектом соціальної взаємодії, однією із найбільших загальних характеристик будь-якої діяльності, включаючи управлінську. Комунікацію можна визначити як форму зв'язку, як один із проявів інформаційного обміну або обміну інформацією між живими істотами у процесі їх безпосереднього спілкування за допомогою технічних засобів.

У вузькому розумінні *комунікації* – це процес обміну інформацією (фактами, ідеями, поглядами, емоціями тощо) між двома або більше особами. Проте сам факт обміну інформацією ще не свідчить про комунікацію, оскільки інформація, що передається, може бути незрозуміла для того, хто її отримує.

У теорії менеджменту під комунікацією розуміють процес обміну інформацією між двома або більше особами, який забезпечує їх взаєморозуміння.

Для здійснення процесу комунікації необхідні, принаймні, чотири умови:

- 1) наявність щонайменше двох осіб: відправника – особи, яка генерує інформацію, що призначена для передавання; одержувача – особи, для якої призначена інформація, що передається;
- 2) наявність повідомлення, тобто закодованої за допомогою будь-яких символів інформації, призначеної для передавання;
- 3) наявність каналу комунікації, тобто засобу за допомогою якого передається інформація;
- 4) наявність зворотного зв'язку, тобто процесу передавання повідомлення у зворотному напрямку: від одержувача до відправника. Таке повідомлення містить інформацію про ступінь сприйняття і зрозумілості отриманого ним повідомлення.

Комунікація – це зв'язок між передавачем і приймачем, що містить в собі послання. Комунікації – всепроникаючий і складний процес, який включає людей, що розмовляють під час особистого спілкування або в групах, на зборах, ведуть розмову по телефону чи читають і складають службові записки, листи і звіти. Таким чином, комунікація розглядається як спілкування за допомогою слів, букв, символів, жестів, як спосіб, за допомогою якого висловлюється відношення одного працівника до знань і розумінь іншого, досягається довіра, взаємоприйняття поглядів.

Комунікації в організації – це складна міжрівнева система, яка охоплює як саму організацію і її елементи, так і зовнішнє оточення. Воно все більш стає джерелом проблем для сучасних керівників. Адже це покупці, конкуренти, влада, фінансові організації і джерела трудових ресурсів. Необхідно також урахувати взаємозалежні фактори зовнішнього середовища, складність, рухливість, а також невизначеність, яка формується кількістю інформації, що доступна організації.

Для менеджера доступним є два типи комунікації: формальні та неформальні. Формальні комунікації передбачені організаційною структурою. Вони поділяються на вертикальні, горизонтальні та діагональні. Під формальними комунікаціями розуміють інформаційний обмін, який здійснюється між елементами організації.

До вертикальних комунікацій належать комунікації зверху вниз і знизу вгору, тобто інформація передається зверху від керівництва до підлеглих і навпаки.

Якщо організація складається з декількох підрозділів, яким необхідно узгоджувати свої дії, то це викликає в них необхідність обмінюватись між собою інформацією. Таким чином, виникає необхідність у горизонтальних комунікаціях. Ці комунікації здійснюються між особами, які знаходяться на одному рівні ієрархії.

Комунікації пронизують всі елементи організації. Їх головна мета – забезпечити взаєморозуміння людей, які беруть участь в інформаційному обміні. Але сам факт обміну інформацією ще не гарантує ефективного спілкування. Для того, щоб краще зрозуміти суть процесу обміну інформацією і умови його ефективності, необхідно розглянути основні елементи комунікаційного процесу.

Комунікаційний процес – це обмін інформацією між двома або більшою кількістю людей. Основні функції комунікаційного процесу полягають у досягненні соціальної спільності при збереженні індивідуальності кожного з її елементів. В окремих актах комунікацій реалізуються управлінська, інформативна, емотивна (така, що викликає емоції) і фактична (пов'язана із встановленням контактів) функції.

У процесі обміну інформацією можна виділити вісім базових елементів: відправник; кодування; повідомлення; канали передачі; декодування; отримувач; відгук; зворотний зв'язок.

Семінарське заняття на тему: „Інформація та комунікації в управлінні”

Питання на семінар:

1. Роль інформації в менеджменті.

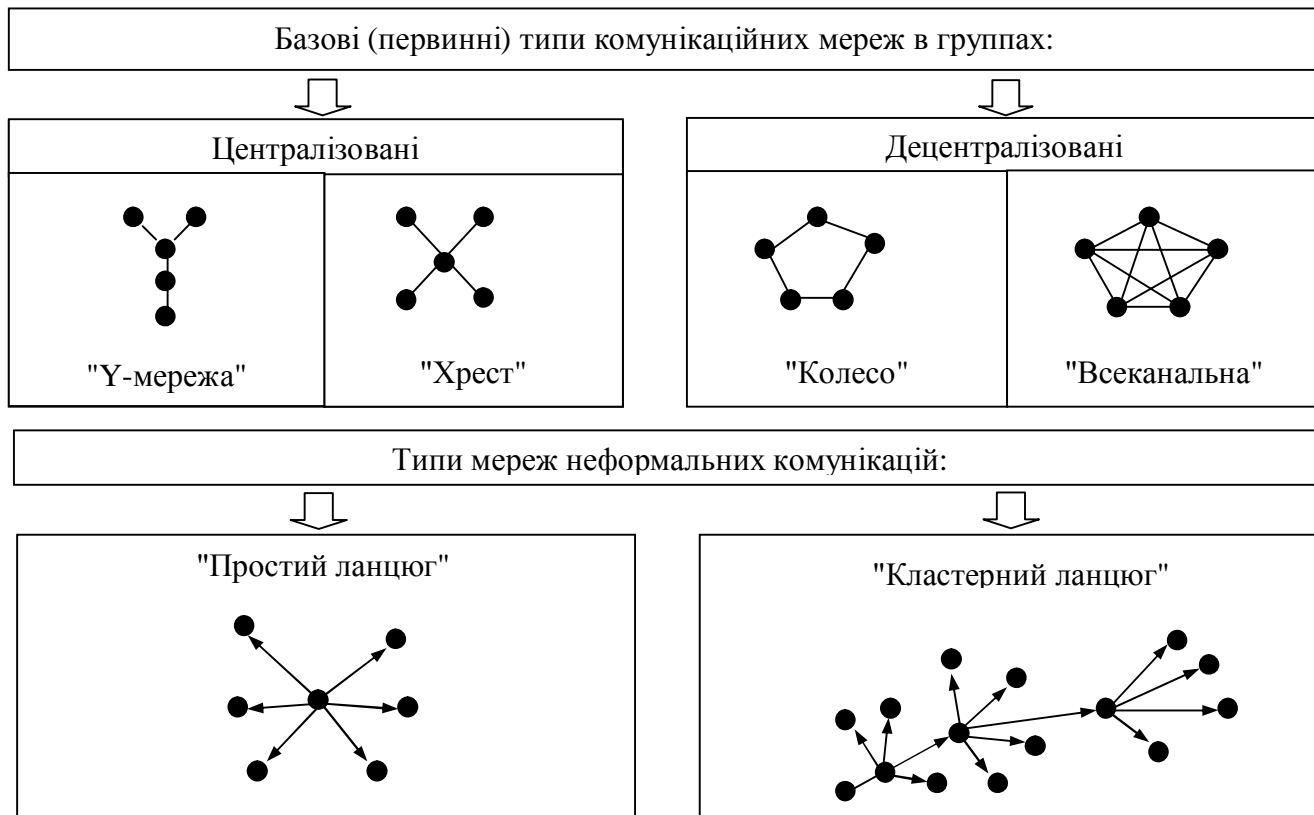
2. Класифікація та джерела інформації.
3. Поняття і процес комунікації в управлінні.
4. Міжособові та організаційні комунікації.
5. Управління організаційними комунікаціями.

**Питання для самоконтролю та обговорення на семінарському
(практичному) занятті**

1. Розкрийте суть поняття «інформації», її роль та значення в процесі управління.
2. Які основні вимоги до якості інформації?
3. Назвіть та охарактеризуйте джерела інформаційного забезпечення процесу менеджменту?
4. Дайте визначення поняття “комунікація” та поясніть, її важливість для управлінської діяльності.
5. Назвіть основні елементи комунікації.
6. Охарактеризуйте зміст основних етапів процесу комунікації.
7. Чим відрізняються поняття “міжособові комунікації” та “організаційні комунікації” ?
8. Назвіть переваги та недоліки методів комунікації ?
9. Охарактеризуйте основні форми невербальної комунікації.
10. Яку роль відіграють неформальні комунікації в управлінні організацією ?
11. Що таке комунікаційна мережа ? Як можна класифікувати комунікаційні мережі в групах ?
12. Які фактори впливають на вибір типу комунікаційної мережі ? За якою схемою здійснюється вибір типу комунікаційної мережі в групах ?
13. Які фактори перешкоджають ефективній комунікації ?
14. Розкрийте суть методів подолання перешкод до ефективної комунікації ?

**Практичне заняття на тему: „Процес формування комунікаційних
мереж в організації”**

Завдання. Відповідно до поданого нижче рисунку охарактеризуйте типи комунікаційних мереж у групах та наведіть



практичні приклади.

Рис. Варіанти типів комунікаційних мереж в колективі

Рекомендована література

1. Бодди Д., Пейтон Р. Основи менеджмента. – СПб: Изд. "Питер", 1999. – с. 261-292
2. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник, – 3-е изд. – М.: Гардарики, 1999. – с. 378-391
3. Дафт Р. Менеджмент. – СПб.: Изд. "Питер", 2000. – с. 530-558
1. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основи менеджмента: Пер. с англ. – М.: Дело, 1992. – с.165-193
2. Робінс С.П., ДеЧенцо Д.А. Основи менеджменту / Пер. з англ. А.Олійник та ін. – К.: "Основи", 2002. – с. 472-491
3. Тарнавська Н.П., Пушкарь Р.М. Менеджмент: теорія та практика: Підручник для вузів. – Тернопіль: Карт-бланш, 1997. – с.87-112

Короткий конспект лекції до теми: „Прийняття управлінських рішень”

1. Поняття та класифікація управлінських рішень, вимоги до них

Поняття «рішення» у сучасному житті багатозначне. Під ним розуміють і процес, і акт вибору, і результат. Основна причина неоднозначного трактування поняття «рішення» полягає в тому, що у нього вкладається зміст, що відповідає конкретному напрямку досліджень.

Рішення як процес характеризується тим, що він, протікаючи в часі, здійснюється в кілька етапів. У зв'язку з цим доречно говорити про етапи підготовки, прийняття і реалізації рішень. Рішення як результат вибору звичайно фіксується в письмовій чи усній формі і містить план (програму) дій щодо досягнення поставленої мети.

Управлінське рішення – це результат конкретної управлінської діяльності менеджера. **Управлінське рішення** – це результат аналізу, прогнозування, оптимізації, економічного обґрунтування і вибору альтернативи з безлічі варіантів досягнення конкретної мети системи менеджменту.

Імпульсом управлінського рішення є необхідність ліквідації, зменшення чи актуальності рішення проблеми, тобто наближення в майбутньому дійсних параметрів об'єкта (явища) до бажаних, прогнозних.

Для вирішення проблеми необхідно відповісти на **такі питання:**

- що робити (які нові потреби споживачів необхідно задовольнити або на якому якісному рівні необхідно задовольняти старі потреби);
- як робити (за якою технологією);
- з якими виробничими витратами робити;
- в якій кількості;
- в які терміни;
- де (місце, виробниче приміщення, персонал);
- кому поставляти і за якою ціною;
- що це дасть інвестору і суспільству в цілому.

Комплексні проблеми необхідно формалізувати, тобто кількісно визначати різницю між фактичним і бажаним станом об'єкта за його параметрами, і так само виконати структурування проблеми шляхом побудови для її рішення дерева цілей.

Оскільки ресурси для рішення проблеми обмежені, слід проранжувати (визначати важливість, вагомість, ранг) проблеми за їх актуальністю, масштабністю, ступенем ризику.

Для підвищення якості рішень рекомендується здійснювати їх аналіз на підставі **класифікації за ознаками:**

- ✓ *стадія життєвого циклу товару, підприємства;*
- ✓ *підсистема системи менеджменту (цільова, функціональна тощо);*
- ✓ *сфера дії (технічні, економічні й інші рішення);*
- ✓ *ціль (комерційні та некомерційні рішення);*
- ✓ *ранг управління (верхній, середній, низький);*
- ✓ *масштабність (комплексні і часткові рішення);*
- ✓ *організація вироблення (колективні й особисті рішення);*
- ✓ *тривалість дії (стратегічні, тактичні, оперативні рішення);*
- ✓ *об'єкт впливу (зовнішні й внутрішні);*
- ✓ *методи формалізації (текстові, графічні, математичні);*
- ✓ *форми відображення (план, програма, наказ, розпорядження, вказівка, прохання);*
- ✓ *складність (стандартні й нестандартні);*
- ✓ *спосіб передачі (вербальні, письмові, електронні).*

Необхідність введення різних класифікацій управлінських рішень викликана тим, що в кінцевому результаті рішення вимагають принципово різних методів, а іноді навіть принципів аналізу. Побудова класифікацій управлінських рішень може бути корисною менеджеру для формування своєрідних математичних рішень, тобто рішень щодо того, до якого класу вони належать і які підходи застосувати.

Основними факторами, що впливають на якість управлінського рішення, є застосування до системи менеджменту наукових підходів і принципів, методів моделювання, автоматизації управління, мотивації якісного рішення тощо.

Звичайно в прийнятті будь-якого рішення присутні в різній мірі три моменти: інтуїція, судження і раціональність.

При прийнятті **інтуїтивного** рішення люди зважають на власне відчуття того, що їхній вибір правильний. Тут є присутнім «шосте почуття», свого роду осяяння, відвідуване, як правило, представників вищого ешелону влади.

Рішення, **базовані на судженні**, багато в чому подібні з інтуїтивними тому, що, на перший погляд, їх логіка слабо проглядається. Але все-таки в їхній основі лежать знання й осмислений, на відмінну від попереднього випадку, досвід минулого.

Оскільки рішення приймаються людьми, де їх характер багато в чому несе на собі відбиток особистості менеджера, причетного до їх

появи. У зв'язку з цим прийнято розрізняти урівноважені, імпульсивні, інертні, ризиковані й обережні рішення.

Урівноважені рішення приймають менеджери, які уважно й критично ставляться до своїх дій, висунутих гіпотез і їх перевірки. Звичайно, перш ніж приступити до ухвалення рішення, вони мають сформульовану вихідну ідею.

Імпульсивні рішення, автори яких легко генерують найрізноманітніші ідеї в необмеженій кількості, але не в змозі їх як варто перевірити, уточнити, оцінити. Рішення тому виявляються недостатньо обґрунтованими і надійними, приймаються зненацька і «ривками».

Інертні рішення стають результатом обережного пошуку. У них, навпаки, контрольні й уточнюючі дії переважають над генеруванням ідей, тому в таких рішеннях важко знайти оригінальність, блиск, новаторство.

Ризиковані рішення відрізняються від імпульсивних тим, що їхні автори не мають потреби в ретельному обґрунтуванні своїх гіпотез і, якщо упевнені в собі, не лякаються будь-яких небезпек.

Обережні рішення характеризуються старанністю оцінки менеджером усіх варіантів, надкритичним підходом до справи. Вони ще менш ризиковані, чим інертні, відрізняються новизною й оригінальністю.

Перераховані види рішень приймаються в основному у процесі оперативного управління персоналом. Для стратегічного і тактичного управління будь-якою підсистемою менеджменту приймаються **раціональні рішення**, засновані на методах економічного аналізу, обґрунтування й оптимізації.

Рішення є ефективним, якщо воно відповідає вимогам, що впливають з розв'язуваної ситуації і цілей організації.

2. Етапи розробки та прийняття управлінських рішень

У науковій літературі процес прийняття рішень розглядається у двох аспектах:

- у розширеному розумінні прийняття рішень ототожнюється із усім процесом управління;

- у вузькому розумінні прийняття рішень трактується як вибір найкращого рішення із багатьох альтернатив.

Прийняття рішень – це процес, який починається з виникнення проблемної ситуації і закінчується вибором рішення, тобто вибором дій з усунення проблемної ситуації.

Якісне управлінське рішення може бути прийнято лише за таких базових умов, як право прийняття, повноваження, обов'язковість, компетентність, відповідальність.

Існує безліч факторів, які можуть впливати на процес прийняття рішення в організаціях. Серед найважливіших слід визначити такі: ступінь ризику, час, ступінь підтримки менеджера колективом, особисті здібності менеджера, політика організація.

Кінцевим результатом прийняття рішення є саме рішення, яке постає як первісний, базовий елемент процесу управління, що забезпечує функціонування господарської організації за рахунок взаємозв'язку формальних та неформальних, інтелектуальних та організаційно-практичних аспектів менеджменту.

У рамках раціональної моделі можна виділити такі етапи (рис. 3.4.1):



Рис. 3.4.1. Схема розробки та прийняття рішень

Методи формування ідей рішень у порядку зростання ступеня їхньої новизни можна розбити на: запозичення; запозичення з адаптацією; аналогії; якісно нові рішення.

Прийняття управлінських рішень завжди пов'язано з невизначеністю ситуації, тобто з ризиком.

Ризик – це імовірність виникнення втрат, недоотримання прибутків, небажаного розвитку середовища функціонування, відхилення від установлених цілей. В іноземній літературі ризик розглядають як фактор часу, вважаючи, що усі інші чинники, які впливають на реалізацію ризику, пов'язані з динамікою середовища функціонування у часі.

При прийнятті управлінських рішень доцільно використовувати такі методи подолання ризиків: уникнення, попередження (запобігання) виникненню ризиків; прийняття ризику; оптимізація (зниження) ступеня ризику.

Здатність приймати ефективні управлінські рішення, передбачати потенційні зміни у середовищі функціонування характеризує успішність, компетентність та результативність роботи менеджерів.

Будь-яке рішення повинно враховувати характер ситуації, в якій воно приймається та буде виконуватись, оптимальним чином розв'язувати проблеми, що склались на підприємстві та спрямовуватись на забезпечення розвитку.

3. Методи і моделі прийняття рішень

У процесі вирішення складних проблем з метою посилення здатності менеджерів до прийняття обґрунтованих і об'єктивних рішень можуть застосовуватись різні наукові методи їх розробки й оптимізації, що прийнято поділяти на два основних класи: методи моделювання і методи експертних оцінок.

Методи моделювання базуються на використанні математичних моделей для рішення управлінських задач, що найчастіше зустрічаються.

Розробка й оптимізація рішення конкретної проблеми методами моделювання – досить складна процедура, що може бути представлена послідовністю основних етапів: постановка задачі; визначення критерію ефективності аналізованої операції; кількісний вимір факторів, що впливають на досліджувану операцію; побудова математичної моделі досліджуваного об'єкта (операції); кількісне рішення моделі і знаходження оптимального рішення; перевірка адекватності моделі і знайденого рішення аналізованої ситуації; коректування і відновлення моделі.

Кількість усіляких конкретних моделей майже так само велика, як і число проблем, для вирішення яких вони розроблені. Найрозповсюдженіші типи моделей такі: моделі теорії ігор; моделі теорії черг; моделі управління запасами; моделі лінійного програмування.

Серед методів експертних оцінок широко поширені і використовуються на практиці методи групового опитування: метод комісій, метод «мозкової атаки», різні модифікації методу «Дельфі». Велике значення цих методів полягає в тому, що вони підсилюють елемент колегіальності в процесі прийняття складних рішень і, використовуючи інтуїцію і колективну генерацію ідей, дозволяють знаходити нові, оригінальні рішення проблем, до яких не можна прийти за допомогою тільки логічних міркувань.

▪ Усі методи прийняття управлінських рішень можна об'єднати в три групи: - неформальні (евристичні) методи прийняття рішень; - колективні методи обговорення і прийняття рішень; - кількісні методи прийняття рішень.

Семінарське заняття на тему: „Управлінські рішення”

Питання на семінар:

1. Суть поняття управлінських рішень.
2. Етапи процесу прийняття та реалізації управлінських рішень.
3. Методи творчого пошуку альтернативних варіантів.
4. Класифікація методів обґрунтування управлінських рішень.
5. Інструменти обґрунтування управлінських рішень.
6. Обґрунтування рішень в умовах невизначеності.

Питання для самоконтролю та обговорення на семінарському (практичному) занятті

1. Розкрийте суть та значення процесу прийняття рішень в теорії управління.
2. Які моделі прийняття рішень вам відомі?
3. Які вимоги ставляться до управлінських рішень?
4. З яких етапів складається раціональна технологія прийняття рішення?
5. Які фактори можуть впливати на процес прийняття рішення в організаціях?
6. Розкрийте логічну послідовність процесу оцінки альтернативних варіантів?
7. Охарактеризуйте методи творчого пошуку альтернативних варіантів?
8. За якими ознаками класифікують методи обґрунтування управлінських рішень?
9. У чому сутність методу “платіжна матриця”?
10. Поясніть механізм використання методу “дерево рішень”.
11. Які критерії використовуються для рішення задач в теорії статистичних рішень?
12. Як формується основна задача теорії ігор?
13. Які експертні методи використовуються для обґрунтування управлінських рішень?
14. Охарактеризуйте поняття невизначеності і ризику в менеджменті.

Практичне заняття на тему: „Розробка та прийняття управлінських рішень”

Завдання 1. Розробити таблицю рішень, які приймають менеджери різних рівнів (апарат управління) в конкретній організації.

Методичні рекомендації до виконання завдання:

Приведіть розгорнуту характеристику рішень, які приймаються в організації в конкретних умовах (провести аналіз рішень, що

приймаються на рівні керівництва організацією в цілому або в масштабах одного підрозділу).

Характеристика видів рішень включає в себе характер рішення (за якими питаннями приймаються); суб'єкти рішення (хто приймає); об'єкт рішення (на які елементи системи розрахований розпорядчий вплив); на якому рівні приймається; масштаб впливу (загальні та часткові питання); період дії; вид інформації (усно чи документально); хто готує і приймає рішення та здійснює контроль за його виконанням. Для зразку при оформленні результатів скористайтеся формою таблиці, що наведена нижче.

Таблиця

Порядок прийняття рішень

№ п/п	Перелік рішень	Хто готує проект або матеріали	З ким узгоджують проект рішення	Хто приймає рішення				
				Директор	Зам. директора А	Зам. директора Б	Головний бухгалтер	Тощо
1.	Рішення з кадрових питань...(перелік)							
2.	Рішення з економічних питань...(перелік)							
3.	Рішення з оперативно-розпорядчих питань...(перелік)							
4.	Рішення з господарських питань...(перелік)							
5.	Інші рішення...(перелік)							

Примітка. Права та обов'язки посадової особи приймати рішення позначається знаком „+”; відсутність - знаком „-”.

Завдання 2. Використовуючи вихідні дані та методичні рекомендації, побудувати „дерево рішень” для організаційного формування, що має прийняти рішення за таких умов:

1. Для виробництва певного продукту фірма може вибрати три варіанти подій: будувати великий, малий завод, нічого не будувати. Тобто з вузла рішень виходить три гілки дерева.

2. Ринок може бути сприятливим і несприятливим. Тобто, кожна гілка може мати, як мінімум два, стани природи ().

3. Імовірність того чи іншого стану природи розцінюється як 0,5:0,5.

4. За сприятливого ринку великий завод дасть очікувану грошову віддачу у 200 тис. ум.од., за несприятливого будуть збитки у 180 тис. ум.од. Малий завод дасть ОГВ за сприятливого ринку 100 тис. ум.од., за несприятливого збитки будуть у 20 тис. ум.од.

Нічого не будувати – дає нульовий результат.

Який варіант найдоцільніше обрати організації?

Методичні рекомендації до виконання завдання:

Побудова „дерева рішень” допомагає при виборі найліпшого напряму дій з наявних варіантів. Невід’ємними частинами цього методу є такі поняття, як вузол рішень (або альтернатив типу великий, малий завод, нічого не будувати) – перша точка „дерева рішень”. Вузли станів природи (сприятливий, несприятливий ринок), а також імовірності, що назначаються для станів природи й очікувана грошова віддача, що визначається як сума очікуваних віддач, помножена на ймовірність появи віддачі.

У моделі „дерева рішень” очікувані грошові віддачі (ОГВ) розміщуються у правій частині кожної гілки дерева (станів природи). Імовірності розміщуються в дужках поруч із назвою кожного стану природи. ОГВ для кожного стану природи потім вираховується (ймовірність стану природи множиться на можливі віддачі кожного стану природи) і записується біля вузлів стану природи (події).

Завдання 3. Зробити аналіз структури рішень, що приймаються керівниками підрозділів або правлінням підприємства та дати прогноз на перспективу.

Методичні рекомендації до виконання завдання:

Розробити класифікацію рішень, щодо відповідного напряму роботи (за наведеним прикладом), результати аналізу записати в таблицю.

Таблиця

Класифікація рішень

№ п/п	Рішення, що приймаються	2011 рік		Прогноз	
		кількість	%	кількість	%
1	Про хід проведення сільськогосподарських робіт				
2	Про роботу окремих спеціалістів і керівників				
3	Про стан справ у рослинництві				
4	Про стан справ у тваринництві				
5	Про роботу допоміжних і обслуговуючих підрозділів				
6	Інші				

Рішення, які потрібно прийняти, беруться з протоколів засідання або інших документів.

Рекомендована література

1. Гибсон Дж. Л., Иванцевич Д.М., Донелли Д.Х. – мл. Организации: поведение, структура, процессы: Пер. с англ. – 8-е изд. – М: ИНФРА-М, 2000. – XXVI, 662 с.
2. Дафт Р. Менеджмент. – СПб.: Издательство "Питер", 2000. – 832 с.
3. Дерлоу Д. Ключові управлінські рішення. Технологія прийняття рішень: Пер. з англ. – К.: Всеуито, Наукова думка 2001. – 242 с. – (Сер. "Усе про менеджмент").
4. Завадський Й.С. Менеджмент: Management. – Т. 1. – Вид. 2-е. – К.: Українсько-фінський інститут менеджменту і бізнесу, 1998. – 542 с.
5. Колпаков В.М. Теория и практика принятия управленческих решений: Учеб. пособие. – К.: МАУП, 2000. – 256 с.: ил.
6. Литвак Б.Г. Разработка управленческого решения: Учеб. – М.: Дело, 2000. – 392 с.
7. Менеджмент: Навчальний посібник / С.І. Михайлов, Т.І. Балановська, О.С. Степасюк, О.П. Гоголя та ін. / За ред. С.І. Михайлова. – К.: НУБіП України, 2010. – 536 с.
8. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: Дело, 1992. – 702 с.
9. Ременников В.Б. Разработка управленческого решения: Учеб. пособие для вузов. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000. - 140 с.
10. Румянцева З.П. и др. Общее управление организацией: принципы и процессы: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 3. – М.: «ИНФРА-М», 1999. – 336 с.
11. Смирнов Э.А. Управленческие решения. – М.: ИНФРА-М, 2001. – 264 с. – (Серия «Вопрос-ответ»).
12. Эддоус М., Стэнфилд Р. Методы принятия решений/ Пер. с англ. Под ред. Член-корр. РАН И.И. Елисеевой. - М.: Аудит, ЮНИТИ, 1997. - 590 с.
13. Фатхутдинов Р. А. Управленческие решения: Учебник. 4-е изд., перераб. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2001. - 283 с.
14. Юкаева В.С. Управленческие решения: Учеб. Пособие. - М.: Аудит, Издательский дом "Дашков и К⁰", 1999. - 292 с.

Короткий конспект лекцій до теми: „Управління групами, керівництво та лідерство”

1. Групи, їх виникнення та класифікація

Ефективність роботи будь-якого керівника тісно пов'язана з розумінням особливостей групової роботи, зі здатністю правильно діяти як член менеджерської групи та управляти власною групою.

Група – це відносно відособлене об'єднання невеликої кількості людей (зазвичай не більше 10 осіб), які знаходяться в досить стійкій взаємодії і здійснюють сумісні дії протягом досить тривалого проміжку часу. Взаємодія членів групи ґрунтується на деякому загальному інтересі і може бути пов'язана з досягненням поставленої мети.

Особливостями груп є те, що: члени групи ідентифікують себе і свої дії з групою в цілому, в зовнішніх взаємодіях виступають від імені групи (ми, у нас, нами і т.п.); взаємодія між членами групи носить безпосередній характер контактів, особистих розмов і т. п.; у групі поряд з формальним розподілом ролей існує неформальний розподіл, який визнається групою; при взаємодії між членами групи встановлюються певні відносини.

Міжособові відносини – це дотик поглядів, позицій, звичок, думок, переконань двох і більше людей, які контактують один з одним і пов'язані у вирішенні однієї задачі.

Зазвичай виділяють такі етапи відносин: байдужість (люди, які не знають один одного не можуть мати певні відносини); адаптація (люди пізнають один одного, формуються неформальні групи – можливі конфлікти); зміцнення відносин; етап реструктуризації (перебудови) відносин (можливі конфлікти); розрушення групи.

Ідеальна група володіє відкритістю в середину і назовні, гнучкістю, адекватним підходом до прийняття нових членів, творчим підходом до ролей і норм, збалансованістю цілей групи з цілями організації і бережливим відношенням до кожного нового члена. Основними характеристиками ідеальної групи є: усвідомлення спільної відповідальності, ініціативність членів групи, адекватні реакції на зміни зовнішніх умов.

За формою відносини в групах бувають: офіційні, які виникають між особами на службово-посадовій основі; неофіційні, які складаються між людьми незалежно від офіційних на ґрунті особистих симпатій;

Як офіційні, так і неофіційні можуть бути діловими відносинами (пов'язаними з виконанням спільної роботи чи її частини) та особистими (складаються між людьми незалежно від виконуваної роботи – друзі, закохані тощо).

Організації будь-якого розміру складаються із різної кількості груп. Існують два типи груп:

- **формальні** – створюються керівництвом для організації виробничого процесу;

- **неформальні** – спонтанно створені групи людей, які вступають у регулярну взаємодію для досягнення спільних цілей.

На життя групи, її функціонування впливає три основних фактори: характеристики членів групи; структурні характеристики групи; ситуаційні характеристики групи.

Взаємодія людини і групи носить двосторонній характер: людина своїми справами сприяє вирішенню групових задач, а група впливає на людину, допомагаючи їй задовольнити потреби у безпеці, повазі, любові, формуванні особистості тощо. В групах, де гарні взаємовідносини, люди мають краще здоров'я і кращу мораль, ефективніше працюють.

Під впливом групи в людині відбуваються зміни:

- відбувається зміна таких характеристик, як сприйняття, мотивація, система оцінок, сфера уваги та ін.;

- у групі людина отримує певну відносну «вагу» (група визначає позицію кожного);

- група допомагає індивіду знайти своє нове «Я»;

- у групі при обговоренні рішень людина може видати пропозиції й ідеї, які б не зробила, якщо б вирішувала проблему сама;

- у групі людина в більшій мірі схильна ризикувати, чим у випадку, коли діє одна.

2. Вплив, влада і лідерство

У кожній організації здійснюється горизонтальний та вертикальний поділ праці, в процесі якого менеджери отримують повноваження, тобто право впливати на поведінку підлеглих для забезпечення цілей діяльності організації. Наявність права впливати на діяльність підлеглих є необхідною передумовою керування, але ще не гарантує ефективності такого впливу. Вплив – це така поведінка однієї особи, яка вносить зміни в поведінку іншої. З точки зору управління важливим є не вплив взагалі, а такий вплив, який забезпечує досягнення цілей організації.

В управлінській літературі здатність впливати на поведінку інших людей називається владою. Влада може стосуватися індивіда, групи і організації в цілому. Визначення влади як організаційного процесу передбачає, що:

- влада – це потенціал, який є у її користувача, тобто вона існує не лише тоді, коли застосовується;

- між тим, хто використовує владу, і тим, до кого вона застосовується, існує взаємозалежність;

- той, до кого застосовується влада, має деяку свободу дій.

Влада – це функція залежності, точніше взаємозалежності. Володіння владою – це можливість впливати на задоволення потреб.

Владу використовують і керівники, і підлеглі для того, щоб досягти своїх цілей чи зміцнити своє становище. Без влади немає організації.

Повноваження являють собою формально санкціоноване право впливати на поведінку підлеглих.

Виділяють такі основні форми влади: - влада, яка базується на примушенні; - влада, яка базується на винагороді; - експертна влада; - еталонна влада; - законна (традиційна) влада.

Повноваження, вплив і влада є інструментами управління. Як такі їх можна застосовувати по-різному. Звичайно, різними будуть і результати. Отже, результативність управління залежить від способу реалізації менеджером наданих йому повноважень для досягнення цілей організації.

Існують різні способи реалізації права впливати: від жорсткого автократичного до найменшого (ліберального) втручання в діяльність підлеглих. Кожний з цих способів має право на існування і широко використовується на практиці.

Справжніх керівників відрізняє наявність специфічної властивості – здатність підібрати для кожної конкретної ситуації щонайкращий механізм впливу на підлеглих, здатність до ефективного лідерства.

Лідерство – це здатність чинити вплив на окремі особи та групи в процесі спрямування їх діяльності на досягнення цілей організації.

3. Поведінкові теорії лідерства

Існує багато засобів впливу на інших людей. Внаслідок цього закономірно виникає запитання: які засоби впливу є найефективнішими у процесі спрямування людей на досягнення цілей організації? У

дослідженнях щодо відповіді на таке запитання можна виділити три підходи:

- 1) підхід з позиції особистих якостей керівника;
- 2) поведінковий підхід;
- 3) ситуаційний підхід.

Підхід з позиції особистих якостей керівника. В основу теорії особистості покладено ідею, що кращі з керівників мають певну сукупність загальних для них особистих якостей. Отже, основними завданнями підходу з позиції особистих якостей є: 1) визначення сукупності особистих якостей, які забезпечують успіх в управлінні; 2) визначення способів виховання таких особистих якостей.

Поведінковий підхід. Згідно з поведінковим підходом до лідерства результативність управління визначається не стільки особистими якостями, скільки тим, як керівник поводить себе зі своїми підлеглими. Отже, поведінковий підхід спирається на стиль керування. Стиль керування – це манера поведінки керівника щодо підлеглих, через яку і здійснюється вплив на працівників організації.

У теорії управління стиль конкретного керівника виступає як позиція на континуумі. Отже будь-який з проміжних стилів керування характеризується різним ступенем впливу крайніх позицій континууму.

Автократично-демократичний континуум стилів керування. В основу автократично-демократичного континууму стилів керування покладено теорію Х та теорію Y Дугласа МакГрегора.

Ліберальний стиль керування характеризується мінімальною участю керівника. Підлеглі при цьому мають майже повну свободу визначати цілі, приймати рішення та контролювати свою роботу.

Головний недолік усіх поведінкових теорій лідерства – це намагання виділити єдиний певний оптимальний стиль керування. Наступні дослідження з теорії лідерства показали, що разом з особистими якостями та манерою поведінки керівника на ефективність управління суттєво впливають так звані ситуаційні фактори.

Метою сучасних ситуаційних теорій лідерства є визначення особистих якостей менеджерів і стилів керування, які щонайкраще відповідають певним ситуаціям. Це означає, що стиль керування має змінюватися залежно від конкретної ситуації, тобто керівник повинний вміти вести себе по-різному за різних обставин.

Семінарське заняття на тему:

„Управління групами, керівництво та лідерство”

Питання на семінар:

1. Сутність та основні засади керівництва.
2. Поняття та природа лідерства.

3. Теорія особистих якостей лідера.
4. Концепції лідерства.
5. Поняття та сутність груп в організації. Типи груп в організації.

**Питання для самоконтролю та обговорення на семінарському
(практичному) занятті**

1. Розкрийте суть поняття групи та їх класифікацію.
2. Що таке міжособові відносини в колективі?
3. Які характеристики членів групи?
4. Дайте визначення категорії “лідерство”. Чим лідерство відрізняється від власне управлінської діяльності ?
5. Яку ідею покладено в основу підходу до вивчення лідерства з позиції особистих якостей лідера ?
6. Розкрийте поведінкові теорії лідерства.
7. Які сучасні ситуаційні теорії лідерства вам відомі?
8. Дайте класифікацію джерел влади. Як ви розумієте концепцію влади ?
9. Охарактеризуйте співвідношення категорій "вплив", "влада", "повноваження", "лідерство".
10. Що собою являє автократично-демократичний континуум стилів керування?
11. Поясніть модель автократично-демократичного континууму стилів керування Танненбаума-Шмідта.
12. Розкрийте континуум системи керівників Р. Лайкерта.
13. Охарактеризуйте підхід до визначення стилів керування Р. Блейка та Дж. Моутона.
14. Охарактеризуйте основні положення ситуаційної моделі керування Ф.Фідлера. Хто такий “найменш бажаний співробітник” (НБС) і як цей інструмент використовується для оцінки поведінкової орієнтації лідера ?
15. Розкрийте зміст ситуаційної моделі керування П. Херсі та К. Бланшара.

Практичне заняття на тему: „Міжособові відносини в колективі”

Завдання 1. Визначити ціннісно-орієнтаційну єдність (ЦОЄ) колективу (студентської групи) використавши при цьому методику Вайсмана*.

* Згідно методики Вайсмана ЦОЄ колективу визначається за формулою:

$$ЦОЄ = \frac{n - m}{N} * 100,$$

де n — сума виборів, які припадають на п'ять якостей, які отримали максимальну перевагу;

m — сума виборів, які припадають на п'ять якостей, які отримали мінімальну перевагу;

N — загальна кількість виборів, які зроблені членами даної групи.

Членам колективу (групи) пропонується набір якостей особи, із якого кожний повинен вибрати п'ять, на його думку, найбільш цінних для успішної спільної діяльності. При виборі якостей слід враховувати професійну направленість даного колективу (менеджери, фінансисти, технологи, механіки тощо).

1. Вміння володіти собою.
2. Товаристькість.
3. Виконавча дисципліна.
4. Гнучкість.
5. Додержання традицій.
6. Професіоналізм.
7. Схильність до уявлення.
8. Гідність.
9. Самокритичність.
10. Оперативність.
11. Емпатія (співчуття).
12. Охайність.
 13. Бережливість.
 14. Організованість.
 15. Спритність.
 16. Ініціативність.
 17. Цілеспрямованість.
 18. Наполегливість.
 19. Вміння слухати.
 20. Щирість.
 21. Самостійність.
 22. Ерудованість.
 23. Прагнення до успіху.

Якщо всі, без виключення, члени колективу оберуть одні і ті ж якості особи, то загальна кількість виборів буде фактично дорівнювати кількості виборів п'яти якостей, які отримали перевагу. В такому випадку рівень ЦОЄ буде дорівнювати 100 %.

Якщо ж розподіл виборів буде випадковим (не буде співпадати), то показник ЦОЄ буде дорівнювати 0.

Отриманий результат можна інтерпретувати так:

Більше 75 % - досить високий рівень ЦОЄ, що позитивно впливає на ефективне управління персоналом; менше 25 % - свідчить про неузгодженість думок, відсутність єдності поглядів членів групи, що звичайно не може сприяти формуванню ефективної системи управління персоналом.

[Джерело: Михайлова Л.І. Управління персоналом. Навчальний посібник. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 248с.]

Практичне заняття на тему: „Модель сучасного менеджера”

Завдання 1. Визначити ступінь відповідності якостей безпосереднього керівника виконавця завдання за місцем роботи (начальника структурного підрозділу апарату управління) тим якостям, які повинен мати сучасний керівник.

Методичні рекомендації до виконання завдання:

Спочатку студент повинен дати коротку характеристику свого безпосереднього керівника (посада, стать, вік, освіта, загальний стаж роботи на відповідній посаді).

Завдання виконується на основі відомої студенту інформації про якості керівника та спостережень за поведінкою і виконуваною роботою.

Інформацію доцільно систематизувати у формі таблиці.

Таблиця

Відповідність керівника визначеним якостям

№ п/п	Якості, якими повинен володіти керівник	Ступінь відповідності керівника необхідним якостям		
		повна	часткова	відсутня
1.	<p>Ділові якості:</p> <ul style="list-style-type: none"> а) наявність організаторських та виховних здібностей; б) наявність спеціальних знань (наявність вищої спеціальної освіти); в) знання теорії управління, психології, соціології та педагогіки; г) наявність вмінь: <ul style="list-style-type: none"> бачити перспективу і виділяти головні завдання; передбачати хід розвитку подій; користуватися методами управління; виявляти невикористані резерви; формувати ідеї; використовувати поради і критику; ефективно користуватися своїми правами; приймати обгрунтовані рішення і добиватися їх виконання; контролювати діяльність; доцільно використовувати систему нагород і санкцій; виявляти здібності підлеглих, навчати їх раціональним методам роботи; будувати свої відносини на основі співробітництва і взаємної поваги; підтримувати дисципліну і створювати належні умови праці. 			
2.	<p>Психологічні:</p> <ul style="list-style-type: none"> реальне сприйняття дійсності; розвинене абстрактне мислення; врівноважена нервова система; наявність сильної волі; самостійність у роботі, вміння нести відповідальність за роботу та ін. 			
3.	<p>Моральні:</p> <ul style="list-style-type: none"> працелюбність; чесність; скромність; повага та увага до підлеглих; доброзичливість та ін. 			

Короткий конспект лекції до теми: „Управління конфліктами”

1. Природа конфлікту, його складові та типи

Конфлікт вважається неминучим явищем і охоплює найрізноманітніші аспекти буття як окремої людини, так і суспільства загалом. Він має різноманітні вияви і є предметом багатьох наук, серед яких, як вважають фахівці, домінуюче місце посідає психологія.

У перекладі з латинської мови термін "conflictus" трактується як зіткнення. Протягом багатьох століть людство цікавило протиріччя в природі, суспільстві, мисленні, зіткнення протилежних бажань і мотивів у людській душі, між добром і злом, боротьба між людьми, суспільними класами, державами. Проблема конфлікту ставилась ще стародавніми філософами, які вважали, що зіткнення і протиріччя є рушійною силою розвитку.

Саме протиріччя породжують конфлікти. Досліджуючи проблеми спілкування, необхідно визначати основні джерела взаємних претензій, що можуть перерости в протиріччя і завершитись конфліктом. Передумовою виникнення конфлікту є об'єктивно існуюче протиріччя, неоднорідність очікувань членів групи відносно один до одного.

Існують різні визначення конфлікту, але всі вони підкреслюють наявність протиріччя, яке приймає форму незгоди, якщо мова йде про взаємодію людей.

Конфлікт – це зіткнення протилежних цілей, позицій, думок і поглядів опонентів або суб'єктів взаємодії.

Конфлікти можуть бути прихованими або явними, але в основі їх завжди лежить відсутність згоди. Тому *конфлікт можна визначити як відсутність згоди між двома або більше сторонами, які можуть бути фізичними особами або групами*. Кожна сторона робить все можливе, щоб була прийнята її точка зору, і перешкоджає це зробити іншій стороні.

Відмінність людей в поглядах, різне сприйняття та оцінки тих чи інших подій досить часто призводить до спірної ситуації. Якщо до того ж така ситуація являє собою загрозу для досягнення поставлених цілей хоча б одному з учасників взаємодії, то виникає конфліктна ситуація.

Таким чином, *конфліктна ситуація* – це протиречливі позиції сторін з будь-якого приводу, прагнення до протилежних цілей, використання різних засобів щодо їх досягнення, незбіг інтересів, бажань тощо.

Суб'єктами конфлікту виступають учасники конфліктної взаємодії, якими можуть бути окремі особи, групи, організації.

Об'єктом конфлікту виступає те, на що претендує кожна із конфліктуючих сторін, що викликає їх протидію, предмет їх спору,

отримання чого одним із учасників повністю чи частково позбавляє другу сторону можливості досягти своїх цілей.

Існують чотири основних типи конфліктів: внутрішньо особистісний, міжособистісний, між особистістю і групою, міжгруповий.

2. Причини, процес та наслідки конфлікту

Задача оптимізації соціально-психологічного клімату колективів диктує нагальну потребу виявлення причин виникнення конфліктів між їхніми членами. У всіх конфліктів є кілька причин, основними з яких є обмеженість ресурсів, які треба поділити, взаємозалежність завдань, відмінності в цілях, відмінності в уявленнях і цінностях, розбіжності в манері поведінки, рівні освіти, незадовільні комунікації тощо.

Існування перерахованих причин конфліктів збільшує ймовірність їх виникнення, проте, навіть при великій можливості конфлікту сторони можуть не захотіти вступити в конфліктну взаємодію. Іноді потенційні вигоди від участі у конфлікті не варті витрат. Вступивши в конфлікт, кожна сторона робить все, щоб була прийнята її точка зору, досягнута її мета, і заважає іншій стороні зробити те ж саме. Тут необхідно управляти конфліктом.

Сучасне мистецтво управління конфліктними ситуаціями полягає в тому, щоб не створювати ґрунту для розвитку тих чи інших протиріч, а попереджати виникнення конфліктних ситуацій, а при неможливості зробити це – контролювати протікання конфлікту для того, щоб звести до мінімуму негативні наслідки або перевести його в позитивне (конструктивне) русло. Для більш чіткого розуміння конфлікту в організації, його усунення та управління наведено модель конфлікту як процесу (рис.3.6.1):

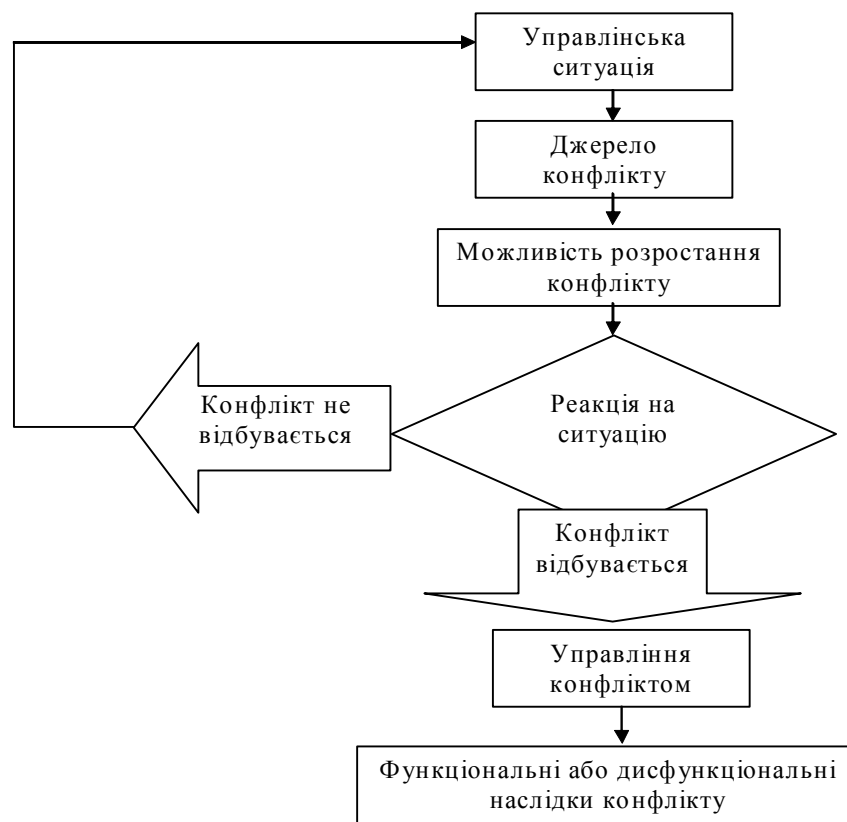


Рис. 3.6.1. Модель процесу конфлікту

Залежно від того, наскільки ефективним буде управління, наслідки конфлікту будуть функціональними або дисфункціональними.

Якщо конфлікти сприяють прийняттю обґрунтованих рішень, розвитку взаємовідносин і підвищенню ефективності організації, то їх називають *функціональними (конструктивними)*. Конфлікти, що заважають ефективній взаємодії, прийняттю рішень і призводять до зниження ефективності діяльності, називаються *дисфункціональними (деконструктивними)*. Основні наслідки конфліктів наведені в таблиці.

Таблиця

Основні наслідки конфліктів

Позитивні	Негативні
Розрядка напруження між конфліктуючими сторонами	Великі емоційні і матеріальні витрати на участь у конфлікті
Отримання нової інформації про опонента	Звільнення працівників, зниження дисципліни, погіршення соціально-психологічного клімату в колективі
Згуртованість колективу організації для протидії зовнішнім ворогам	Відношення до протилежних груп як до ворогів; уявлення про свої цілі як про позитивні, а про цілі іншої сторони як про негативні.
Стимулювання до змін і	Надмірне захоплення процесом конфліктної взаємодії,

розвитку	яке шкодить роботі
Зняття синдрому покори у підлеглих	Після завершення конфлікту – зменшення міри співробітництва між частиною працівників
Діагностика можливостей опонентів	Важке відновлення ділових відносин («шлейф конфлікту»)

3. Управління конфліктами

Банальна фраза «попередити простіше, ніж вирішити» у застосуванні до конфлікту не спрацьовує, і переважно з двох причин:

- не всі конфлікти треба попереджати (і не можна жити взагалі без конфлікту, на свої негативні імпульси люди повинні відреагувати);
- навіть ті конфлікти, що вам необхідно попередити, дуже складно спрогнозувати, складно передбачити їхній розвиток і знайти способи попередження (єдиний вірний спосіб – уникнення).

Як відомо, будь-якому конфлікту передують передконфліктна ситуація. Без цього конфлікт майже неможливий. Іноді така ситуація буває блискавичною, і ми вже не в змозі нічого зробити щодо попередження конфлікту. Але частіше передконфліктна ситуація має достатню для попередження тривалість.

Профілактика конфліктів полягає в такій організації життєдіяльності працівників, що виключає чи зводить до мінімуму імовірність виникнення конфліктів між ними.

Профілактика конфліктів – це їхнє попередження в широкому значенні слова. Її задача – створення таких умов діяльності і взаємодії людей, що мінімізували б ймовірність виникнення або деструктивного розвитку протиріч між ними. Профілактика конфліктів не менш важлива, ніж уміння конструктивно їх вирішувати. Вона вимагає менших витрат сил, засобів і часу і попереджує навіть ті мінімальні деструктивні наслідки, що несе будь-який конструктивно вирішений конфлікт.

З чого починати і що повинен врахувати менеджер, щоб забезпечити профілактику конфліктів у своїй діяльності й в організації в цілому? Такими необхідними і доцільними напрямками діяльності є:

- 1) забезпечення сприятливих умов для життєдіяльності працівників на підприємстві;
- 2) справедливий і гласний розподіл організаційних ресурсів;
- 3) розробка нормативних процедур вирішення типових передконфліктних ситуацій;
- 4) створення відповідних умов праці;
- 5) оптимізація структури підприємства;
- 6) збалансованість робочих місць на підприємстві;

- 7) професійний психологічний добір персоналу;
- 8) підготовка компетентних менеджерів різних рівнів.

У класичному менеджменті існує декілька ефективних способів управління конфліктною ситуацією. Їх можна розділити на дві категорії: структурні і міжособистісні.

Структурні методи вирішення конфліктів – це методи впливу переважно на організаційні, трудові конфлікти, що виникли через неправильний розподіл повноважень, організації праці, прийнятої системи мотивації. До них належать: роз'яснення вимог до роботи, використання координаційних та інтеграційних механізмів, встановлення загальноорганізаційних комплексних цілей, використання системи винагород.

Міжособистісними стилями вирішення конфліктів виступають ухилення, згладжування, примушення, компроміс і вирішення проблеми.

4. Стреси, фактори, що їх викликають, та шляхи їх уникнення

Більшість конфліктів, які супроводжують наше життя, призводять дуже часто до додаткових нервових навантажень на людину, стресових ситуацій, необхідності управління стресами.

Поняття «стрес» було запозичене зі сфери техніки, де воно означає здатність різних тіл і конструкцій протистояти навантаженню. Будь-яка конструкція має межу міцності, перевищення якої призводить до її руйнування.

Перенесене в сферу соціальної психології поняття «стрес» включає в себе цілий спектр станів особистості, які викликані багатьма подіями: від поразок чи перемог до творчих переживань чи сумнівів. Деякі фахівці вважають, що стрес – це той тиск у світі, який призводить до стану емоціонального дискомфорту. Інші вважають, що емоціональний дискомфорт – це стрес, викликаний тиском чи умовами, які називаються стресорами.

У цілому стрес – це явище, яке зустрічається часто. Незначні стреси нешкідливі, але надзвичайні стреси створюють проблеми як для особистості, так і організації, складності у виконанні поставлених задач.

Під **стресом** слід розуміти комплекс фізичних, хімічних і психологічних реакцій людини на стимули чи стресори (сукупністю фізичних, психологічних факторів) в оточуючому середовищі. При цьому сили оточуючого середовища виводять із рівноваги фізіологічні і психологічні функції людини.

Оскільки стреси в нашому житті невід’ємні, то необхідно вміти управляти ними, знижувати шкоду, якої вони завдають. Існує декілька способів адаптації людини до стресів. Перший – на рівні організації, в результаті зміни в політиці, структурі виробництва, виробленні чітких вимог до працівників, оцінці їх діяльності. Такі зміни усувають джерело стресових ситуацій. Другий – на рівні окремої особистості. Цей спосіб полягає в тому, щоб вміти справлятися зі стресами індивідуально, використовуючи спеціальні програми щодо нейтралізації стресів. Такі програми включають медитацію, тренінг, вправи, дієту та інше. Вони допомагають людині краще почуватися, розслабитись, відновити сили.

Семінарське заняття на тему: „Управління конфліктними ситуаціями”

Питання на семінар:

1. Поняття конфлікту, причини виникнення конфліктних ситуацій.
2. Типи конфліктів, форми перебігу конфліктів.
3. Методи та стилі розв’язання конфліктів.
4. Стреси як об’єкт керівництва, чинники їх формування.

Питання для самоконтролю та обговорення на семінарському занятті:

1. Розкрийте сутність конфлікту як об’єкту управління. Класифікуйте конфлікти за ієрархією та напрямком.
2. Охарактеризуйте можливі причини та відповідно наслідки конфліктів.
3. Обґрунтуйте «модель процесу конфлікту».
4. Назвіть шляхи запобігання конфліктним ситуаціям.
5. Які є структурні методи вирішення конфліктів, в чому їх суть?
6. Які міжособистісні стилі вирішення конфліктів вам відомі?
7. Обґрунтуйте стратегії вирішення конфлікту.
8. Розкрийте суть поняття «стрес».
9. Які фактори викликають стреси та шляхи уникнення стресів вам відомі?

Рекомендована література:

1. Виханский О.С. Менеджмент: [учебник] / О.С. Виханский, А.И. Наумов - 4.изд., перераб. и доп. - М. : Экономистъ, 2005. – 669с.

2. Виханский О.С. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: Учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. - 2.изд. - М.: Фирма Гардарика, 1996. - 416 с
3. Гречинський А.Є. Знайди гармонію в житті /А.Є. Гречинський, Т.П. Педан. – К.: Задруга, 2002. – 368 с. – (Серія «Соціоніка про людину»; Кн. 1.
4. Завадський Йосип Станіславович, 05/13:37:59. Менеджмент. Management: [підручник для студ. екон. спец. вищих навч. закл.]:У 3 т. – К. : Європейський ун-т, 2003. - Т. 1 – К. : Видавництво Європейського ун-ту, 2002 – 537с. Т. 2 – К.: Видавництво Європейського ун-ту, 2003 – 640с.
5. Коваленко И.Н. Наука и искусство власти менеджера: [учебное пособие для студ. вузов по профессиональным направлениям "Менеджмент", "Экономика и предпринимательство"] / Коваленко И.Н., Коваленко Н.П. – О. : Фенікс, 2006. – 485с.
6. Кузьмін О.Є. Теоретичні та прикладні засади менеджменту : навч. посібник / О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник. – [2-е вид. і перероб.] — Львів: Національний університет «Львівська політехніка», «Інтелект-Захід», 2003. – 352 с.
7. Логунова М.М. Соціально-психологічні аспекти управлінської діяльності / М.М. Логунова. - К. : Центр сприяння інституційному розвитку держ. служби, 2006. - 196 с.
8. Менеджмент: Навчальний посібник / С.І. Михайлов, Т.І. Балановська, О.С. Степасюк, О.П. Гоголя та ін. / За ред. С.І. Михайлова. – К.: НУБіП України, 2010. – 536 с.
9. Третьяченко В. В. Управлінські команди: технології підготовки (соціально-психологічний аспект та витоки) / В. В. Третьяченко, В.М. Гончаров, О.А. Коломійцев. - Луганск : Світлиця, 2005. - 256 с.

Приклади тестових завдань для оцінки знань з дисципліни «Менеджмент»

1. Вкажіть яким обов'язковим вимогам повинно відповідати будь-яке організаційне утворення.

А.	Наявність принаймні двох людей, які вважають себе частиною цієї групи
Б.	Орієнтація на отримання максимального прибутку
В.	Наявність принаймні однієї цілі (тобто бажаного кінцевого стану або результату), яку приймають як загальну всі члени даної групи
Г.	Наявність членів групи, які свідомо координують роботу інших, щоб досягти значимої для всіх мети
Д.	Пріоритет задоволення індивідуальних потреб членів організації

2. – соціальне утворення, яке об'єднує багато людей, діяльність яких свідомо, керовано або спонтанно координується для досягнення суспільнокорисної мети.

3. Розкрийте зміст основних рис організації за відповідними критеріями.

	Загальна риса організації		Зміст риси за відповідним критерієм
А.	Наявність ресурсів		Види ресурсів:
		1.	...
		2.	...
		3.	...
		4.	...
Б.	Залежність від зовнішнього середовища		Підсистеми середовища:
		1.	...
		2.	...
В.	Наявність поділу праці		За напрямом взаємозв'язків:
		1.	...
		2.	...
Г.	Наявність певної структурної побудови і необхідності управління;		За рівнем управління:
		1.	...
		2.	...
		3.	...
Д.	Здійснення певних видів діяльності у відповідності з накресленими цілями		Сфери менеджменту (за функціональною ознакою):
		1.	...
		2.	...
		3.	...
		...	тощо

4. До яких груп можна віднести перераховані нижче фактори, що формують відповідне середовище організації?

	Підсистема середовища		Фактор
А.	Внутрішнє	1.	цілі організації
Б.	Зовнішнє	2.	макроекономічний фактор
		3.	завдання
		4.	технологія
		5.	людський фактор
		6.	соціально-культурне середовище
		7.	міжнародне середовище
		8.	поведінка конкурентів

		9.	політико-правовий аспект
		10.	науково-технічний прогрес

5. Вкажіть, які із запропонованих факторів належать до мега-(головного) зовнішнього середовища організації?

А.	поведінка споживачів
Б.	соціально-культурне середовище
В.	міжнародне середовище
Г.	поведінка конкурентів
Д.	політико-правовий аспект
Е.	науково-технічний прогрес
Ж.	структура організації
З.	цілі організації
И.	макроекономічний фактор
К.	діяльність постачальників
Л.	контролюючі державні органи влади

6. За допомогою яких прийомів із запропонованого переліку реалізуються відповідні форми управління невизначеністю зовнішнього середовища?

	Форми управління невизначеністю		Прийоми
А.	Адаптація до існуючих елементів навколишнього середовища	1.	Рекламування і використанні засобів масової інформації
Б.	Сприятливий вплив на навколишнє середовище	2.	Вербування
В.	Зміна сфери діяльності	3.	Різні форми інтеграції
		4.	Реорганізація
		5.	Буферування
		6.	Вирівнювання
		7.	Укладання контрактів
		8.	Залучення до політичної діяльності
		9.	Прогнозування
		10.	Раціонування або нормування

7. Цілеспрямована дія на об'єкт із метою зміни його стану або поведінки у зв'язку зі зміною певних обставин – це

8. Процес, який забезпечує координацію дій персоналу підприємства (організації) на всіх його рівнях з раціонального використання ним наявних ресурсів, із застосуванням наукового підходу, психологічних та етичних норм керівництва – це

9. Відмінність між поняттями „менеджмент” та „управління” полягає у наступному:

А.	управління — це складова менеджменту
Б.	поняття „управління” є значно ширше, ніж „менеджмент”
В.	поняття „менеджмент” та „управління” є тотожними
Г.	ц поняття між собою не пов'язані

10. Розкрийте суть основних категорій дисципліни «Менеджмент»:

	Назва категорії		Зміст категорії
А.	Предмет	1.	система організаційних, управлінських та міжособових (міжсистемних) відносин в процесі функціонування організації
Б.	Метод	2.	вид цілеспрямованої діяльності щодо керованого об'єкта, зумовлений кооперацією і поділом праці серед управлінського персоналу, якому властиве замкнуте коло робіт, об'єднаних спільністю значення і виконанням певної ролі в менеджменті
В.	Функція	3.	окремі підприємці, трудові колективи, що мають форму організацій (підприємств) та процеси, які відбуваються в них
Г.	Принцип	4.	інструмент впливу на колектив працівників та окремих виконавців з метою досягнення цілей організації та ефективного виконання її місії
Д.	Об'єкт	5.	основна керівна ідея, правило, орієнтир діяльності управлінського персоналу, у рамках яких реалізуються цілі організації

11. Автором концепції "ідеальної бюрократії" виступає

(у бланку відповідей вкажіть прізвище вченого)

12. Розподіліть десять основних ролей (за Г.Мінцбергом), які виконують менеджери в організації відповідно категорій:

Категорія	Роль
А. Міжособисті ролі	1. Представник
Б. Інформаційні ролі	2. Підприємець
В. Ролі, пов'язані з прийняттям рішень	3. Той, хто розподіляє інформацію
	4. Той, хто розподіляє ресурси
	5. Той, хто приймає інформацію
	6. Головний керівник
	7. Пов'язуюча ланка
	8. Той, хто усуває порушення
	9. Лідер
	10. Той, хто проводить переговори

13. У якій послідовності реалізуються кроки управління згідно концепції Ф.Тейлора:

А.	аналіз змісту загального завдання
Б.	аналіз робочої ситуації
В.	продовження управління (встановлення взаємозв'язків, координація та планування діяльності всієї робочої групи)
Г.	підбір робітників для виконання окремих задач

Правильна відповідь: Б-А-Г-В.

14. Дайте визначення поняття «комунікації».

15. Згрупуйте види комунікацій за їх класифікаційними ознаками

	Класифікаційна ознака		Види комунікацій
А.	За сферою охоплення	1.	Формальні
Б.	За способом виникнення	2.	Внутрішньоорганізаційні
В.	За способом здійснення	3.	Між організацією та зовнішнім середовищем
		4.	Вербальні
		5.	Міжособистісні
		6.	Неформальні

		7.	Невербальні
--	--	----	-------------

16. Упорядкуйте етапи комунікаційного процесу в логічній послідовності.

А.	Оцінка і уточнення повідомлення
Б.	Формування або вибір ідеї
В.	Декодування
Г.	Передача ідеї
Д.	Кодування
Е.	Здійснення зворотного зв'язку
Ж.	Вибір каналу

17. Розкрийте зміст основних функцій менеджменту, при цьому розмістивши їх в логічній послідовності за етапами здійснення управлінського процесу.

	Назва функції		Зміст функцій
А.	Мотивація	1.	процес забезпечення досягнення цілей організації шляхом постійного спостереження за її діяльністю та усунення відхилень, які при цьому виникають
Б.	Контроль	2.	функція управління, в межах якої здійснюється розподіл робіт поміж окремими робітниками і їх групами та узгодження їх діяльності
В.	Організація	3.	процес спонукання працівників до діяльності для досягнення цілей організації
Г.	Планування	4.	процес підготовки на перспективу рішень про те що, ким, як і коли повинно бути виконане

18. Охарактеризуйте вказані види контролю за об'єктом та місцем здійснення в організації.

	Вид контролю		Місце контролю		Об'єкт контролю
А.	попередній	1.	система організації в процесі виробничо-господарської діяльності	а)	конкретні робочі місця; види діяльності організації
Б.	поточний	2.	вихід із системи організації	б)	ресурси організації (трудові, матеріальні, фінансові, інформаційні)
В.	завершальний	3.	вхід в систему організації	в)	напрями діяльності конкурентів
		4.	зовнішнє середовище організації	г)	кінцеві результати діяльності

19. До якого виду контролю належать наведені інструменти.

	Види контролю		Інструментів контролю
А.	Фінансовий контроль.	1.	аудит
Б.	Операційний контроль.	2.	графіки Г. Гантта
В.	Контроль поведінки працівників	3.	стандарты діяльності персоналу
		4.	методи управління запасами
		5.	вимірювання реального виконання
		6.	фінансовий аналіз
		7.	сітьові графіки
		8.	підсилення мотивації

		9.	бюджетування
		10.	організаційна культура

20. Суть управлінських рішень можна розкрити через наступні окремі характеристики:

А.	інструмент впливу на об'єкт управління та окремі його підсистеми,
Б.	правило, керівна ідея, що визначає поведінку суб'єкта управління
В.	основа реалізації кожної функції менеджменту
Г.	важлива ланка формування та реалізації відносин управління в організації

21. Розкрийте суть моделей прийняття управлінських рішень за їх характеристиками.

	Моделі прийняття управлінських рішень		Характеристики моделей
А.	класична модель	1.	За даною моделлю особа, яка приймає рішення, не має повної інформації щодо ситуації прийняття рішення, всіх можливих альтернатив та не здатна або не схильна (або і те, і інше) передбачити наслідки реалізації кожної можливої альтернативи
Б.	ірраціональна модель	2.	За даною моделлю особа, яка приймає рішення повинна бути абсолютно об'єктивною і логічною, мати чітку мету, усі її дії в процесі прийняття рішень спрямовані на вибір найкращої альтернативи
В.	поведінкова модель	3.	Дана модель передбачає, що рішення приймаються ще до того, як досліджуються альтернативи

22. Розмістіть в логічній послідовності етапи планування.

А.	виконання плану
Б.	визначення вихідних передумов,
В.	постановка цілей,
Г.	вибір найкращої альтернативи або альтернатив,
Д.	введення плану в дію,
Е.	виявлення альтернатив

23. Розкрийте суть окремих елементів плану.

	Елемент плану		Сутність елементу
А.	Цілі	1.	це спосіб виконання завдання за допомогою певних операцій
Б.	Програма	2.	це бажані результати, яких хоче досягти підприємство
В.	Нормативи	3.	це суворо встановлена послідовність дій в конкретних ситуаціях, що часто мають місце в організації
Г.	Правила	4.	це частина плану, що визначає узгоджений у часі, за результатами та ресурсним забезпеченням комплекс дій виконавця для досягнення поставлених цілей
Д.	Процедури	5.	це заданий напрямок і загальні межі дії апарату управління
Е.	Метод	6.	це розрахункові величини витрат робочого часу, грошових та матеріальних ресурсів, що використовуються при плануванні господарської діяльності підприємства.

24. Розкрийте суть історичних етапів розвитку системи планування за їх характеристиками, розмістивши етапи в хронологічній послідовності.

	Етап розвитку системи планування		Характеристика етапу
А.	Бюджетне планування	1.	ґрунтується на оцінюванні найважливіших довгострокових альтернатив і динамічному управлінні ресурсами, а не лише на прогнозі майбутнього;
Б.	Менеджмент змін	2.	орієнтована на забезпечення досягнення стійких конкурентних переваг (СКП). Компанія створює своє майбутнє
В.	Стратегічне планування	3.	орієнтована на максимальну гнучкість структури, культури мислення, сфери взаємодії з метою формування вміння організації швидко змінюватися. Організація будує своє майбутнє в рівноправному діалозі з клієнтом. Основними об'єктами планування є компетенції організації і компетентність співробітників
Г.	Довгострокове планування	4.	ґрунтується на складанні щорічних кошторисів і контролі відхилень
Д.	Стратегічний менеджмент	5.	ґрунтується: на використанні прогнозів, статистичних моделей, виявленні тенденцій і трендів; на припущенні, що зовнішнє середовище має власну динаміку

25. Встановити відповідність між класифікаційними ознаками цілей та їх видами:

	Класифікаційна знака		Види або типи цілей
А.	За спрямованістю дій	1.	Цілі всього підприємства, окремих підрозділів і груп або індивідуумів
Б.	За охопленням рівнів управління	2.	Стратегічні, тактичні, оперативні
В.	За напрямками діяльності	3.	Коротко-, середньо- та довгострокові
Г.	За часовими характеристиками	4.	Основні, побічні та підтримуючі
Д.	За відповідною спрямованістю на види діяльності	5.	Зовнішні та внутрішні
Е.	За пріоритетами	6.	Економічні, техніко-технологічні, соціальні, екологічні

26. Розкрийте суть поняття „дерево цілей”

(дайте ґрунтовну відповідь)

27. На основі запропонованого Вам зображення таблиці SWOT (рис.), допишіть пропущені назви ключових елементів матриці (А, Б, В і Г) та розкрийте основну суть стратегій, які обґрунтовуються в кожному з її полів (Д, Е, Ж і З).

	А. ... (O)	Б. ... (T)
В. ... (S)	Д. Обрана стратегія передбачає	Е. Обрана стратегія передбачає
Г. ... (W)	Ж. Обрана стратегія передбачає	З. Обрана стратегія передбачає

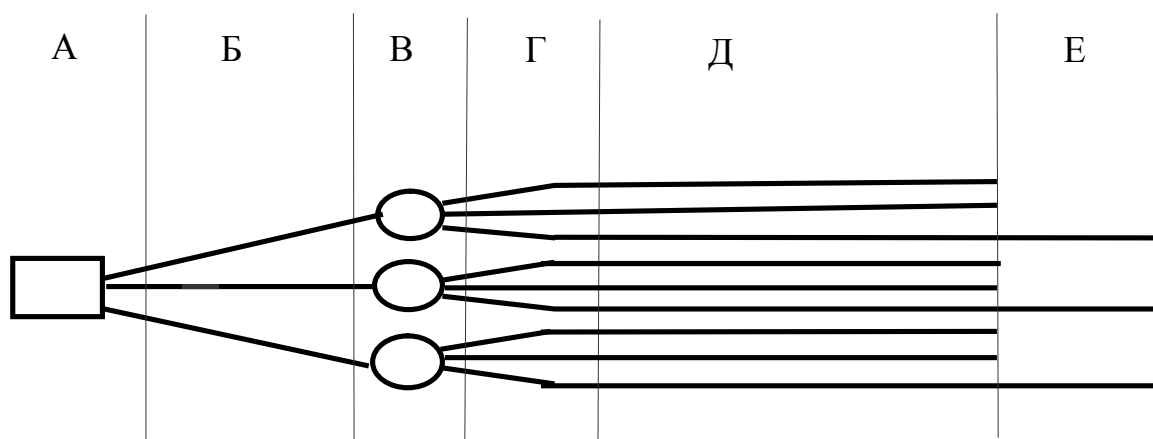


Рис. Матриця SWOT

28. Вкажіть назви елементів «дерева рішень», відповідно до зон позначених на рисунку буквами.

1.	Вузол станів природи (точка можливостей)
2.	Ймовірний стан природи (ймовірність настання події)
3.	Вузол рішення (точка прийняття рішення)
4.	Альтернативи (можливі дії)
5.	Показник очікуваної грошової віддачі
6.	Очікуваний підсумковий ефект

29. До яких груп теорій мотивації належать наукові висновки наведених нижче авторів?

	Групи теорій		Автор теорії
А.	Змістовні	1.	А. Маслоу
Б.	Процесні (пізнавальні)	2.	К. Альдерфер
		3.	В. Врум
		4.	С. Адамс
		5.	Ф. Герцберг

30. Застосування різних форм стягнень до осіб, що допускають порушення встановлених правил, норм і нормативів – це влада ...:

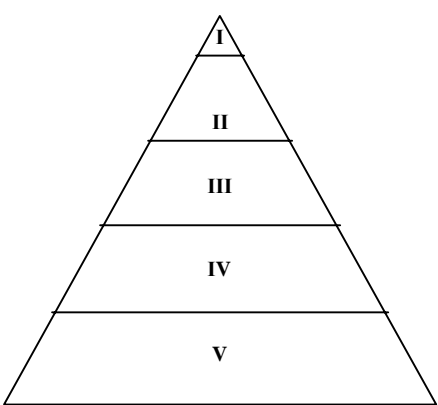
А.	примусу;
Б.	базується на винагородах;
В.	законна;
Г.	експертна;
Д.	інформаційна.

31. Передбачає вплив через породження позитивних емоцій, що дозволяє добиватись закріплення та розвитку бажаних або усунення небажаних рис у поведінці підлеглих – це влада ...:

А.	примусу;
Б.	базується на винагородах;
В.	законна;
Г.	експертна;
Д.	еталонна;

32. Розставте групи потреб в ієрархічній послідовності, згідно теорії А.Маслоу, та їх приклади у відповідності до рисунку.

Групи потреб		Приклади			
		загальні		організаційні	
1.	соціальні потреби	А.	Досягнення	а)	Пенсія
2.	потреби у безпеці	Б.	Дружба	б)	Зарплата
3.	самореалізації	В.	Стабільність	в)	Престиж організації
4.	фізіологічні потреби	Д.	Їжа	г)	Посада
5.	потреби у пошані	Е.	Статус	д)	Можливість розкрити свій потенціал



33. Яким зонам п'яти основних стилів лідерства, відповідно таблиці типів управління за Р.Блейком і Дж.Моутоном, відповідають зазначені в таблиці характеристики:



Зони стилів лідерства		Характеристика зон стилів лідерства	
А.	9.1 "Режим підпорядкування керівникові"	1.	Основна увага приділяється підтриманню в колективі атмосфери доброзичливості, комфортних умов, хай, навіть, і за рахунок показників виробництва
Б.	1.9 "Управління позаміським клубом"	2.	Досягнення цілей діяльності організації забезпечується зусиллями відданих загальній справі підлеглих. Створюється система взаємної відданості всіх членів організації цілям її діяльності, що і формує атмосферу поваги і довіри
В.	1.1. "Нікчемне" або "злиденне" управління	3.	Керівник у своїх діях прагне достатньою мірою поєднати орієнтацію як на інтереси людини, так і на виконання завдання. Керівник не вимагає багато від підлеглих, але і не займається потуранням
Г.	5.5 "Організаційне управління"	4.	Керівник, який застосовує таку формулу, віддає перевагу виробничим показникам шляхом реалізації наданих йому повноважень і встановлення контролю за діяльністю

			підлеглих. Він диктує підлеглим, що і як вони повинні робити
Д.	9.9 "Колективне управління"	5.	Керівник прикладає мінімальні зусилля для виконання роботи, що необхідні тільки для того, щоб зберегти свою посаду в організації

ДОДАТКИ

Додатки до розділу 2 «ПІДПРИЄМНИЦТВО»

Додаток 1

ТЕХНОЛОГІЧНА КАРТА ВИРОЩУВАННЯ ЦУКРОВИХ БУРЯКІВ

Урожайність, ц/га	450
Попередник	Озима пшениця
Рівень ресурсного забезпечення	<u>Високий</u>
Клас ґрунтів	4
Група підприємств	II
Дози внесення добрив:	
Органічних, т/га	30
Мінеральних, кг д.р./га	385
в тому числі:	115
- азотних, кг д.р./га	
- фосфорних, кг д.р./га	135
- калійних, кг д.р./га	135

Додаток 2
ТЕХНОЛОГІЧНА КАРТА
ВИРОЩУВАННЯ КУКУРУДЗИ НА ЗЕРНО

Урожайність, ц/га	63
Попередник	озима пшениця
<u>Рівень ресурсного забезпечення</u>	<u>Достатній</u>
Клас ґрунтів	4
Група підприємств	II
Дози внесення добрив:	
Органічних, т/га	—
Мінеральних, кг д.р./га	210
в тому числі:	80
- азотних, кг д.р./га	
- фосфорних, кг д.р./га	70
- калійних, кг д.р./га	60

Додаток 3
ТЕХНОЛОГІЧНА КАРТА ВИРОЩУВАННЯ ОЗИМОЇ
ПШЕНИЦІ

Урожайність, ц/га	40
Попередник	багаторічні трави

Рівень ресурсного забезпечення	<u>задовільний</u>
Клас ґрунтів	4
Група підприємств	II

Дози внесення добрив:	
Органічних, т/га	-
Мінеральних, кг д.р./га	130
в тому числі: - азотних, кг д.р./га	70
- фосфорних, кг д.р./га	40
- калійних, кг д.р./га	30

Додаток 5

Мінімальні гарантовані розміри годинних тарифних ставок окремих категорій робітників сільськогосподарських підприємств та коефіцієнти міжрозрядних співвідношень (грн.) (додаток 2 до Галузевої угоди на 2006-2008 роки)

Категорії працівників	Розряди робіт						К*
	I	II	III	IV	V	VI	
Коефіцієнти міжрозрядних співвідношень	1,00	1,09	1,20	1,35	1,55	1,80	
На ручних роботах в рослинництві	2,45	2,67	2,94	3,31	3,80	4,41	1,00
На ручних роботах в тваринництві	2,84	3,10	3,41	3,83	4,40	5,11	1,16
Трактористи-машиністи							
I група	2,87	3,13	3,44	3,87	4,45	5,17	1,17
II група	3,16	3,44	3,79	4,27	4,90	5,69	1,29
III група	3,48	3,79	4,18	4,70	5,39	6,26	1,42
Робітники, зайняті на ремонтних і верстатних роботах	2,60	2,83	3,12	3,51	4,03	4,68	1,06

* Коефіцієнти співвідношень мінімальних гарантованих розмірів тарифних ставок робітників I розряду

Примітки: 1. Годинні тарифні ставки робітників розраховані, виходячи з середньомісячної

норми тривалості робочого часу 166,83 години в 2007 році при 40-годинному

робочому тижні та коефіцієнтів міжрозрядних співвідношень

2. Приклад розрахунку годинної тарифної ставки робітника I розряду:

на ручних роботах в рослинництві: $480 : 166,83 = 2,88$ гривні;

на роботах в тваринництві: $2,88 \times 1,16 = 3,34$ гривні;

трактористи-машиністи I групи: $2,88 \times 1,17 = 3,37$ гривні;

трактористи-машиністи II групи: $2,88 \times 1,29 = 3,72$ гривні;

трактористи-машиністи III групи: $2,88 \times 1,42 = 4,09$ гривні;

на ремонтних і верстатних роботах: $2,88 \times 1,06 = 3,05$ гривні.

3. Групи з оплати праці трактористів-машиністів встановлюються в залежності від регіону:

I група – сільгосп підприємства Автономної Республіки Крим (крім гірських і передгірних), Запорізької, Дніпропетровської, Миколаївської, Одеської і Херсонської областей;

II група – сільгосп підприємства Вінницької, Луганської, Донецької, Кіровоградської, Полтавської, Тернопільської, Харківської, Черкаської, Чернівецької (крім гірських і передгірних), лісостепові підприємства Житомирської, Київської, Львівської, Сумської, Хмельницької та Чернігівської областей;

III група – сільгосп підприємства Волинської, Закарпатської, Івано-Франківської, Рівненської областей, гірські і передгірні підприємства Автономної Республіки Крим, Львівської, і Чернівецької областей та поліські підприємства Житомирської, Київської, Львівської, Сумської, Хмельницької і Чернігівської областей.

Додаток 6

Мінімальні гарантовані розміри годинних тарифних ставок окремих категорій робітників за видами виконуваних робіт с.-г. підприємств (грн) та коефіцієнти міжрозрядних співвідношень (зміни до Галузевої угоди на 2006-2008 роки)

Види виконуваних робіт	Розряди робіт						Коефіцієнти співвідношень мінімальних гарантованих розмірів тарифних ставок робітників I розряду
	I	II	III	IV	V	VI	
1	2	3	4	5	6	7	8
Коефіцієнти міжрозрядних співвідношень	1,00	1,02	1,08	1,22	1,40	1,62	
Ручні роботи в рослинництві							
з 1 січня 2010 року	5,43	5,54	5,86	6,62	7,60	8,80	1,00
з 1 жовтня 2010 року	5,54	5,65	5,98	6,76	7,76	8,97	1,00

Ручні роботи в тваринництві							
з 1 січня 2010 року	6,30	6,43	6,80	7,69	8,82	10,21	1,16
з 1 жовтня 2010 року	6,43	6,56	6,94	7,84	9,00	10,42	1,16
Механізовані роботи в рослинництві, земляні і дорожні роботи (з урахуванням груп підприємств за регіонами)							
I група							
з 1 січня 2010 року	6,35	6,48	6,86	7,75	8,89	10,29	1,17
з 1 жовтня 2010 року	6,48	6,61	7,00	7,91	9,07	10,50	1,17
II група							
з 1 січня 2010 року	7,00	7,14	7,56	8,54	9,80	11,34	1,29
з 1 жовтня 2010 року	7,15	7,29	7,72	8,72	10,01	11,58	1,29
III група							
з 1 січня 2010 року	7,71	7,86	8,33	9,41	10,79	12,49	1,42
з 1 жовтня 2010 року	7,87	8,03	8,50	9,60	11,02	12,75	1,42
Механізовані роботи в тваринництві							
з 1 січня 2010 року	6,35	6,48	6,86	7,75	8,89	10,29	1,17
з 1 жовтня 2010 року	6,48	6,61	7,00	7,91	9,07	10,50	1,17
1	2	3	4	5	6	7	8
Механізовані вантажно-розвантажувальні роботи							
з 1 січня 2010 року	5,76	5,88	6,22	7,03	8,06	9,33	1,06
з 1 жовтня 2010 року	5,87	5,99	6,34	7,16	8,22	9,51	1,06
Транспортні роботи, виконувані тракторними агрегатами							
з 1 січня 2010 року	5,76	5,88	6,22	7,03	8,06	9,33	1,06
з 1 жовтня 2010 року	5,87	5,99	6,34	7,16	8,22	9,51	1,06
1	2	3	4	5	6	7	8
Ремонтні і верстатні роботи							
з 1 січня 2010 року	5,76	5,88	6,22	7,03	8,06	9,33	1,06
з 1 жовтня 2010 року	5,87	5,99	6,34	7,16	8,22	9,51	1,06

* Коефіцієнти співвідношень мінімальних гарантованих розмірів тарифних ставок робітників I розряду.

Примітка: Годинні тарифні ставки робітників розраховані, виходячи з мінімального гарантованого розміру тарифної ставки робітника I-го розряду з 1 січня 2010 року - 907 грн., з 1 жовтня 2010 року - 925 грн., середньомісячної норми тривалості робочого часу 167 години в 2010 році при 40-годинному робочому тижні та коефіцієнтів міжрозрядних співвідношень

Додаток 7

Ціни на мінеральні добрива (прайс-лист станом на 09.07.2010 року)

<i>Назва добрива</i>	<i>Упаковка</i>	<i>Вагонні норми, т</i>	Станції з якої проводитиметься відвантаження. Завод-виробник	<u><i>Ціна, грн./т з ПДВ</i></u>
<u>ПОСТАВКА ВАГОННИМИ НОРМАМИ</u>				
Селітра аміачна, N-34,4%	мішки по 50 кг, біг-бег	64	Україна, ст.. Обарів (Рівне Азот)	1 750+ дост.
Селітра аміачна, N-34,4%	мішки по 50 кг, біг-бег	64	Україна, ст. Черкаси (Черкаси Азот)	1 750+ дост.
Селітра аміачна, N-34,4%	біг-бег	70	Росія, ст.. Бахмач пасаж. (Єврохім, м. Новомосковськ)	1 750+ дост.
Карбамід	мішки по 50 кг	64	Україна, Красногоровка (Севродонецьке об'єднання Азот)	2 500+дост т.
Нітроамофоска, N-16%-P16%-K16%	мішки по 50 кг, біг-бег	64	Росія ст..Канатово м. Кіровоград (м.Росош та м.Дорогобуж)	3 100+дост.
Нітроамофоска, N-7%-P19%-K29+3%S	мішки по 50 кг, біг-бег	64	Білорусія, Голубичі (Гомельський хім.. з-д)	3 750+дост.
Діамофоска N-9%-P25%-K25	біг-бег	68	Росія, Конотоп (Воскресенські мін. добрива)	4 000+дост т.
Сульфоамофос N-20%P20%+14%S	мішки по 50 кг, біг-бег	65	Росія, Вольногорськ (Білоріченський з-д мінер. добрив «Єврохім»)	2 900 + дост.
Сульфат амонію	мішки по 50 кг	67,7	Росія, ім..Т.Шевченка (КуйбишевАзот)	1 100+дост.
Вода аміачна	Цистерна	60	Україна, ст.. Черкаси (ЧеркасиАзот)	950+дост.
ПОСТАВКА НЕВАГОННИМИ НОРМАМИ (САМО ВИВІЗ)				
<i>Назва добрива</i>	<i>Упаковка</i>	<i>Склад</i>	<i>Виробництво</i>	<u><i>Ціна, грн./т з ПДВ</i></u>
Сульфат амонію	мішок по 50 кг	м.Токмак, м. Кіровоград	Росія, (КуйбишевАзот)	1 200
Сульфоамофос N-20%-P20%+S14%	мішок по 50 кг, біг- бег по 0,5 кг	м. Кіровогра,	Росія, (Білоріченський з-д мінер. добрив «Єврохім»)	3 150
Селітра аміачна, N-34,4%	мішки по 50 кг, біг-бег	м. Кіровогра	Україна (Черкаси Азот)	1 850
Нітроамофоска, N-16%-P16%-K16%	мішки по 50 кг, біг-бег	м. Кіровогра	Росія, (Дорогобуж та Росош)	3 150
Нітроамофоска, N-7%-P19%-K29+3%S	біг-бег	м. Кіровогра	Білорусія (Гомельський хімічний з-д)	3 800
Карбамід	мішки по 50 кг	м. Кіровоград	Україна, (Севродонецьке об'єднанняАзот)	2 780

Додаток 8

Перелік техніки та граничні ціни для постачання
сільгосптоваровиробникам в 2007 році на умовах фінансового лізингу
(19.03.2007р.)

№, п/п	Завод-виготовлювач	Назва техніки	Ціна, грн.
1.	ВАТ "Херсонські комбайни"	Зернозбиральні комбайни КЗС-9-1 „Славутич”	570 000
		Приставки для збирання кукурудзи КМС-6	60 000
		Приставки для збирання соняшника ПЗС-8-16	47 950
2.	ТОВ СУРВП "Дон-Лан"	Зернозбиральні комбайни Дон-1500Б з копичником з двигуном ЯМЗ	550 000
		Зернозбиральні комбайни Дон-1500Б з подрібнювачем-розкидачем, з двигуном ЯМЗ	560 000
		Зернозбиральні комбайни Дон-1500Б з подрібнювачем з двигуном ЯМЗ	570 000
		Зернозбиральні комбайни Дон-1500Б з подрібнювачем з двигуном „Каммінз”	660 000
3.	ВАТ „КБ Бердянськсільмаш”	жниварки ЖВП-4,9	24 090
		жниварки ЖВП-5,2	28 200
		жниварки ЖВП-6,4	31 200
		жниварки ЖРВ-5	32 100
		платформа-підбирач до комбайнів „Славутич”, „Дон”	21 300
		платформа-підбирач до іноземних комбайнів	20 100
		Пристрій для скошування ріпаку до комбайнів „Славутич”, „Дон”	15 000
4.	ВАТ „Харківський тракторний завод”	Трактори	
		ХТЗ-150К-09	246 600
		Т-150-05-09	230 800
		Т-156Б-09	269 500

		ХТЗ-17221	272 600
		ХТЗ-17221-09	295 600
		ХТЗ-17021	306 700
		ХТЗ-181	269 100
		ХТЗ-3510-03	49 950
		ХТЗ-3510-23	45 900
		ХТЗ-3510-02	51 950
		ХТЗ-3522	65 000
		ХТЗ-16131	329 850
		ХТЗ-16331-03	280 000
5.	ДП „ВО Південний машинобудівний завод ім. О.М. Макарова”	Трактори ЮМЗ-8040.2	75 750
		Трактори ЮМЗ-8240	102 744
		Трактори ЮМЗ 8244.2	99 810
		Трактори ЮМЗ-10240	103 080
6.	ТОВ „Укравтозапчастина”	Трактори МТЗ-80.1.26	97 320
		Трактори МТЗ-82.1.26	106 500
		Трактори МТЗ-82.2.26	111 360
		Трактори КИЙ-14800	96 360
		Трактори КИЙ-14820	105 560
		Трактори КИЙ-14102	110 400
		Трактори КИЙ-14920	161 670
7.	АК „Украгроком”	Трактори ТЯ-200 „Ярило” з двигуном ВФ6М1013Е „Deutz AG”	380 000
		Борони дискові БДВПА-4,2М	63 000
		Сівалки СЗ-4,5 "Ярина"	84 000
		Сівалки СЗ-6,0 "Ярина"	109 866
8.	ВАТ “Тернопільський комбайновий завод”	Бурякозбиральні комбайни КС-6Б-10	674 640
		Гичкозбиральні машини МГР6-04	40 200
9.	ВАТ “Уманьферммаш”	Гичкозбиральні машини МГ-6	23 100
		Агрегати комбіновані АП-6	49 620
		Борони дискові БДВ-3	31 560
		Борони дискові БДВ-4,2	45 600
		Борони дискові БДВ-7	51 960
		Культиватори КПН-8	33 000
		Культиватори КПП-8	45 360
		Культиватори ЛДВ-4	50 400
		Культиватори ЛДГ-10М	41 778
		напівпричіпи НТС-5	27 000
		напівпричіпи НТС-10	54 960

		транспортери КГС-4	30 000
		Грунтообробні агрегати БП-12	31 860
		Грунтообробні агрегати КЗК-6	30 600
		Грунтообробні агрегати КЗК-9,2	36 150
10.	ВАТ „Борекс”	Копачі-навантажувачі КНБ-6	101 000
		КВЦБ-1,2	46 500
		ПНБВ-1,6	63480
		Екскаватори Борекс-2101	164 676
		Екскаватори Борекс-2102	151 068
		Екскаватори Борекс-2201	187 584
		Агрегати комбіновані АГ-6	58 104
		Кормозбиральні комбайни КЗК-4,2	340 000
11.	ТОВ НВП „Білоцерків-МАЗ”	Комбайни роторні причіпні КРП-Ф-2 „Рось”	40 500
		Агрегати ґрунтообробні АГ-2,4-15	18 228
		Агрегати ґрунтообробні АГ-2,4-20	16 872
		Агрегати ґрунтообробні АГ-3,0-20	20 964
		Глибкорозрихлювачі ГР-2,5-45	26 520
		Глибкорозрихлювачі ГР-3,4-45	30 384
		Агрегати ґрунтообробні АГ-1,8-20	14 454
		Агрегати ґрунтообробні АГ-2,1-20	15 648
		Агрегати ґрунтообробні АГ-2,7-20	19 008
		Універсальні дискові агрегати УДА-3,1-20	38 376
		Універсальні дискові агрегати УДА-3,8-20	49 860
		Універсальні дискові агрегати УДА-4,5-20	52 572
		Культиватори КН-2,8-12	13 926
		Культиватори КН-3,8-12	15720
12.	ВАТ „Ковельсільмаш”	Машини для внесення органічних добрив МТО-4	36 942
		Машини для внесення органічних добрив МТО-6	47 298
		Машини для внесення органічних добрив МТО-7	57 954
		Машини для внесення органічних добрив МТО-10	92 400
		Машини для внесення органічних добрив РТД-5	54 924

		Машини для внесення органічних добрив РТД-9	96 000
		Машини для внесення мінеральних добрив МРД-4	36 942
		картоплекопачі ККН-0,7	4 428
		Граблі-ворошилки ГВ-2	10 800
		Граблі-ворошилки ГВ-3,4	6 240
		конвеєри гноєприбиральні КСГ-1-01	21 702
		конвеєри гноєприбиральні КСГ-7	19 266
		конвеєри гноєприбиральні КСГ-8	21 438
		конвеєри гноєприбиральні КСГ-9	22 896
13.	ВАТ ХК „АвтоКрАЗ”	Автомобілі КрАЗ-65055	348 000
		Автомобілі КрАЗ-6130С4	375 000
14.	ВАТ "Рівнесільмаш"	причіпи ПТС-6А-16	29 496
		причіпи ПТС-6У-07	32 679
		причіпи ПТС-4	20 989
		причіпи НТ-2-02	12 073
		причіпи ПСС-20	34 827
		Автокормовоз АСП-25	116 658
15.	ТОВ "АМР-Інвест"	Плуг ПРУН-5-45	46 239
		Плуг ПРУН-8-45	62 032
16.	ВАТ “Тодак”	Сівалки СТВТ-12/8 М	95 500
17.	ТОВ «Агротех»	Борони з пружинним зубом БЗП-15,2	32 046
		Борони з пружинним зубом БЗП-24,5	41 766
		Котки ККЗ-6,2	28 904
18.	ТОВ “Краснянське СП “Агромаш”	Борони дискові БДВП-2,5	30 894
		Борони дискові БДВП-3,0	32 976
		Борони дискові БДВП-3,8	51 204
		Борони дискові БДВП-4,2	54 000
		Борони дискові БДВП-5,5	70 130
		Борони дискові БДВП-6,3	72 492
		Борони дискові БДВП-7,2	75 030
		Борони дискові ЛД-14	60 900
19.	ТОВ ВП “Агро-Союз”	Культиватори FG-12.30	264 579
		Культиватори FG-18.30	425 161
		Сівалки АТД-9.35	570 479
		Сівалки АТД-11.35	644 202
		Сівалки АТД-18.35	967 601
20.	ВАТ “Львівський завод	Агрегати комбіновані ЛК-4	39 600

	фрезерних верстатів”		
21.	ВАТ "Хмільниксільмаш"	Агрегати комбіновані АКШ-3,6	29 740
		Агрегати комбіновані АКШ-5,6	41 600
		Машина для внесення мінеральних добрив МВД-0,5	3 950
		Машина для внесення мінеральних добрив МВД-900	6 820
22.	ВАТ “Точмаш”	Культиватори КСП-04	11 080
		Культиватори КПЕ-6Н	23 870
		Культиватори КПЕ-6П	25 120
		Культиватори КРН-5,6А	18 010
		Культиватори КГС-8М	25 520
		Котки К-10	67 260
		Борони дискові ДМТ-4А	44 150
		Борони дискові ДМТ-6	68 970
23.	ВАТ "Червона Зірка"	Сівалки СЗ-3,6А	27 770
		Сівалки СЗТ-3,6А	34 230
		Сівалки СЗТ-5,4	66 800
		Сівалки СЗ-5,4	60750
		Сівалки СЗП-3,6Б	36 520
		Сівалки СЗП-01.000	8 590
		Сівалки УПС-12	68 720
		Сівалки УПС-8-02	38 000
		Сівалки УПС-6-02	31 000
		Культиватори КПСП-4	9 620
		Культиватори КПС-8	26 650
		Культиватори КРНВ-4,2	20 500
		Культиватори КРНВ-5,6	29 330
		24.	ВАТ "Галещина Машзавод"
БПН-12	28 446		
КП-5,6	32 256		
КПН-8,2	65 016		
КШН-5,6	44 904		
ККП-6,0	57 486		
транспортери гноєприбиральні ТСГ-160	19 380		
транспортери гноєприбиральні ТСГ-3Б	18 990		
транспортери гноєприбиральні ТСГ-2Б	22 287		
25.	ЗАТ "Інтерагротек"	Плуг ПО-3	53 300
		Плуг ПНН-3	23 150

		Плуг ПО-4	69 400
		Плуг ПНН-4	46 100
		Плуг ПО-5	99 000
		Плуг ПНН-5	48 543
		Плуг ПО-6	138 000
		Плуг ПНН-6	113 400
		Плуг ПО-7(П)	168 970
		Плуг ПО-7(Б)	156 600
		Плуг ПНН-7	126 700
		Плуг ПО-8 (П)	206 000
		Плуг ПО-8 (Б)	191 000
26.	ВАТ "Луцьке РТП"	Агрегати комбіновані АПГ-4,5	40 200
		Агрегати комбіновані АПГ-6,0	49 620
		Борони дискові БДН-2,0	15 286
		Борони дискові БДН-2,4	17 949
		Борони дискові БДН-3,0	21 789
27.	ВАТ «Бистрицька МТС»	Агрегат ґрунтообробний ЛБ-400	66 018
28.	ВАТ "Вишевичі Агротехніка"	Борони дискові:	
		БДВ-1,8М	9 800
		БДВ-3М	25 100
		БДВ-3,4	26 200
		БДВ-4,2	35 200
		БДВ-4,2М	45 000
		БДВ-4,2М -01	38 720
		БДВ-4,2М -02	49 100
		БДВ-4,2М -03	48 200
		БДВ-4,7	55 200
		БДВ-6.0	44 000
		БДВ-7.0	46 000
29.	ТОВ "Завод Проммаш"	Культиватори КПС-КПЕ-6,6Р4	72 447
		Культиватори КПС-КПЕ-7,1Р4	74 655
		Культиватори КПС-КПЕ-7,4Р4	79 077
		Культиватори КПС-КПЕ-8,1Р4	83 281
		Культиватори КПС-КПЕ-8,3Р4К2	91 320
		Культиватори КПС-КПЕ-9,5Р4К2	101 469
30.	ТОВ "Агрофірма Аркона"	Сівалки МВ-6000 (А) "Вінничанка"	58 600
		Сівалки МВ-6000 (Д) "Вінничанка"	63 200
31.	ВАТ „Охтирсільмаш”	Сівалки СПУ-5,6	94 266
32.	ДП Приладобудівний	Сівалки СУ-12 „Оризон”	70 068

	завод "Райдуга"		
33.	ТОВ "Агрохіміюг"	Обприскувачі ОСА-600	25 000
34.	ВАТ "Богуславська сільгосптехніка"	Оприскувачі ОПК-2000 (базова)	42 300
		Оприскувачі ОПК-2000 (з АСУ)	67 900
		Оприскувачі ОПК-2000 (з сист. осадження крапель)	125 900
35.	ВАТ „Львівагромашпроект”	Оприскувачі ОПШ-2000	47 517
		Оприскувачі ОПШ-2000 з АСУ	79 503
		Оприскувачі ОВП-2000	38 319
		протруювачі ПК-20 „Супер”	28 500
36.	ВАТ "Бердянські жниварки"	Жниварки ЖВН-6Б	16 000
		Жниварки ЖВН-6В	17 400
		Жниварки ЖВП-4,9	22 300
		Жниварки ЖВП-6,4	32 500
		Жниварки ЖПБЖ-6Д	13 900

Додаток 9

Номенклатурний перелік пестицидів та агрохімікатів

№	Найменування	Тара	Виробник	Ціна USD без ПДВ	Норма	
					Норма га/т	Вар-гь га/т
1	Гербіциди					
1.1	2,4 Д 50% в.р.	25 л.	Nufarm	5,60	0,9 - 4	5,04 - 22,40
1.2	Агіл 100 к.е.	1 л.	Du Pont de Nemours I.S.A.	32,00	0,6 - 1,2	19,20 - 38,40
1.3	Агрітокс в. р.	10 л.	Nufarm	8,20	0,5 - 2,8	4,10 - 22,96
1.4	Аденго 46,5% SC, к.с.	5 л.	BayerCropScience AG	133,00	0,44 - 0,5	58,52 - 66,50
1.5	Аксіал 045 к.е.	5 л.	Syngenta	37,50	1 - 1	37,50 - 37,50
1.6	Аміго	1 л.	Arysta Life Science	0,15	0,6 - 2,4	0,09 - 0,36
1.7	Арамо 45 к.е.	10 л.	BASF AG	15,44	1 - 2	15,44 - 30,88
1.8	Аркан 75 в.г.	0,5 кг.	BayerCropScience AG	230,00	0,02 - 0,03	4,60 - 6,90
1.9	Ачіба к.е.	5 л.	BayerCropScience AG	16,50	1 - 3	16,50 - 49,50
1.10	Базагран в.р.	5 л.	BASF AG	11,58	2 - 6	23,16 - 69,48
1.11	Базагран М в.р.	5 л.	BASF AG	7,72	2 - 3	15,44 - 23,16
1.12	Базис 75 в.г.	0,5 кг.	Du Pont de Nemours I.S.A.	1 200,00	0,02 - 0,03	24,00 - 36,00
1.13	Байлетон з.п.	1 кг.	BayerCropScience AG	28,00	0,4 - 2	11,20 - 56,00
1.14	Банвел 4S 480 SL в.р.к.	5 л.	Syngenta	34,00	0,15 - 0,8	5,10 - 27,20
1.15	Баста в.р.	10 л.	BayerCropScience AG	22,20	1 - 3	22,20 - 66,60
1.16	Бетанал Експерт к.е.	5 л.	BayerCropScience AG	36,30	3 - 3	108,90 - 108,90
1.17	Біопауер ПАР	5 л.	BayerCropScience AG	4,80	1,25 - 1,25	6,00 - 6,00
1.18	Бурфен Супер к.е.	10 л.	BayerCropScience AG	22,30	1,25 - 3	27,88 - 66,90
1.19	Бутізан к.с.	5 л.	BASF AG	24,45	1 - 2,5	24,45 - 61,11
1.20	Бутізан Стар к.с.	5 л.	BASF AG	31,52	1,75 - 2,5	55,16 - 78,80
1.21	Вензар 80 з.п.	1 кг.	Du Pont de Nemours I.S.A.	26,00	1 - 1	26,00 - 26,00
1.22	Галера к.е.	5 л.	Do wAgroSciences	100,00	0,3 - 0,35	30,00 - 35,00
1.23	Гезагард 500 FW к.с.	5 л.	Syngenta	15,20	2 - 5	30,40 - 76,00
1.24	Гліфос 360 в.р.	20 л.	Cheminova A/S	8,40	1 - 10	8,40 - 84,00
1.25	Гліфос Супер в.р.	10 л.	Cheminova A/S	11,35	1,6 - 3,2	18,16 - 36,32
1.26	Гранстар Про, 75% в.г.	0,1 кг.	Du Pont de Nemours I.S.A.	380,00	0,02 - 0,03	7,60 - 11,40
1.27	Гроділ Макс о.д.	1 л.	BayerCropScience AG	118,50	0,09 - 0,11	10,67 - 13,04

1.28	Діален Супер 464 SL в.р.к.	10 л.	Syngenta	12,10	0,5 - 1,25	6,05 - 15,13
1.29	Діанат в.р.	10 л.	BASF AG	18,00	0,15 - 0,8	2,70 - 14,40
1.30	Дікопур - Ф 60% в.р.	25 л.	Nufarm	6,10	0,8 - 1,4	4,88 - 8,54
1.31	Дікопур МЦПА 750 в.р.	25 л.	Nufarm	10,90	0,5 - 1	5,45 - 10,90
1.32	Дікопур Топ 464 SL в.р.к.	15 л.	Nufarm	9,40	0,5 - 1,2	4,70 - 11,28
1.33	Домінатор в.р.	20 л.	Do wAgroSciences	9,50	2 - 8	19,00 - 76,00
1.34	Дуал Голд 960 EC к.е.	5 л.	Syngenta	33,00	1,2 - 1,6	39,60 - 52,80
1.35	Експрес 75 в.г.	0,5 кг.	Du Pont de Nemours I.S.A.	380,00	0,05 - 0,05	19,00 - 19,00
1.36	Еллай Супер 70 в.г.	0,15 л.	Du Pont de Nemours I.S.A.	340,00	0,01 - 0,02	3,40 - 6,80
1.37	Естерон к.е.	20 л.	Do wAgroSciences	7,40	0,6 - 0,8	4,44 - 5,92
1.38	Естет 60% к.е.	10 л.	Nufarm	9,00	0,6 - 0,8	5,40 - 7,20
1.39	Євро-лайтнінг 48%, в.р.	10 л.	BASF AG	45,20	1 - 1,2	45,20 - 54,24
1.40	Зенкор в.г.	1 кг.	BayerCropScience AG	52,80	0,5 - 1,5	26,40 - 79,20
1.41	Калібр в. г.	0,5 кг. <	Du Pont de Nemours I.S.A.	205,00	0,03 - 0,06	6,15 - 12,30
1.42	Калісто 480 SC к.с.	5 л.	Syngenta	148,00	0,2 - 0,25	29,60 - 37,00
1.43	Карібу 50 з.п.	0,6 кг.	Du Pont de Nemours I.S.A.	635,00	0,03 - 0,03	19,05 - 19,05
1.44	Клінік 36% в.р.	20 л.	Nufarm	11,20	2 - 6	22,40 - 67,20
1.45	Комманд 48% к.е.	5 л.	FMC	120,00	0,2 - 0,2	24,00 - 24,00
1.46	Комрад к.е.	5 л.	Arysta Life Science	30,00	3 - 3	90,00 - 90,00
1.47	Конкістадор 70 к.с.	5 л.	Arysta Life Science	31,00	5 - 6	155,00 - 186,00
1.48	Космік в.р.	20 л.	Arysta Life Science	8,70	3 - 6	26,10 - 52,20
1.49	Ланселот 240 к.е.	1 л.	FMC	45,00	0,2 - 0,8	9,00 - 36,00
1.50	Ларен Про, 60% з.п.	0,05 л.	Du Pont de Nemours I.S.A.	275,00	0,01 - 0,01	2,75 - 2,75
1.51	Ленаціл Бета к.е.	10 кг.	Chemnova A/S	31,00	0,75 - 2	23,25 - 62,00
1.52	Лінтур 70 WG в.г.	1 л.	Syngenta	84,00	0,12 - 0,15	10,08 - 12,60
1.53	Логран 75 WG в.г.	0,12 л.	Syngenta	490,00	0,01 - 0,01	4,90 - 4,90
1.54	Лонтрел 300 в.р.	5 л.	DowAgroSciences	65,00	0,1 - 1,7	6,50 - 110,50
1.55	Лонтрел Гранд 75% в.г.	2 кг.	DowAgroSciences	126,50	0,04 - 0,2	5,06 - 25,30
1.56	Люмакс мк.е	20 л.	Syngenta	18,00	3,5 - 4	63,00 - 72,00
1.57	МайсТер в.г.	3 кг.	BayerCropScience AG	270,00	0,15 - 0,2	40,50 - 54,00
1.58	Марафон к.с.	10 л.	BASF AG	7,85	4 - 4	31,39 - 31,39
1.59	МЕЗЗО 60% в.г.	0,2 кг.	Nufarm	160,00	0,01 - 0,01	1,60 - 1,60
1.60	Мерлін в.г.	0,5 кг.	BayerCropScience AG	315,00	0,13 - 0,13	40,95 - 40,95
1.61	Мілагро 040 SC к.с.	5 л.	Syngenta	44,00	1 - 1,25	44,00 - 55,00
1.62	Мункет, 20 в.г.	0,5 кг.	BayerCropScience AG	124,00	0,05 - 0,06	6,20 - 7,44
1.63	Нопасаран к.с.	10 л.	BASF AG	36,50	1 - 1,2	36,50 - 43,80
1.64	Ордрам 720 к.е.	20 л.	Syngenta	15,20	5 - 7	76,00 - 106,40
1.65	Пантера к.е.	5 л.	Chemtura Corporation	17,00	1 - 2	17,00 - 34,00
1.66	Пік 75 WG в.г.	1 кг.	Syngenta	568,00	0,02 - 0,02	11,36 - 11,36
1.67	Піонер 90% к.е.	20 л.	Nufarm	10,40	2 - 3,5	20,80 - 36,40
1.68	Піраміні Турбо к.с.	5 л.	BASF AG	16,75	5 - 7	83,75 - 117,25
1.69	Примекстра TZ Голд 500 SC к.с.	20 л.	Syngenta	13,20	4 - 4,5	52,80 - 59,40
1.70	Примекстра Голд 720 SC к.с.	20 л.	Syngenta	14,50	2,5 - 3,5	36,25 - 50,75
1.71	Пріма с.е.	1 л.	DowAgroSciences	14,20	0,4 - 0,6	5,68 - 8,52
1.72	Пропоніт 720 к.е.	0 л.	Arysta Life Science	12,30	0 - 0	0,00 - 0,00
1.73	Пульсар 40 в.р.	10 л.	BASF AG	43,10	0,75 - 1	32,33 - 43,10
1.74	Пума Супер е.м.в.	10 л.	BayerCropScience AG	34,50	0,8 - 1	27,60 - 34,50
1.75	Раундап Макс в.р.	20 л.	Monsanto	14,00	2,4 - 6	33,60 - 84,00
1.76	Селект 120 к.е.	5 л.	Arysta Life Science	28,00	0,4 - 1,8	11,20 - 50,40
1.77	Сільвет к.е.	1 л.	Chemtura Corporation	38,90	0 - 0	0,00 - 0,00
1.78	Старане 250 к.е.	5 л.	DowAgroSciences	22,00	0,5 - 0,7	11,00 - 15,40
1.79	Стаф ПАР	5 л.	FMC	7,00	0 - 0	0,00 - 0,00
1.80	Стеллар в.р.	5 л.	BASF AG	41,17	1 - 1,25	41,17 - 51,46
1.81	Стопін 330 к.е.	10 л.	BASF AG	9,70	2,5 - 6	24,25 - 58,20
1.82	Таск 64, в.г.	0,768 кг.	Du Pont de Nemours I.S.A.	115,00	0,3 - 0,38	34,50 - 43,70
1.83	Тітус 25% в.г.	0,5 кг.	Du Pont de Nemours I.S.A.	650,00	0,04 - 0,05	26,00 - 32,50
1.84	Тотріл к.е.	5 л.	BayerCropScience AG	29,50	1,5 - 3	44,25 - 88,50
1.85	Тренд-90	5 л.	Du Pont de Nemours I.S.A.	6,00	0,25 - 0,75	1,50 - 4,50
1.86	Трефлін 48 к.е.	20 л.	DowAgroSciences	9,60	0,9 - 2,5	8,64 - 24,00
1.87	Трофі к.е.	20 л.	DowAgroSciences	10,20	1 - 2,5	10,20 - 25,50
1.88	Ураган Форте 500 SL в.р.к.	5 л.	Syngenta	15,00	2 - 4	30,00 - 60,00
1.89	Фронт'єр Оптіма к.е.	5 л.	BASF AG	29,80	0,8 - 1,2	23,84 - 35,76
1.90	Фуроре Супер 6,9% м.в.е.	10 л.	BayerCropScience AG	14,00	0,8 - 2,5	11,20 - 35,00
1.91	Фюзілад Форте 150 EC к.е.	5 л.	Syngenta	33,00	0,5 - 2	16,50 - 66,00
1.92	Хармоні 75 в.г.	0,1 кг.	Du Pont de Nemours I.S.A.	445,00	0,01 - 0,02	4,45 - 8,90
1.93	Харнес 90 к.е.	20 л.	Monsanto	9,50	1,5 - 2	14,25 - 19,00
1.94	Центуріон 25,4% к.е.	1 л.	Arysta Life Science	59,00	0,2 - 0,8	11,80 - 47,20
2	Десиканти					

2.1	Еластік к.е.	5 л.	Chemtura Corporation	21,20	0,8 - 1	16,96 - 21,20
2.2	Резлон Супер 150 SL в.р.к.	10 л.	Syngenta	14,40	1,5 - 6	21,60 - 86,40
2.3	Споднам 55,5% с.к.	5 л.	Nufarm	22,20	0,6 - 1	13,32 - 22,20
3	Інсектициди					
3.1	Актара 25 WG в.г.	0,25 кг.	Syngenta	215,00	0,06 - 0,14	12,90 - 30,10
3.2	Актеллік 500 ЕС к.е.	5 л.	Syngenta	29,50	0,3 - 3	8,85 - 88,50
3.3	Арріво 25% к.е.	5 л.	Nufarm	15,10	0,1 - 0,4	1,51 - 6,04
3.4	Бі - 58 Новий 40% к.е.	10 л.	BASF AG	8,49	0,5 - 6	4,25 - 50,95
3.5	Біскайя 240 о.д.	5 л.	BayerCropScience AG	65,00	0,4 - 0,8	26,00 - 52,00
3.6	Вантекс м.к.с.	1 л.	Cheminova A/S	40,50	0,04 - 0,07	1,62 - 2,84
3.7	Варант 200, в.р.к.	1 л.	Cheminova A/S	50,00	0,15 - 0,6	7,50 - 30,00
3.8	Данадім стабільний к.е.	10 л.	Cheminova A/S	8,25	0,5 - 6	4,13 - 49,50
3.9	Демітан к.с.	1 л.	Chemtura Corporation	67,00	0,4 - 0,8	26,80 - 53,60
3.10	Децис F-Люкс 25 к.е.	5 л.	BayerCropScience AG	~22,70	0,6 - 0,6	13,62 - 13,62
3.11	Децис Профі в.г.	0,6 л.	BayerCropScience AG	135,00	0,03 - 0,1	4,05 - 13,50
3.12	Діазінон к.е.	5 л.	Arysta Life Science	11,40	0,5 - 2,5	5,70 - 28,50
3.13	Дізол 600 в.е.	5 л.	Syngenta	16,80	0,5 - 3	8,40 - 50,40
3.14	Дімілін з.п.	1 л.	Chemtura Corporation	70,00	0,08 - 0,6	5,60 - 42,00
3.15	Енжіо 247 к.с.	5 л.	Syngenta	107,00	0,18 - 0,36	19,26 - 38,52
3.16	Золон к.е.	5 л.	Cheminova A/S	14,20	0,8 - 3,5	11,36 - 49,70
3.17	Каліпсо к.с.	1 л.	BayerCropScience AGA	143,00	0,1 - 0,25	14,30 - 35,75
3.18	Карате Зеон 050 CS м.к.с.	5 л.	Syngenta	34,50	0,1 - 0,3	3,45 - 10,35
3.19	Коннект к.с.	5 л.	BayerCropScience AG	36,50	0,8 - 1	29,20 - 36,50
3.20	Конфідор в.к.	0,5 л.	BayerCropScience AG	75,50	0,15 - 0,6	11,33 - 45,30
3.21	Корант 20 к.с.	0,05 л.	Du Pont de Nemours I.S.A.	260,00	0,06 - 0,18	15,60 - 46,80
3.22	Люфокс 105 ЕС к.е.	5 л.	Syngenta	45,50	0,5 - 1	22,75 - 45,50
3.23	Марінеро 350 к.с.	5 л.	BayerCrop/Science A G	67,00	0 - 0	0,00 - 0,00
3.24	Маршал 250 к.е.	20 л.	FMC k	14,70	0,75 - 3	11,03 - 44,10
3.25	Матч 050 ЕС к.е.	5 л.	Syngenta	44,50	0,4 - 1	17,80 - 44,50
3.26	Номолт к.с.	5 л.	BASF AG	55,45	0,2 - 0,7	11,09 - 38,82
3.27	Нуприд 200 к.с.	5 л.	Nufarm	47,80	0,15 - 0,25	7,17 - 11,95
3.28	Нурелл Д к.е.	5 л.	DowAgroSciences	17,00	0,6 - 0,8	10,20 - 13,60
3.29	Омайт в.е.	5 л.	Chemtura Corporation	15,25	1,5 - 2	22,88 - 30,50
3.30	Ортус к.с.	0,5 л. <	Arysta Life Science	37,00	0,5 - 2,1	18,50 - 77,70
3.31	Протеус 11% о.д.	5 л.	BayerCropScience AG	40,00	0,75 - 1,5	30,00 - 60,00
3.32	Резент 20 г.	10 кг.	BASF AG	17,75	5 - 5	88,77 - 88,77
3.33	Сумі-Альфа к.е.	1 л.	Chemtura Corporation	13,50	0,2 - 1	2,70 - 13,50
3.34	Сумітон к.е.	5 л.	Chemtura Corporation	16,70	0,4 - 3	6,68 - 50,10
3.35	Суперкіл 440 к.е.	20 л.	FMC	14,50	0,6 - 1	8,70 - 14,50
3.36	Талстар 10% к.е.	5 л.	FMC	53,20	0,2 - 1,2	10,64 - 63,84
3.37	Фастак к.е.	1 л.	BASF AG	22,00	0,07 - 0,36	1,54 - 7,92
3.38	Фуфанон 57% к.е.	5 л.	Cheminova A/S	7,20	0,5 - 6	3,60 - 43,20
3.39	Фьюри 10% в.е.	5 л.	FMC	30,20	0,1 - 0,3	3,02 - 9,06
4	Протруйники					
4.1	Апрон XL 350 т.к.с.	5 л.	Syngenta	185,00	2 - 3	370,00 -
4.2	Байтан Універсал з.п.	25 кг.	BayerCropScience AG	25,00	2 - 2	50,00 - 50,00
4.3	Вінцит 050 SC к.с.	10 л.	Cheminova A/S	13,50	1,5 - 2	20,25 - 27,00
4.4	Вінцит мініма к.е.	5 л.	Cheminova A/S	10,55	1,5 - 2	15,83 - 21,10
4.5	Вінцит Форте SC к.с.	5 л.	Cheminova A/S	27,00	1 - 1,25	27,00 - 33,75
4.6	Вітавакс 200 ФФ в.с.к.	20 л.	Chemtura Corporation	11,30	1,5 - 3	16,95 - 33,90
4.7	Гаучо 70 з.п.	20 кг.	BayerCropScience AG	145,00	5 - 6	725,00 -
4.8	Гізмо 60 к.с.	5 л.	Nufarm	27,30	0,4 - 0,5	10,92 - 13,65
4.9	Дивіденд Стар 036 FS т.к.с.	5 л.	Syngenta	30,00	1 - 2	30,00 - 60,00
4.10	Кінто Дуо к.с.	5 л.	BASF AG	16,08	2 - 2,5	32,16 - 40,21
4.11	Корріоліс т.к.с.	5 л.	BASF AG	80,00	0,2 - 0,2	16,00 - 16,00
4.12	Космос 250 т.к.с.	5 л.	BASF AG	126,09	4 - 8	504,34 -
4.13	Круїзер 350 FS т.к.с.	5 л.	Syngenta	230,00	0,3 - 15	69,00 -
4.14	Круїзер OSR 322 FS, т.к.с.	5 л.	Syngenta	260,00	15 - 15	3900,00 -
4.15	Ламардор к.с.	1 л.	BayerCropScience AG	190,00	0,15 - 0,2	28,50 - 38,00
4.16	Лоспел 125 в.м.е.	5 л.	FMC	24,80	0,3 - 0,9	7,44 - 22,32
4.17	Максим 025 FS т.к.с.	5 л.	Syngenta	27,00	0,75 - 1,5	20,25 - 40,50
4.18	Максим XL 035 FS т.к.с.	10 л.	Syngenta	47,00	1 - 7	47,00 - 329,00
4.19	Максим Стар 025 FS т.к.с.	5 л.	Syngenta	27,00	1,5 - 2	40,50 - 54,00
4.20	Модесто т.к.с.	5 л.	BayerCropScience AG	190,00	0 - 0	0,00 - 0,00
4.21	Нуприд 600 к.с.	5 л.	Nufarm	95,50	0,5 - 12	47,75 -
4.22	Пончо Бета 453,3 FS, т.к.с.	5 л.	BayerCropScience AG	155,00	0,08 - 0,15	12,40 - 23,25
4.23	Престиж к.с.	1 л.	BayerCropScience AG	56,50	1 - 1	56,50 - 56,50
4.24	Раксіл Ультра т.к.с.	5 л.	BayerCropScience AG	85,00	0,2 - 0,25	17,00 - 21,25

4.25	Ровраль Аквафло к.с.	5 л.	BASF AG	50,43	0,4 - 0,4	20.17 - 20.17
4.26	Роялфло в.с.к.	20 л.	Chemtura Corporation	8,00	2,5 - 6	20.00 - 48.00
4.27	Семафор 20% т.к.с.	1 л.	FMC	130,00	2 - 2,5	260.00 -
4.28	Форс 200 к.с.	20 л.	Syngenta	530,00	2 - 6	1060.00 -
4.29	Фуназіл в.р.	5 л.	Chemtura Corporation	77,70	0,15 - 0,15	11.66 - 11.66
4.30	Фурадан 35% т.пс.	20 л.	FMC	15,00	15 - 35	225.00 -
5	Регулятори росту					
5.1	Стабілан 75% в.р.	10 л.	Nufarm	5,90	0,75 - 2	4.43 - 11.80
5.2	Фазор в.г.	5 кг.	Chemtura Corporation	31,20	5 - 5	156.00 -
5.3	Хлормекват-хлорид 750 в.р.	10 л.	BASF AG	5,15	1,25 - 2	6.43 - 10.29
6	Родентициди					
6.1	Шторм в.б.	1 кг.	BASF AG	9,01	0,7 - 1,5	6.30 - 13.51
7	Фунгіциди					
7.1	Абакус м.к.е.	10 л.	BASF AG	30,80	1,5 - 1,75	46.20 - 53.90
7.2	Акробат МЦ в.г.	1 кг.	BASF AG	19,40	2 - 3	38.80 - 58.20
7.3	Альєст 80 з.п.	1 кг.	BayerCropScience AG	22,85	1,2 - 4	27.42 - 91.40
7.4	Альто Супер 330 ЕС к.е.	1 л.	Syngenta	59,80	0,5 - 0,5	29.90 - 29.90
7.5	Амістар Екстра к.с.	5 л.	Syngenta	66,50	0,5 - 0,75	33.25 - 49.88
7.6	Антракол 70 з.п.	5 кг.	BayerCropScience AG	15,80	1,5 - 1,5	23.70 - 23.70
7.7	Вівадо к.с.	1 л.	BASF AG	98,10	0,2 - 0,2	19.62 - 19.62
7.8	Делан в.г.	5 кг.	BASF AG	45,03	0,5 - 1	22.52 - 45.03
7.9	Дерозал 50% к.с.	5 л.	BayerCropScience AG	15,00	0,3 - 1,5	4.50 - 22.50
7.10	Емініт 125 в.м.с	5 л.	FMC	24,80	0,8 - 0,8	19.84 - 19.84
7.11	Імпакт 25 SC к.с.	5 л.	Chemnova A/S	28,65	0,1 - 0,5	2.87 - 14.33
7.12	Імпакт К к.с.	5 л.	Chemnova A/S	31,05	1,2 - 2	37.26 - 62.10
7.13	Імпакт Т к.с.	5 л.	Chemnova A/S	31,10	0,6 - 1	18.66 - 31.10
7.14	Інфініто 68,7 к.с.	5 л.	BayerCropScience AG	40,00	3,6 - 4,8	144.00 -
7.15	Кабріо Топ в.г.	1 кг.	BASF AG	28,05	2 - 2	56.10 - 56.10
7.16	Кантус в.г.	1 кг.	BASF AG	91,22	1 - 1,2	91.22 - 109.46
7.17	Карамба в.р.к.	5 кг.	BASF AG	28,63	0,75 - 1,5	21.47 - 42.94
7.18	Квадріс 250 SC к.с.	1 л.	Syngenta	77,00	0,6 - 0,8	46.20 - 61.60
7.19	Колліс к.с.	1 л.	BASF AG	61,76	0,4 - 0,4	24.70 - 24.70
7.20	Консенто 450 к.с.	5 л.	BayerCropScience AG	30,00	4,5 - 6	135.00 -
7.21	Косайд 2000 в.г.	5 кг.	Du Pont de Nemours I.S.A.	13,00	2 - 2,5	26.00 - 32.50
7.22	Кумулюс ДФ в.г.	15 кг.	BASF AG	2,25	3,6 - 6	8.11 - 13.51
7.23	Купроксат 34,5% к.с.	25 л.	Nufarm	8,10	3 - 5	24.30 - 40.50
7.24	Курзат 44 з.п.	1 кг.	Du Pont de Nemours I.S.A.	f 16,00	2,5 - 3	40.00 - 48.00
7.25	Малвін 80 в.г.	1 кг.	Arysta Life Science	11,20	2,5 - 2,5	28.00 - 28.00
7.26	Мелоді Дуо з.п.	5 кг.	BayerCropScience AG	22,00	4 - 5	88.00 - 110.00
7.27	Містік 250 к.е	5 л.	FMC	25,40	0,4 - 1	10.16 - 25.40
7.28	Натіво в.г.	1 кг.	BayerCropScience AG	155,00	0,48 - 0,7	74.40 - 108.50
7.29	Піктор к.с.	1 кг.	BASF AG	105,50	0,5 - 0,5	52.75 - 52.75
7.30	Полірам ДФ в.г.	10 л.	BASF AG	6,35	1,2 - 2,5	7.62 - 15.88
7.31	Превікур в.р.к.	1 л.	BayerCropScience AG	28,00	2 - 4	56.00 - 112.00
7.32	Рекс Дуо к.с.	10 л.	BASF AG	39,00	0,4 - 0,6	15.60 - 23.40
7.33	Ридоміл Голд МЦ 68 WG в.г.	5 кг.	Syngenta	25,00	2,5 - 2,5	62.50 - 62.50
7.34	Рубіан к.е.	1 л.	Chemtura Corporation	65,00	0,24 - 0,6	15.60 - 39.00
7.35	Свіч 62,5 в.г.	1 кг.	Syngenta	185,00	1,5 - 2,5	277.50 -
7.36	Сінекура 680 в.г.	5 кг.	FMC	18,00	7,5 - 7,5	135.00 -
7.37	Скала 400 к.с.	5 л.	BayerCropScience AG	33,50	1,5 - 4,8	50.25 - 160.80
7.38	Скальпель SC к.с.	5 л.	Arysta Life Science	28,00	0 - 0	0.00 - 0.00
7.39	Скор 250 ЕС к.е.	1 л.	Syngenta	144,00	0,15 - 0,2	21.60 - 28.80
7.40	Солгор 425 ЕС к.е.	5 л.	BayerCropScience AG	47,00	0,7 - 2	32.90 - 94.00
7.41	Стробі в.г.	0,2 кг.<	BASF AG	133,80	0,2 - 0,3	26.76 - 40.14
7.42	Талендо 20 к.е.	1 л.	Du Pont de Nemours I.S.A.	100,00	0,17 - 0,22	17.00 - 22.00
7.43	Танос в.г.	0,4 кг.	Du Pont de Nemours I.S.A.	68,00	0,4 - 0,6	27.20 - 40.80
7.44	Тельдор 50 в.г.	5 кг.	BayerCropScience AG	84,00	0,8 - 1	67.20 - 84.00
7.45	Терсел в.г.	5 кг.	BASF AG	18,01	2 - 2,5	36.02 - 45.03
7.46	Тімор 240 ЕС к.е.	5 л.	BayerCropScience AG	40,00	1,75 - 4	70.00 - 160.00
7.47	Тілт 250 ЕС к.е.	5 л.	Syngenta	41,00	0,5 - 0,5	20.50 - 20.50
7.48	Тіовіт Джет 80 WG в.г.	20 кг.	Syngenta	3,50	3 - 8	10.50 - 28.00
7.49	Тоназ 100 ЕС к.е.	5 л.	Syngenta	60,00	0,13 - 0,6	7.80 - 36.00
7.50	Фалькон к.е.	5 л.	BayerCropScience AG	39,00	0,6 - 0,8	23.40 - 31.20
7.51	Флексіті к.с.	1 л.	BASF AG	69,35	0,15 - 0,25	10.40 - 17.34
7.52	Фліт в.г.	0,6 кг.	BayerCropScience AG	137,00	0,14 - 0,3	19.18 - 41.10
7.53	Фліт Стар 520 к.с.	5 л.	BayerCropScience AG	60,50	0,8 - 1,5	48.40 - 90.75
7.54	Фолікур 25% к.е.	5 л.	BayerCropScience AG	40,00	0,5 - 1	20.00 - 40.00
7.55	Фулгор 250 к.е.	5 л.	FMC	28,50	0,5 - 1	14.25 - 28.50

7.56	Хорус 75 WG в.з.	1 кг.	Syngenta	137,00	0.2 - 0.7	27.40 - 95.90
7.57	Чемпіон 77% з.п.	10 кг.	Nufarm	12,30	1.5 - 3	18.45 - 36.90
7.58	Ширлан 500 SC к.с.	5 л.	Syngenta	107,00	0.3 - 0.4	32.10 - 42.80

Додаток 10

Перелік порівнянних цін 2005 року на сільськогосподарську продукцію

	Ціна за 1 центнер, грн.
Рослинництво	
I. Зернові і зернобобові культури	
пшениця (озима і яра)	40,58
жито (озиме і яре)	36,47
ячмінь (озимий і ярий)	47,54
овес	35,50
кукурудза на зерно в повній стиглості (в перерахунку на сухе зерно)	35,88
Просо	30,93
Гречка	84,74
рис	102,21
сорго на зерно	42,05
Полба, суміш колосових і інші	32,45
горох	38,53
квасоля	271,13
сочевиця	212,94
вика і викові суміші на зерно	84,65
люпин на зерно (солодкий і гіркий)	193,88
інші зернобобові	50,88
солома озима і яра (без стебел кукурудзи), полова	3,28

Стебла кукурудзи, зібраної в повній стиглості	3,19
II. Технічні культури	
<i>A) прядильні</i>	
льон-довгунець-волокно	172,61
коноплі-волокно	92,21
коноплі-південні-стебло	26,66
інші прядильні культури	45,21
<i>B) харчосмакові та спеціальні технічні культури</i>	
цукрові буряки (фабричні)	16,99
тютюн	509,42
махорка	139,99
цикорій	22,41
хміль	1316,06
<i>B) олійні культури</i>	
соняшник	88,02
льон-довгунець-насіння	121,69
льон-кудряш-насіння	41,49
коноплі-насіння	42,64
коноплі-південні-насіння	79,77
рицина	179,59
соя	98,91
гірчиця	78,25
Рижій	311,06
ріпак озимий	113,57
Кольза (ріпак ярий)	81,85
інші олійні культури	217,32
<i>г) ефіроолійні культури</i>	44,21
<i>Д) лікарські рослини</i>	
насіння гарбузів	564,98
інші лікарські культури	315,63
<i>Є) маточники і насіння технічних культур</i>	
маточники цукрових буряків	14,91

насіння цукрових буряків	2276,51
<i>Ж) посадковий матеріал, за 1000 штук</i>	
саджанці хмелю	32,26
саджанці троянди	306,35
черенки лаванди	61,24
черенки хмелю	39,82
Ш. Картопля і овоче-баштанні культури	
картопля	67,61
капуста	86,26
Огірки	104,36
помідори	125,79
буряки столові	70,34
морква	104,47
цибуля ріпчаста	106,45
часник	552,39
інші овочі	182,78
овочі закритого ґрунту	279,76
маточники овочевих культур	46,03
насінники овочевих культур	2811,87
насіння зеленого горошку	56,22
цибуля сіянка	319,29
насінники продовольчих баштанних культур	4613,08
продовольчі баштанні культури	48,81
Гриби	605,22
ІV. Плодоягідні культури	
зерняткові (яблука, груші, айва та інші)	142,88
кісточкові (слива, вишня та інші)	227,22
Горіхи культурні (грецький та інші)	345,91
субтропічні (хурма, інжир)	698,63
ягоди культурні (малина та інші)	457,59
виноград	147,58
Посадковий матеріал (саджанці), за 1000 штук:	

саджанці плодові	7263,64
саджанці ягідні	1131,23
саджанці виноградні	8731,68
Інший посадковий матеріал	14,43
V. Кормові культури	
кормові коренеплоди	11,52
цукрові буряки на годівлю худоби	14,94
кормові баштанні культури	6,98
кукурудза на силос і зелений корм	3,73
Зелена маса культурних рослин на силос (без кукурудзи)	2,40
сіно сіяних трав однорічних	8,77
сіно сіяних трав багаторічних	7,10
солома сіяних трав	1,72
однорічні і багаторічні трави на зелений корм, сінаж, трав'яне борошно, силос та одержання гранул і брикетів	1,58
сіно природних та поліпшених (корінного поліпшення) сіножатей	4,78
зелена маса природних і поліпшених сіножатей на зелений корм, сінаж, силос, трав'яне борошно та одержання гранул і брикетів	0,52
сіно культурних пасовищ	8,03
зелена маса на корм, сінаж, силос, трав'яне борошно та одержання гранул і брикетів з культурних пасовищ	2,00
зелена маса, згодована шляхом випасу на посівах багаторічних і однорічних трав на поліпшених сіножатях і культурних пасовищах	0,90
зелена маса дикоростучих, зібраних на зелений корм, сінаж, силос (крім зеленої маси з природних і поліпшених сіножатей), включаючи гичку коренеплодів	0,88
інші кормові культури	2,50
Насіння і маточники кормових культур	
маточники кормових коренеплодів	30,44
насінники кормових коренеплодів	1724,31
насіння баштанних кормових культур	1211,77
насіння однорічних трав	92,34
насіння багаторічних трав	207,88

Сидеральні культури	
Посіви люпину на зелене добриво, за 1 га	158,95
VI. Вирощування молодих багаторічних насаджень, за 1 га	
Плодоягідні культури	
Сади	
Вартість закладки нових садів	1871,90
Вартість вирощування молодих насаджень за рік	1106,29
Ягідники	
Вартість закладки ягідників	3476,48
Вартість вирощування за рік	1981,59
Виноградники	
Вартість закладки виноградників	3743,64
Вартість вирощування молодих насаджень за рік	2070,24
Технічні культури	
Хміль	
Вартість закладки хмелю	2252,28
Вартість вирощування молодих насаджень за рік	1193,85
Ефіроолійні культури	
Вартість закладки ефіроолійних культур	3245,80
Вартість вирощування молодих насаджень за рік	1723,47
Кормові культури	
Тутові насадження	
Вартість закладки тутових насаджень	1072,89
Вартість вирощування молодих насаджень за рік	490,46
VII. Незавершене виробництво в рослинництві, за 1 га	
по виробництву озимих культур	388,94
по виробництву ярових культур	192,07

Додаток 11

Форма № 1

СПОСТЕРЕЖНИЙ ЛИСТ № _____
хронографії робочого дня на механізованих роботах
від “ _____ ” _____ 200- р.

Вид роботи:

Оброблювана культура

Спостерігач

Місце спостереження:

Область

Район

Господарство

Сівозміна _____ поле _____

№	Виконавці				Час роботи	Год.	ХХв.
	ПІБ	Спеціальність, клас	Стаж роботи	Вік			
1							
2							
3							
4							

Характеристика агрегату

Склад агрегату		Продуктивність
Трактор	Причіпні машини	Змінна фактична

Марка	Назва і марка	Кількість машин в агрегаті	Ширина захвату		норма виробітку
			конструктивна	робоча	Розрахункова норма виробітку

Характеристика транспортно-погрузочних засобів

Назва машини

Марка

Склад виконавців:

1.

2.

3.

Характеристика участку:

Довжина загону

Ширина загону

Рельєф

Грунт

Вологість ґрунту

Агрофон

Витрати пального:

Норма витрати, кг/га _____

Фактичні витрати _____

Наявність пального в баку, кг _____

Дозаправлень, кг _____

Залишок в кінці зміни, кг _____

Використано за зміну, кг _____

№ П.п	Елементи процесу в послідовності їх виконання (що робить робітник)	Ши фр	Поточний час			Тривалість			При-мітка
			год.	хв.	сек.	хв.	сек.	№ гона	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	Початок спостереження		7	00	00				
	Тех.огляд трактора		7	00	00				
1	Запуск двигуна		7	07	10				
2	Переїзд до заправки і заправка		7	27	00				
3	Змащення		7	30	30				
4	Агрегатування		7	34	50				
5	Переїзд до місця роботи		7	43	20				
6	Засипка насіння		7	51	40				
7	Сівба		8	10	10				
8	Поворот		8	10	50				

9	Сівба		8	20	50				
10	Поворот		8	22	00				
11	Засипка насіння		8	30	30				
12	Сівба		8	38	00				
13	Поворот		8	39	00				
14	Сівба		8	47	10				
15	Поворот		8	48	00				
16	Зупинка		8	51	30				Очистка борін
17	Сівба		9	00	00				
18	Поворот		9	00	50				
19	Засипка насіння		9	10	00				
20	Сівба		9	18	00				
21	Поворот		9	19	10				
22	Сівба		9	27	30				
23	Поворот		9	28	20				
24	Засипка насіння		9	35	50				
25	Сівба		9	38	40				
26	Зупинка		9	49	00				Регулюва ння сівалок
27	Сівба		9	54	00				
28	Поворот		9	54	40				
29	Сівба		10	02	20				
30	Засипка насіння		10	08	30				
31	Сівба		10	16	30				
32	Поворот		10	17	10				
33	Зупинка		10	29	10				Очистка сошників
34	Сівба		10	37	20				
35	Засипка насіння		10	42	40				

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
36	Сівба		10	50	50				
37	Поворот		10	51	40				

37	Поворот		11	00	10				
38	Сівба		11	00	10				
39	Поворот		П	00	50				
40	Засипка насіння		11	06	10				
41	Сівба		11	14	00				
42	Зупинка		11	20	50				Очи- тка борін
43	Поворот		11	21	50				
Перерва на обід			12	20	00				
44	Сівба		12	24	40				
45	Зупинка		12	39	50				Полом ка сош- ників ремонт
46	Сівба		12	47	50				
47	Засипка насіння		12	56	20				
48	Сівба		13	04	30				
49	Поворот		13	05	00				
50	Сівба		13	13	20				
51	Зупинка		13	16	30				Закріп- лення
52	Сівба		13	21	00				
53	Поворот		13	21	40				
54	Засипка насіння		13	27	50				
55	Сівба		13	35	30				
56	Поворот		13	36	30				
57	Зупинка		13	52	30				Переві рка
58	Сівба		14	00	30				
59	Поворот		14	01	10				
60	Засипка насіння		14	04	20				
61	Сівба		14	08	30				
62	Зупинка		14	18	50				Ремонт
63	Сівба		14	24	40				
64	Поворот		14	25	20				

65	Сівба		14	33	00				
66	Поворот		14	33	50-				
67	Зупинка		14	39	40				Очистка
68	Засипка насіння		14	44	20				
69	Сівба		14	52	20				
70	Здача агрегату другій зміні		15	00	00				

Зведення
затрат часу по елементах процесу спостереження
№ від _____ року

Класифікація затрат	Ш И Ф Р	Кількість випадків	Час		Класифікація затрат робочого часу	Ш И Ф Р	Кількість випадків	Час	
			В.	%				В.	%
1. Робота					1. Простой				
Підготовчо- заклучні роботи:					Простой по технічних причинах трактора				
Прийом-здача агрегату					Причипних машин				
Тех. огляд за агрегатом роботи					ВСЬОГО				
Заправка					2. Простой по організаційним причинам				
Переїзди в загін і назад									
ВСЬОГО					ВСЬОГО				
2. Основна робота					3. Простой по вині виконавців				
Посів									
ВСЬОГО					ВСЬОГО				
3. Допоміжна робота					РАЗОМ ПРОСТОЇВ				
Повороти					4. Перерви в роботі:				
Засипка насіння					Обідня				
ВСЬОГО					Інші				

4.Обслуговування агрегату під час роботи									
ВСЬОГО					ВСЬОГО				
ВСЬОГО ЧАСУ РОБОТИ					ВСЬОГО ЧАСУ В НАРЯДІ				

До розділу 3 «МЕНЕДЖМЕНТ»

Психологічні тести

При вивченні менеджменту доцільно широко використовувати психологічні тести, які допоможуть студентам зорієнтуватися у суті функцій, які покладаються на керівників різних рівнів управління та частково визначають їх «ролі» у колективі (організації), розібратися у різноманітні окремих показників і критеріїв оцінки ділових якостей і кваліфікаційних вимог до керівного персоналу тощо.

При вивченні та опрацюванні окремих тем «Основ менеджменту» передбачається використання психологічних тестів для здійснення самооцінки, визначення особливостей темпераменту, які проявляються як типові якості людини та визначають професійні нахили, встановлення відповідності між майбутньою (обраною) професією та виявленими типовими властивостями соціального типу особистості.

1. Чи здатні Ви бути менеджером

[Щекин Г.В. Практическая психология менеджмента: Как делать карьеру. Как строить организацию: Научно-практическое пособие. - К.: Украина, 1994. - 399с. (с. 28-31)]

Оберіть лише один варіант відповіді на кожне запитання.

1. Уявіть собі, що з наступного дня Ви будете управляти великою групою працівників, які старші від Вас за віком. Чого у такому випадку Ви будете найбільше побоюватись?

- а) що можете виявитись менш компетентним, ніж Ваші підлеглі;
- б) що Вас будуть ігнорувати та не виконувати прийняті Вами рішення;
- в) що Ви не зможете виконати роботу на належному рівні.

2. Якщо Ви зазнаєте великої невдачі, то:
 - а) намагаєтесь її проігнорувати, заспокоюючи себе, що буває й гірше;
 - б) напружено думаєте, кого чи які обставини можна звинуватити у такому стані речей;
 - в) аналізуєте причини невдачі, шукаючи в чому ваші помилки та як можна виправити ситуацію;
 - г) впадаєте в депресію, опускаєте руки.
3. Який із переліків рис та якостей характеризує Вас?
 - а) скромний, товариський, доброзичливий, повільний, слухняний;
 - б) привітний, наполегливий, енергійний, винахідливий, вимогливий, рішучий;
 - в) працездатний, впевнений у собі, стриманий, старанний, виконавчий, логічний.
4. Чи вважаєте Ви, що більшість людей:
 - а) схильні працювати старанно та якісно;
 - б) ставляться до роботи залежно від її оплачуваності;
 - в) трактують роботу як необхідність.
5. Керівник відповідає за:
 - а) підтримку хорошого настрою у колективі (тоді і з роботою не буде виникати проблем);
 - б) вчасне та якісне виконання поставлених завдань (тоді і підлеглі будуть задоволені).
6. Уявіть собі, що Ви є керівником певної організації і повинні протягом тижня показати вищому керівництву план робіт. Як Ви будете діяти?
 - а) напишете проект плану, покажете його вищому керівництву та попросите його підкорегувати;
 - б) вислухаєте пропозиції підлеглих спеціалістів, після цього складете план, узявши до уваги лише ті пропозиції, із якими Ви погоджуєтесь;
 - в) делегуєте підлеглим повноваження зі складання плану та не будете його суттєво корегувати, а для узгодження з вищим керівництвом відправите свого заступника чи відповідного спеціаліста;

- г) проект плану складете разом із підлеглими спеціалістами, після чого покажете його керівництву, обґрунтовуючи та відстоюючи усі положення плану.
7. На Ваш погляд, найкращих результатів досягає той керівник, який:
- а) постійно контролює виконання завдань підлеглими;
 - б) залучає підлеглих до виконання спільних завдань, керуючись принципом „довіряй та перевіряй”;
 - в) піклується про роботу, але не забуває і про її виконавців.
8. Якщо Ви працюєте у певному колективі, то чи вважаєте Ви відповідальність за виконання своєї роботи рівнозначною Вашій відповідальності за результати роботи усього колективу?
- а) так;
 - б) ні.
9. Ваші погляди чи вчинки критикують. Як Ви будете себе поводити?
- а) тверезо зважите усі „за” та „проти”, стримуючи негативні емоції;
 - б) в будь-якому випадку будете доводити правомірність своєї позиції;
 - в) образитесь та розгніваєтесь;
 - г) промовчите, але поглядів своїх не зміните.
10. Що приносить кращі результати:
- а) стимулювання;
 - б) покарання.
11. Хотіли б Ви, щоб:
- а) інші вважали Вас хорошим другом;
 - б) ніхто не сумнівався у Вашій чесності та готовності допомогти у важку хвилину;
 - в) оточення захоплювалось Вашими якостями та досягненнями.
12. Чи Ви любите приймати самостійні рішення?
- а) так;
 - б) ні.
13. Якщо Ви повинні прийняти дуже важливе рішення, то Ви:
- а) намагаєтесь зробити це негайно та не повертатись до прийнятого рішення;
 - б) приймаєте рішення негайно, але потім часто сумніваєтесь, чи правильно вчинили;

- в) намагаєтесь відкладати прийняття рішення настільки, наскільки це можливо.

Ключ до підрахунку балів

№ з/п	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
а	0	2	0	6	3	3	2	6	2	3	3	3	6
б	2	0	3	2	5	0	6	0	6	0	5	0	3
в	4	6	2	0	—	1	4	—	4	—	0	—	0
г	—	0	—	—	—	6	—		0		—	—	—

Понад 40 балів: У Вас є усі дані для того, щоб стати хорошим менеджером із сучасним стилем поведінки. Ви вірите в людей, в їх знання та хороші якості. Ви вимогливі до себе та до своїх колег. Не будете миритись із безвідповідальністю, некомпетентністю та не будете прагнути завоювати дешевий авторитет. Для старанних, відповідальних та працьовитих підлеглих будете не лише керівником, але й хорошим товаришем, який у складних ситуаціях зробить усе необхідне для того, щоб допомогти та підтримати.

10-40 балів: Ви могли б бути менеджером, але лише не на вищому рівні управління, та все ж постійно зустрічалися б із труднощами. Ви б намагались бути для своїх підлеглих опікуном, але нерідко могли б на них зірвати свій поганий настрій, постійно давали б свої поради, незважаючи на те, чи є у них необхідність

Менше 10 балів: Будемо відвертими, управляти працівниками - це не для Вас, якщо Ви, звичайно, не переглянете свої погляди на життя та не відмовитесь від окремих своїх звичок. Насамперед Ви повинні стати впевненим у собі та повірити в людей.

2. Ваші шанси стати підприємцем

[Личность. Карьера. Успех. - СПб: ТОО „Диамант“, ООО „Золотой век“, 1996. - 608с., с 61-62]

Виберіть у кожному із семи пунктів по одній характеристиці з наведених рис, яка найбільш Вам відповідає. При цьому проставте бали: а – 4, б - 3, в - 2, г - 1.

1. Ініціатива:

- шукаю додаткові завдання;
- винахідливий при виконанні будь-якого завдання;

- в) виконую необхідний обсяг робіт без вказівок керівництва;
 - г) постійно чекаю подальших вказівок.
2. Лідерство:
- а) сильний, справляю враження впевненого;
 - б) уміло віддаю ефективні накази;
 - в) ведучий;
 - г) ведений.
3. Відповідальність:
- а) виявляю відповідальність при виконанні завдань;
 - б) погоджуюсь із завданнями (хоча і не без заперечень);
 - в) неохоче берусь за виконання завдань;
 - г) ухиляюсь від виконання завдань.
4. Ставлення до інших:
- а) позитивно та доброзичливо ставлюсь до оточення;
 - б) приємний та ввічливий;
 - в) іноді зі мною важко працювати;
 - г) сварливий та некомунікабельний.
5. Організаторські здібності:
- а) переконливий, вмію подати факти у логічній послідовності;
 - б) здібний організатор;
 - в) середні організаторські здібності;
 - г) те, що я організовую, як правило, не відбувається.
6. Рішучість:
- а) швидкий та точний;
 - б) обережний;
 - в) швидкий, але часто помиляюсь;
 - г) боязкий, мене часто долають сумніви.
7. Наполегливість:
- а) цілеспрямований, мене не зупиняють труднощі;
 - б) докладаю постійних зусиль;
 - в) намагаюсь докласти зусиль, поки є результати від цього;
 - г) якщо у мене щось не вдається, то я цю справу полишаю.

25 - 28 балів: Ви природжений підприємець.

21 - 24 бали: У Вас дуже хороші шанси стати підприємцем.

17 - 20 балів: Загалом Ви можете стати непоганим підприємцем, якщо на Вашому шляху не виникне значних перешкод.

13-16 балів: Для того, щоб Ви могли стати підприємцем, Вам необхідно докласти значних зусиль для власного самовдосконалення та необхідно, щоб успішно склались обставини.

Менше 13 балів: Ваші шанси у сфері підприємництва не дуже сприятливі, спробуйте свої сили у інших сферах.

3. На скільки ви організована людина

[Іванова І.В. Менеджер - професійний керівник: Навч. посіб. - К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2001. - 107с. (с. 69-75)]

Оберіть лише одну відповідь на кожне із запропонованих запитань.

1. Чи Ви маєте у житті основні цілі, яких прагнете досягнути?
 - а) так, у мене є основні цілі;
 - б) життя занадто швидкоплинне, хіба потрібні якісь цілі;
 - в) у мене є основні цілі, досягненню яких я підпорядковую усе своє життя;
 - г) у мене є цілі, але моя діяльність не сприяє їх досягненню.
2. Чи складаєте Ви план роботи на тиждень, використовуючи щотижневик, блокнот?
 - а) так;
 - б) ні;
 - в) основні справи на поточний день я планую у голові або на аркуші паперу;
 - г) намагався скласти план, використовуючи щотижневик, але згодом зрозумів, що це нічого не дає;
 - д) складання планів - це лише зайве витрачання часу та гра дорослих людей в організованість.
3. Чи докоряєте Ви собі за те, що не виконали запланованого на тиждень, день?
 - а) докоряю, якщо у цьому є моя провина, або я полінувався;
 - б) завжди докоряю, не зважаючи на об'єктивні чи суб'єктивні причини;
 - в) не докоряю;
 - г) дотримуюсь принципу: що вдалося зробити сьогодні - добре, а чого не вдалося - ще зроблю.

4. Як Ви ведете свій записник з номерами телефонів ділових партнерів, знайомих, родичів, приятелів тощо?

- а) я господар свого записника. Як хочу, так його і веду. За необхідності я завжди знайду потрібну інформацію;
- б) часто міняю записники, оскільки нещадно їх „експлуатую”. Переписуючи записники, прагну зробити усе, як потрібно, але при подальшому використанні знову починаю робити довільні записи;
- в) записи веду довільним чином, залежно від обставин;
- г) використовую загальноживану систему записів за алфавітом прізвищ, імен, номерів телефонів; за необхідності записую додаткові відомості (адреса, місце роботи, посада тощо).

5. Вас оточують різні речі, якими Ви часто користуєтесь, за яким принципом Ви їх розміщуєте?

- а) кожна річ лежить там, де їй заманеться;
- б) кожна річ повинна мати своє місце;
- в) періодично наводжу лад у розміщенні речей, але надалі знову кладу їх туди, куди заманеться;
- г) вважаю, що це запитання абсолютно не стосується самоорганізації.

6. Чи можете Ви після завершення робочого дня сказати, де, скільки і з яких причин даремно втратили час?

- а) можу сказати про втрачений час;
- б) можу зазначити місце, де було втрачено час;
- в) якби втрачений час обертався у гроші, то я б добре його рахував;
- г) завжди добре уявляю, де, скільки і чому було даремно втрачено часу;
- д) не лише добре уявляю, де, скільки і чому було даремно втрачено часу, але й намагаюсь аналізувати втрати і запобігати їх виникненню.

7. Які Ваші дії, коли на нарадах або на зборах починається „переливання з пустого у порожнє”?

- а) пропоную звернути увагу на сутність питання;
- б) у чергуванні „повного” і „порожнього” проходять усі наради і збори, що є досить позитивним явищем, оскільки після вирішення важливих проблем, отримуєш можливість трохи відпочити;

- в) поринаю у „небуття“;
 - г) починаю займатись тими справами, які взяв із собою завчасно.
8. Якщо Вам необхідно виступити з доповіддю, то чи будете звертати увагу не тільки на її зміст, але й тривалість?
- а) буду звертати значну увагу на зміст, оскільки, якщо доповідь цікава, то її будуть уважно слухати, не зважаючи на тривалість;
 - б) буду рівнозначно звертати увагу на зміст і тривалість доповіді, а також сформулюю різні варіанти доповіді, залежно від наданого часу.
9. Чи намагаєтесь Ви буквально використовувати кожну хвилину для реалізації задуманого?
- а) намагаюсь, хоча не завжди так виходить внаслідок особистих причин;
 - б) не прагну до цього, тому що не потрібно бути дріб'язковим щодо часу;
 - в) навіщо прагнути, якщо час усе одно не наздоженеш;
 - г) намагаюсь і прагну.
10. Яку систему фіксування доручень, завдань і прохань Ви використовуєте?
- а) занотовую до свого щотижневика, що виконати і у який термін;
 - б) занотовую до свого щотижневика лише найбільш важливі доручення, прохання та завдання, „дрібниці“ прагну запам'ятовувати;
 - в) прагну запам'ятовувати доручення, прохання та завдання, тому що це тренує пам'ять, але мушу визнати, що вона мене часто підводить;
 - г) дотримуюсь принципу „зворотної пам'яті“: хай пам'ятає про доручення і завдання той, хто їх дає. Якщо доручення важливе, то про нього не забудуть і викличуть мене для термінового виконання.
11. Яка у Вас точність щодо приходу на ділові зустрічі, наради, збори, засідання?
- а) приходжу раніше на 5-7 хвилин;
 - б) приходжу вчасно, до початку зборів, нарад;
 - в) зазвичай спізнююсь;
 - г) завжди спізнююсь, хоча прагну прийти раніше або вчасно;

д) якби було видано науково-популярний посібник „Як не спізнюватись”, я, імовірно, навчився б приходити вчасно.

12. Яке значення Ви надаєте своєчасності виконання завдань, доручень, прохань?

- а) вважаю, що своєчасність виконання - це один з важливих показників мого уміння працювати, однак дещо мені не вдається виконати вчасно;
- б) вважаю, що краще трохи затягнути виконання завдання, оскільки ситуація може змінитись, і його взагалі не доведеться виконувати;
- в) вважаю за краще менше розмовляти про своєчасність, а виконувати завдання і доручення вчасно.

13. Припустимо, що Ви пообіцяли дещо зробити чи допомогти іншій людині, але обставини змінилися так, що виконати обіцяне доволі складно. Як Ви будете себе поводити?

- а) повідомлю людині про зміну обставин і про неможливість виконати обіцяне;
- б) намагатимусь повідомити людину про неможливість виконання обіцяного на цьому етапі і запропоную перенести виконання;
- в) буду прагнути виконати обіцяне. Якщо виконано - добре, якщо ні – не біда, тому що я доволі часто не виконую своїх обіцянок;
- г) нічого не буду повідомляти людині, виконаю обіцяне що б там не було.

Ключ до підрахунку балів

№ з/п	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
а	4	6	4	0	0	2	3	2	3	6	6	3	2
б	0	0	6	0	6	1	0	6	0	3	6	0	0
в	6	3	0	0	0	0	0	—	0	1	0	6	0
г	2	0	0	6	0	4	6	—	6	0	0	—	6
д	—	0	—	—	—	6	—	—	—	—	0	—	—

72-78 балів: Ви організована людина. Єдине, що можна Вам порадити: не зупиняйтесь на досягнутому рівні, надалі розвивайте самоорганізацію. Нехай Вам не здається, що Ви досягнули межі, оскільки розвиток організованості приносить свої плоди та підвищує результативність роботи.

63-71 бал: Ви вважаєте організованість невід'ємною складовою своєї роботи. Це створює для Вас значні переваги у порівнянні з тими людьми, які ігнорують принципи самоорганізації. Але Вам необхідно систематично працювати над собою для удосконалення організованості.

Менше 63 балів: Життя та оточення змусило Вас бути в окремих сферах організованою людиною, але у Вас відсутня чітка система самоорганізації. Постарайтесь проаналізувати свої дії, втрати часу, технологію виконання робіт, виявити усю свою волю і впевненість щодо покращання самоорганізації і підвищення самодисципліни.

4. Оцінка самоконтролю

[Личность. Карьера. Успех. - СПб: ТОО „Диамант“, ООО „Золотой век“, 1996. - 608с. (с 359 – 360)]

Цей тест допоможе визначити, наскільки Ви володієте собою у різноманітних життєвих ситуаціях. Оберіть відповіді на нижчезапропоновані запитання, при цьому існують такі варіанти відповідей: „надзвичайно " - 3 бали, „не особливо " - 1 бал, „в жодному разі" - 0 балів.

ЧИ ДРАГУЮТЬ ВАС:

1. Пом'ята сторінка газети, яку Ви хочете прочитати.
2. Старша жінка, яка одягнута як молода дівчина.
3. Надмірна близькість співрозмовника.
4. Жінка, яка курить.
5. Коли будь-яка людина кашляє у Ваш бік.
6. Коли хто-небудь гризе нігті.
7. Коли хтось надто голосно сміється.
8. Коли Вас навчають, що і як необхідно робити.
9. Коли хтось із Ваших знайомих постійно спізнюється на зустріч.
10. Коли в кінотеатрі людина, яка сидить перед Вами, постійно коментує сюжет.
11. Коли Вам намагаються переказати зміст книги, яку Ви почали читати.
12. Коли Вам дарують непотрібні предмети.
13. Розмови у громадському транспорті.

14. Надто різкий та сильний запах парфумів.
15. Людина, яка надто сильно та багато жестикулює під час розмови.
16. Колега, який надмірно вживає іноземні слова.

Понад 40 балів: Ви абсолютно не належите до терплячих і спокійних людей, оскільки нервуєте та дратуєтесь навіть від незначних речей. Ви запальні та легко втрачаєте самоконтроль, зміни настрою часто є непередбачуваними, що значно ускладнює стосунки з оточуючими. Така поведінка та відсутність самоконтролю негативно впливають на Вашу нервову систему і загальний фізіологічно-психологічний стан. Вам необхідно навчитись стримувати свої емоції, брати себе в руки та не звертати уваги на несуттєві подразники.

12 - 40 балів: Ви належите до найбільш поширеної групи людей, які дратуються та нервують лише від серйозних невдач, а на несуттєві дрібниці не звертають уваги. Ви достатньо легко та швидко забуваєте про неприємності і живете сьогоднішнім днем, дотримуючись правила: „Усе, що відбувається —на краще”.

12 і менше балів: Ви надзвичайно спокійна людина, реально дивитесь на життя. Вас важко вивести з рівноваги та розсердити. Вашій витримці та терпінню можна позаздрити. З такими характеристиками Ви спокійно можете братись за будь-яку справу, оскільки, незважаючи на перешкоди та проблеми, Ви обов'язково досягнете свого.

5. Який вид контролю для Вас є найоптимальнішим

Вам пропонується певний перелік тверджень, з якими Ви можете погоджуватись або не погоджуватись. За усі позитивні відповіді поставте собі по одному балу, усі негативні - прирівнюються до нуля.

1. Якщо мене не контролюють, я перестаю працювати взагалі.
2. Мене більше стимулює покарання, ніж похвала.
3. Я ефективно та якісно виконую свою роботу лише тоді, коли відчуваю, що у цьому хтось зацікавлений.
4. Я не можу працювати якісно та продуктивно, коли у колективі створилась атмосфера, яка не сприяє роботі.

5. Якщо я відчуваю, що хтось із колег чи керівників спостерігає за виконанням мною посадових обов'язків, то я здатний мобілізуватись та ефективно працювати.
6. Якщо я знаю, що певні завдання ніхто не буде перевіряти, то я можу їх не виконати.
7. Якщо від результатів моєї роботи залежить подальше виконання іншими працівниками їхніх завдань, то я намагатимусь виконувати її швидко та якісно.
8. Я продуктивно працюю лише тоді, коли мене відповідним чином мотивують.
9. Я вважаю, що підлеглі працюють ефективно лише тоді, коли їх періодично, систематично та сукупно (а не вибірково) контролюють.
10. Якщо я помічаю, що результати роботи мого колеги починають пильно контролюватись керівником, то я сам починаю активніше працювати.

7 - 10 балів: Ви належите до категорії людей, які ефективно працюють лише в умовах тотального, жорсткого контролю. Оскільки, якщо Ви знаєте, що виконання певних завдань не буде перевірятись, то Ви їх відкладаєте доти, доки хтось поцікавиться їхніми результатами. Якщо Ви не відчуваєте, що Вас постійно контролюють або керівники, або колеги, що у результатах Вашої роботи ніхто не зацікавлений, то Ви розслабляєтесь і можете взагалі перестати працювати.

4 - 6 балів: Ви належите до найбільш чисельної категорії людей, яких час від часу необхідно контролювати, але не потрібно робити це постійно. Вибіркові та несистематичні контрольні перевірки Вашої роботи чи роботи колег надихають Вас на результативну працю.

1 - 3 бали: Ви результативно працюєте лише тоді, коли не відчуваєте над собою „дамоклевого меча" контролю. Ви достатньо організована та відповідальна людина, тому поставлені завдання Ви виконуєте в будь-якому випадку. При цьому надмірний контроль вибиває Вас з колії і тільки заважає працювати. До Вас найкраще застосовувати неформальну форму контролю.

6. Наскільки ви рішуча людина

[Личность. Карьера. Успех. - СПб: ТОО „Диамант“, ООО „Золотой век“, 1996. - 608с. (с. 74-75)]

На нижченаведені запитання дайте відповіді „так" або „ні".

1. Чи зможете Ви легко, без зайвих зусиль, на старому місці роботи пристосуватись до нових правил, стилю роботи та поведінки?
2. Чи Ви швидко адаптуєтесь у новому колективі?
3. Чи здатні Ви висловити свою думку публічно, навіть знаючи, що вона суперечить поглядам вищого керівництва?
4. Якщо Вам запропонують роботу з вищою заробітною платою в іншій організації, то чи погодитесь Ви без вагань?
5. Чи схильні Ви заперечувати Вашу провину у здійсненні помилки, шукаючи інших винних?
6. Чи завжди Ви пояснюєте причину своєї відмови правдиво, не використовуючи нейтральних традиційних фраз?
7. Чи можете Ви змінити свої погляди на ті чи інші питання під впливом дискусій та обговорень?
8. Ви читаєте чиясь роботу, зміст якої відповідний, але спосіб викладення Вам не подобається. Чи будете Ви корегувати текст відповідно до Ваших уявлень?
9. Якщо Ви побачите річ, яка Вам дуже сподобається, чи придбаєте її навіть тоді, коли вона Вам абсолютно не потрібна?
10. Чи можете Ви змінити власну думку під впливом людини, якій симпатизуєте?
11. Чи плануєте Ви завчасно свою відпустку, не покладаючись на випадок?
12. Чи завжди дотримуетесь своїх обіцянок?

Ключ до підрахунку балів

№ з/п	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
так	3	4	3	2	0	2	3	2	0	0	1	3
ні	0	0	0	0	4	0	0	0	2	3	0	0

0 - 9 балів: Ви надзвичайно нерішучі. З будь-якого приводу досить довго зважуєте усі „за" та „проти". Віддаєте перевагу делегуванню повноважень щодо прийняття рішення іншій особі. Перед тим, як зважитись на певний крок, довго роздумуєте та радитесь, а в кінцевому результаті приймаєте невизначене рішення „або так, або

так". На зборах, нарадах, зібраннях переважно мовчите, хоча у своєму товаристві є досить красномовними. І хоча Ви володієте знаннями, досвідом, ерудицією, Ваша нерішучість гальмує можливості до зростання та самореалізації. Більш того, на Вас не можна покластися, досить складно працювати та взаємодіяти, оскільки Ви завжди не впевнені. Хочете змінити своє життя на краще, намагайтесь побороти свою нерішучість. Починайте з дрібниць, і результати не забаряться.

10 - 18 балів: Ви приймаєте рішення обережно, зважено, але не перекладаєте розв'язання складних проблем на інших, і дієте миттєво, коли існують часові обмеження. Якщо ж у Вас є достатньо часу на обдумування рішення, то Ви намагаєтесь порадитись з іншими, перестраховуватись, накопичити більше інформації, узгодити з керівництвом, хоча цілком можете прийняти його самі. Більше покладайтесь на свій досвід та знання, відкиньте невпевненість.

19 - 28 балів: Ви достатньо рішучі. Ваша логіка, послідовність, миттєва оцінка та аналіз ситуації, досвід та знання допомагають приймати переважно успішні рішення, хоча бувають і винятки. Недоліки та промахи ретельно аналізуєте, роблячи відповідні висновки. Зазвичай покладаючись на себе, не ігноруєте порад інших. Прийняте рішення відстоюєте до кінця, але якщо виявляється його помилковість, то здатні визнати свою помилку. Намагайтесь завжди залишатись об'єктивним, і не вважайте зайвим консультиватись з питань, з яких є недостатньо компетентним.

29 балів і більше: Ви дуже рішучі і самовпевнені. Вважаєте себе компетентним в усіх аспектах Вашої діяльності і не вбачаєте необхідності у консультиванні, узгодженні рішень чи порадах. Ви не сприймаєте критики на свою адресу з приводу прийнятих індивідуально рішень, дуже болісно переживаєте помилки, яких припустились. Вам необхідно негайно змінювати стиль прийняття рішень, оскільки взаємна співпраця, консультивання, взаємодопомога сприятимуть прийняттю більш ефективних рішень, тому що підвищується рівень інформаційного забезпечення. Це допоможе уникнути стресів, пов'язаних з прийняттям невдалих рішень та не втратити віри у власні сили.

7. Оцінка комунікативних навичок

[Личность. Карьера. Успех. - СПб: ТОО „Диамант“, ООО „Золотой век“, 1996. - 608с. (с. 318-321)]

Оберіть лише один варіант відповіді на кожне із запропонованих запитань.

1. Якщо Вас настирливо запрошує до себе у гості людина, якій Ви не симпатизуєте, то чи приймете Ви її запрошення?

- а) так;
- б) лише у виключному випадку;
- в) ніколи.

2. Уявіть собі, що у гостях Вас посадили поряд з людиною, з якою Ви конфліктуєте. Як Ви будете себе поводити?

- а) не будете звертати на неї уваги;
- б) будете відповідати лише на її запитання, не підтримуючи розмови;
- в) будете намагатись невимушено спілкуватись з нею.

3. Ви йдете у гості до своїх знайомих, але раптом під дверима чуєте, що у квартирі розгортається скандал. Як Ви будете поводитись?

- а) подзвоню у дзвінок;
- б) почекаєте, поки пристрасті утихомиряться;
- в) підете додому.

4. Що Ви зробите, якщо у гостях Вам запропонують страву, яку Ви не любляете?

- а) не дивлячись на відразу, з'їм страву;
- б) відмовитесь;
- в) скажете, що у Вас зник апетит.

5. Яку канапку зі столу Ви собі виберете?

- а) найкращу;
- б) найменшу;
- в) найближчу.

6. Уявіть собі, що Ви на роботі чи в інших умовах потрапили у неприємну ситуацію. Чи розкажете Ви про це своїм знайомим?

- а) обов'язково;
- б) лише близьким друзям;
- в) не розповім нікому.

7. Як Ви діятимете в ситуації, коли несподівано у розмові настає перерва?

- а) почекаєте, поки хто-небудь почне розмову;
 - б) самі почнете розмову;
 - в) не звертатимете на це увагу.
8. Чи „прикрашаєте" Ви розповіді, почуті від інших?
- а) так;
 - б) незначно;
 - в) ні.
9. Чи носите Ви зі собою фото своєї коханої (коханого) та чи показуєте його знайомим?
- а) так;
 - б) інколи;
 - в) ніколи.
10. Як Ви себе поводите, якщо у товаристві не зрозуміли певних жартів?
- а) смієтесь разом з іншими;
 - б) залишаєтесь серйозними;
 - в) просите, щоб хто-небудь пояснив Вам зміст жарту.
11. Як Ви будете діяти, якщо будучи разом з компанією друзів, відчуваєте різкий головний біль?
- а) терпите;
 - б) попросите таблетку;
 - в) підете додому.
12. Що Ви будете робити, якщо у гостях по телевізору показують програму, яка цікавить лише Вас?
- а) попросите господаря, щоб збільшив голос у телевізорі;
 - б) дивитесь передачу в сусідній кімнаті, щоб не заважати гостям;
 - в) відмовляєтесь від перегляду передачі.
13. Ви знаходитесь у товаристві, у якій ситуації відчуваєте себе комфортно?
- а) коли розважаєте товариство;
 - б) коли Вас розважають інші;
 - в) коли Ви самі по собі.
14. Чи плануєте Ви завчасно, скільки часу проведете у гостях?
- а) ні;
 - б) інколи;
 - в) так.

15. Кореспондент газети бере у Вас інтерв'ю:
- а) Ви будете задоволені, якщо інтерв'ю надрукують у газеті;
 - б) Ви хочете, щоб кореспондент Вас залишив у спокої;
 - в) Вам байдуже.
16. Чи можете Ви безпристрасно ставитись до людей, яким Ви не симпатизуєте?
- а) звичайно;
 - б) ні;
 - в) не знаю.
17. Чи погоджуєтесь Ви з думками інших, якщо вони справедливі, але для Вас несприятливі?
- а) не завжди;
 - б) лише у виключних випадках;
 - в) а навіщо?
18. Коли Ви припиняєте сперечатись?
- а) чим швидше, тим краще;
 - б) коли суперечка беззмістовна;
 - в) після того, як Ви повністю переконали опонента.
19. Якщо Ви знаєте вірші, то чи будете читати їх у товаристві?
- а) із задоволенням;
 - б) якщо попросять;
 - в) у жодному разі не буду.
20. Уявіть собі, що Ви страшенно посварились зі своїм сусідом, а Вам негайно потрібна певна дрібничка, яку можна позичити у нього. Як Ви будете діяти?
- а) піду до сусіда;
 - б) піду у магазин;
 - в) обійдусь.
21. Чи є у Вас традиція зустрічати Новий рік у веселій компанії?
- а) так;
 - б) ні, Новий рік я зустрічаю із рідними та близькими людьми;
 - в) на Новий рік я завжди сплю.

Ключ до підрахунку балів

№з/п	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
а	20	0	5	10	0	30	5	15	0	0	5

б	5	5	10	0	5	5	15	5	5	5	10
в	0	25	0	5	10	0	0	0	10	10	0

№з/п	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
а	0	20	0	10	15	25	0	0	20	5
б	5	5	5	0	5	5	5	5	5	0
в	10	0	15	5	0	0	10	10	0	10

200 - 300 балів: Ви повинні бути задоволені собою, оскільки володієте живим розумом, емоційні, характеризуєтесь хорошими ораторськими здібностями, вмієте слухати співрозмовника, часто стає центром уваги. Ви бажаний гість у будь-якому товаристві, не уявляєте свого життя без великого кола друзів, знайомих, інтенсивного спілкування, зустрічей тощо.

100 - 200 балів: Ви є складною особистістю, або ще кінцево не визначились у житті. З одного боку, Ви володієте усіма якостями, щоб бути хорошим співрозмовником та приємним у спілкуванні. З іншого боку, інші риси Вашого характеру - яскраве демонстрування антипатій, нетерпимість до інших людей, різкі перепади настрою та інші - значно ускладнюють спілкування з оточуючими. В цілому у певному товаристві Ви можете почувати себе комфортно, але до нових людей довго звикаєте та адаптуєтесь.

50 - 100 балів: Ви любите самотність. У вузькому сімейному чи дружньому колі почуваете себе значно комфортніше ніж у великій компанії. Слід зазначити, що багато видатних та знаменитих людей, належали саме до такої категорії осіб.

50 балів і менше: Ви некоммунікбельні, інтравертні, віддаєте перевагу роздумам, читанню, перегляду телепрограм на самоті. Оскільки Ви все ж живете у певному соціумі, доцільно бути більш коммунікбельним та не замикатись у собі.

8. Чи приємно з Вами спілкуватись

Цей тест допоможе визначити Ваш стиль спілкування. Виберіть одну із трьох відповідей. Якщо жодна відповідь Вас не влаштовує, то пропускайте це запитання і відповідайте на наступне.

1. Чи схильні Ви шукати шляхи примирення після чергового службового конфлікту?
 - а) завжди;
 - б) інколи;
 - в) ніколи.
2. Як Ви себе поводите в критичній ситуації?
 - а) внутрішньо „киплю“;
 - б) зберігаю повний спокій;
 - в) втрачаю над собою контроль.
3. На Ваш погляд, яким вважають Вас колеги?
 - а) самовпевненим і заздрисним;
 - б) доброзичливим;
 - в) спокійним і незалежним.
4. Як Ви відреагуєте, якщо Вам запропонують відповідальну посаду:
 - а) погоджусь на неї з деякими побоюваннями;
 - б) погоджусь без вагань;
 - в) відмовлюсь від неї заради власного спокою.
5. Як Ви будете себе поводити, якщо хтось із колег візьме без дозволу з Вашого столу документи?
 - а) спровокую конфлікт;
 - б) заставлю повернути;
 - в) запитаю, чи не потрібно йому ще щось.
6. Якими словами Ви зустрінете чоловіка (дружину), якщо він (вона) повернувся (повернулася) з роботи значно пізніше ніж зазвичай?
 - а) „Що тебе так затримало?“;
 - б) „Де ти ходиш допізна?“;
 - в) „Я вже почала (почав) хвилюватись“.
7. Як Ви поводите себе за кермом автомобіля?
 - а) намагаюсь обганяти машини;
 - б) мені байдуже, скільки автомобілів мене обігнало;
 - в) тисну на газ, щоб мене ніхто не наздогнав.
8. Якими Ви вважаєте свої погляди на життя?
 - а) збалансованими;
 - б) легковажними;
 - в) жорсткими.
9. Що Ви робите, якщо Вам не все вдається?

- а) намагаюсь звинуватити іншу людину;
 б) упокорююсь;
 в) стаю обережнішим.
10. Як Ви реагуєте на випадки розпусти в середовищі сучасної молоді?
 а) „Пора би вже навести порядок і заборонити такі розваги”;
 б) „Потрібно створити умови для того, щоб молодь могла цивілізовано та культурно відпочивати”;
 в) „І чого з ними панькатись”.
11. Що Ви відчуваєте, якщо посаду, на яку претендували Ви, віддали іншому працівникові?
 а) „Навіщо було псувати собі стільки нервів”;
 б) „Мабуть, цей працівник більше імпонує керівнику”;
 в) „Можливо, мені вдасться наступного разу”.
12. Які почуття у Вас викликає перегляд фільму жахів?
 а) почуття страху;
 б) нудьгу;
 в) отримую задоволення.
13. Як Ви будете себе поводити, якщо через затори на дорозі Ви спізнились на важливу нараду?
 а) буду нервувати під час наради;
 б) сподіватимусь на поблажливість керівника;
 в) вибачусь.
14. Як Ви ставитесь до своїх спортивних успіхів?
 а) завжди намагаюсь перемогти;
 б) вважаю, що головне грати, а не перемагати;
 в) дуже засмучуюсь, якщо програю.
15. Як Ви вчините, якщо Вас обслуговують у ресторані на низькому рівні?
 а) терпітиму, уникаючи скандалів;
 б) викличу адміністратора та зроблю йому зауваження;
 в) відправлюсь зі скаргами до директора ресторану.

Ключ до тесту

№з/п	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
а	1	2	3	2	3	2	2	2	3	3	1	3	1	2	1
б	2	1	2	3	2	3	1	1	2	1	2	2	3	3	3

в	3	3	1	1	1	1	3	3	1	2	3	1	2	1	2
----------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

30 балів і більше. Ви занадто агресивні і неврівноважені, часто буваєте невинувато жорсткими з людьми. Сподіваєтесь отримати найвищу посаду. Досягаючи успіху в будь-якій сфері можете пожертвувати інтересами оточення. До критики ставитесь двоюко: „зверху” - сприймаєте, а „знизу” - ігноруєте.

20 - 29 балів. Ви у міру агресивні, Вас супроводжує успіх у житті, оскільки у Вас достатньо здорового честолюбства. До критики ставитесь спокійно, якщо вона ділова та без претензій.

19 балів і менше. Ви занадто миролюбні, що зумовлено невпевненістю у своїх силах та можливостях. Вам не завадило би побільше рішучості. Боїтесь критики „зверху”, але позитивно ставитесь до критики „знизу”.

За іншою методикою оцінки:

Якщо у Вас з 7-х і більше запитань по 3 бали і менше ніж з 7-х запитань - по 1 балу, то Ваша агресивність має більш руйнівний, ніж конструктивний характер. Ви схильні до непродуманих вчинків і жорстких дискусій. Ставитесь до людей зверхньо і своєю поведінкою провокуєте конфліктні ситуації, яких цілком могли б уникнути.

Якщо у Вас з 7-х і більше запитань по 1 балу і менше ніж з 7-х запитань - по 3 бали, то Ви надзвичайно замкнена людина. Це не означає, що Вам не властиві спалахи гніву, але Ви їх старанно приховуєте.

9. Оцінка лідерських рис

[Личность. Карьера. Успех. - СПб: ТОО „Диамант”, ООО „Золотой век”, 1996. - 608с. (с. 77-78)]

Будь-ласка, дайте чіткі відповіді („так ” або „ні”) на запропоновані запитання.

1. Чи вмієте Ви відмовляти іншим у їхніх проханнях?
2. Чи уникаєте Ви суперечок, навіть якщо переконані у своїй правоті?
3. Чи легко Ви дотримуетесь установлених правил та вимог?
4. Чи Ви часто просите вибачення?
5. Ви більше не одягаєте одяг, над яким хтось пожартував?

6. Чи намагаєтесь модно одягатись?
7. Якщо одяг незручний, але Вам дуже личить, то чи будете Ви його носити?
8. Чи доводилось Вам коли-небудь погрожувати водіям чи пішоходам?
9. Чи Ви нетерплячі до людей, які не розуміють, що від них вимагається?
10. Чи Ви вживаєте ненормативну лексику?
11. Чи Ви демонструєте перевагу над іншими людьми?
12. Чи Вас дратують думки, що висловлюються по телевізору?
13. Чи можете Ви чесно сказати іншій людині, що вона неякісно виконує свою роботу?
14. Ви завжди говорите те, що думаєте, не зважаючи на наслідки?
15. Чи вважаєте Ви себе нетерплячим?
16. Чи Ви дратуєтесь, якщо не перемогли в суперечці?
17. Чи важливі рішення приймають за Вас інші?
19. Ви витрачаєте гроші лише на себе та свої задоволення?
20. Чи Ви одягаєтесь так, щоб привернути увагу?
21. Чи нормально Ви себе відчуваєте у натовпі?

Кожна позитивна відповідь приносить 1 бал. Однак з 9 по 18 та 20 запитання оцінюються навпаки: "ні" - 1 бал, "так" - 0.

14 - 20 балів: Ви не лідер. Ви не любите самостійно приймати рішення, а навпаки - віддаєте перевагу тому, щоб за Вас це робили інші. У важких ситуаціях Ви схильні виконувати чужі вказівки.

7 - 13 балів: У Вас непостійний характер, однак Ви здатні керувати та організовувати. Вам подобається давати поради іншим. Але Вам не вистачає певної агресивності та рішучості, які перетворюють людину в лідера.

6 балів та менше: Ви вроджений лідер. Маєте владний характер, і не сприймаєте чужих вказівок та наказів. Якщо Ви не реалізуєте себе, то можете стати бунтарем.

10. Яка ймовірність виникнення у Вас стресів

[Личность. Карьера. Успех. - СПб: ТОО „Диамант“, ООО „Золотой век“, 1996. - 608с. (с. 360-361)]

У кожній із наведених груп тверджень виділіть ті, які найбільше відповідають Вашому характеру. Обрані твердження оцінюються за шкалою: а – 6 балів, б – 4 бали, в - 2 бали.

1. а) у роботі, у стосунках з протилежною статтю, у спортивних чи азартних іграх Ви не боїтесь суперництва і виявляєте агресивність;
 б) якщо у грі Ви втрачаєте позиції і якщо представник протилежної статі не реагує на Ваші знаки уваги, то Ви „здаєтесь" і виходите з гри;
 в) Ви уникаєте будь-якої конфронтації.
2. а) Ви честолюбні і хочете багато досягнути;
 б) Ви сидите і чекаєте „біля моря погоди";
 в) Ви шукаєте привід ухилитись від виконання роботи.
3. а) Ви любите працювати швидко, і часто Вам уривається терпець, якщо є певні затримки в роботі не через Вашу провину;
 б) Вам потрібно, щоб Вас певним чином стимулювали в роботі;
 в) коли Ви увечері повертаєтесь додому, то думаєте про те, що було сьогодні на роботі.
4. а) Ви розмовляєте надто швидко та голосно, висловлюєтесь надто категорично та перебиваєте інших;
 б) коли Вам відповідають „ні", Ви реагуєте цілком спокійно;
 в) Вам із труднощами вдається виявляти свої почуття та тривогу.
5. а) Вам часто стає нудно та нецікаво;
 б) Вам подобається нічого не робити;
 в) Ви дієте відповідно до бажань інших людей, а не власних.
6. а) Ви швидко ходите, вживаєте їжу та п'єте;
 б) якщо Ви забули щось зробити, то це Вас не турбує;
 в) Ви стримуєте свої почуття.

24 - 36 балів: Ви підвладні стресам дуже великою мірою. У Вас навіть можуть з'явитись симптоми хвороб, викликаних стресом (серцева недостатність, виразка, хвороби шлунку). З Вами, мабуть, дуже важко жити та працювати. Найголовніше для Вас: навчитись заспокоюватись та стримувати свої почуття.

18 - 24 бали: Ви людина спокійна та не підвладна стресам. Але спробуйте бути більш терпимим та толерантним. Це дозволить Вам досягнути більшого.

12 - 18 балів: Ваша бездіяльність також може стати причиною стресів. Ви, мабуть, нею дратуєте своїх колег та близьких людей. Побільше впевненості у собі. Складіть список Ваших позитивних рис та удосконалюйте їх.

11. Як Ви поводитимете себе у конфліктних ситуаціях

Наведені образні визначення необхідно розцінювати як коротку характеристику різноманітних стратегій, які люди використовують при вирішенні конфліктів. Внесіть позначки про погодження з твердженнями в таблицю.

Якщо у мене виникає конфлікт з іншою людиною, то я:	Тип конфліктної стратегії	Позначка про погодження із твердженням
1. Йду геть	„Черепиха”	
2. Образливо висловлююся	„Акула”	
3. Вдаряю або штовхаю цю людину	„Акула”	
4. Надаю можливість вирішити проблему комусь іншому	„Лисиця”	
5. Хизуюсь перед іншими	„Лисиця”	
6. Твердо стою на своєму	„Акула”	
7. Роблю спробу зрозуміти точку зору цієї людини	„Сова”	
8. Уникаю цієї людини	„Черепиха”	
9. Намагаюся не вразити почуттів цієї людини	„Ведмежатко”	
10. Сперечаюся з цією людиною	„Лисиця”	
11. Йду на компроміс з цією людиною	„Сова”	
12. Йду мовчки, образившись	„Черепиха”	
13. Не надаю значення конфлікту	„Ведмежатко”	
14. Обговорюю проблему з іншою	„Лисиця”	

(сторонньою) людиною		
15. Намагаюсь знайти рішення	„Сова"	
16. Поступаюсь цій людині	„Черепаха"	
17. Інколи я жертвую своїми цілями заради збереження гармонії у стосунках	„Ведмежатко"	
18. Намагаюсь розв'язувати конфлікт, базуючись на засадах співробітництва	„Сова"	
19. Я поступаюсь, якщо для мене важливі стосунки з цією людиною	„Ведмежатко"	
20. Накидаюсь на цю людину з кулаками	„Акула"	

Тепер підрахуйте, скільки тверджень, з якими Ви погоджуєтесь, припадає на кожний тип конфліктної стратегії та яка із них є для Вас пріоритетною.

Тип „Черепаха”: стратегія ухилення від вирішення конфлікту (так зване "ховання під панцирем"), внаслідок чого конфлікт може набувати затяжного характеру.

Тип „Акула”: силова стратегія, орієнтація на результат, тобто на вирішення конфлікту на свою користь, незважаючи на засоби, що застосовуються.

Тип „Ведмежатко”: стратегія згладжування гострих кутів, орієнтація на підтримку хороших стосунків, нерідко відмова від власних переконань.

Тип „Лисиця”: стратегія гнучкості та пристосування для отримання найкращих результатів для себе.

Тип „Сова”: мудре, конструктивне вирішення конфлікту, засноване на співробітництві, намаганні знайти рішення, що задовольняє усіх учасників.

12. Чи можете Ви мислити логічно?

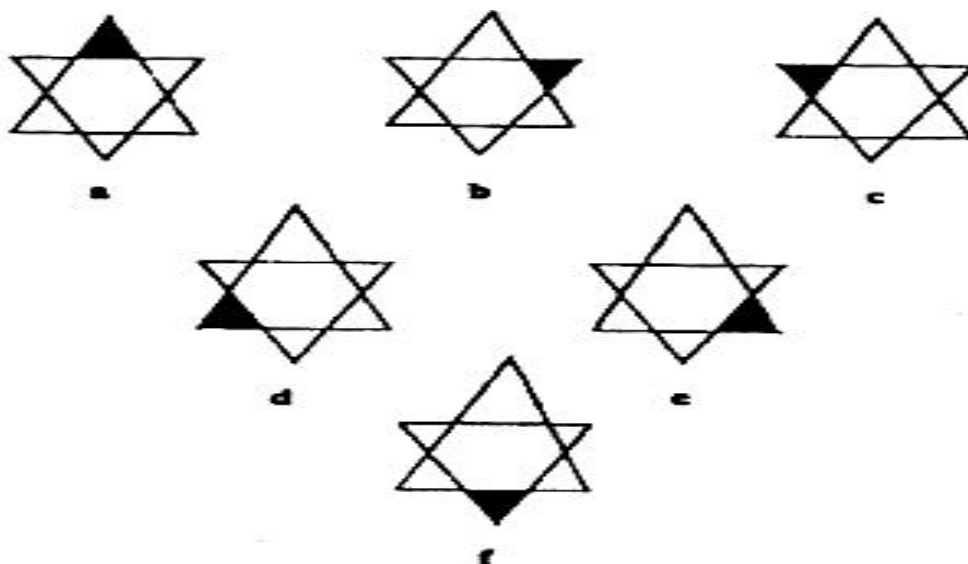
[Законы успеха: Сборник / Пер. с англ. Н. Канькина. – М.: Агенство «ФАИР», 1997. – 448 с.]

Джейн Шеррод Сінгер

Декого відвідують геніальні думки, тоді як прості смертні задовольняються точним і впорядкованим механізмом мислення, де кожна частка знання бережно лягає на своє місце, як у мозаїці.

Звичайно, в мозку є місце для різних видів мислення, тому ми хочемо Вам допомогти розібратися, наскільки точно і чітко Ви думаете. На виконання завдань відводиться 10 хвилин, потім перевірте результати за відповідями.

1. Поставте літери, що означають відповідні зірочки, в логічному порядку.



2. Вставте пропущене слово.

TAN _____ TIN TON TUN

3. Відмітьте зайве число.

9 18 27 32 36 45 54

4. Одна з груп цифр з представлених відрізняються від всіх інших. Знайдіть її.

457428 747219 49678 2178255

5. Залізниця працює день за днем все гірше і гірше. В перший день потяг, який повинен прибути в **9:10**, прибув в **9:25**. На другий день він прибув в **9:40**, а на третій – в **9:55**. В який час цей потяг прибув на четвертий день?

6. У всіх словах, крім одного, є щось спільне. Знайдіть зайве слово.

Enterprise, Tripe, Peer, Rite, Rent, Print, Pair, Rips, Enter, Nips, See, Rise, Tries, Nest.

7. Послідовно заповніть пропуски числами, яких не вистачає:

1, 4, __, 16, __, 36, __, 64

8. Яка буква пропущена в 3 рядку?

Rory

Plot

Va__k

Pays

9. Вставте пропущені букви:

Two W, Three H, Four O, Five __, Six __

10. Всі слова розміщені в певній послідовності, але одне із них – зайве. Знайдіть його.

Noon Let Mum Deed Poop Nun Bid Did Pop Gag

Відповіді

1. **a,b,e,f,d,c** (Чорні трикутники йдуть за годинниковою стрілкою) - 5 балів.

2. **Ten** (Усі середні букви - голосні a,e,i,o,u) - 4 бали.

3. (В інших комбінаціях сума цифр дорівнює 9) - 4 бали.

4. **49678** (Сума цифр в інших комбінаціях дорівнює 30) - 5 балів.

5. (Кожен день потяг приходить на 15 хвилин пізніше) - 3 бали.

6. Слово "**Pair**" (Всі інші слова складається з букв першого слова Enterprise) - 4 бали.

7. **9, 25 і 49** (Квадрати послідовних чисел 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8) - 5 балів.

8. **R** (За третьою вертикаллю зверху вниз повинен читатися RORY, як і в першій строчці) - 4 бали.

9. **I** (Знайдені букви - це другі літери в кожному слові) - 3 бали.

10. Let (Інші слова читаються однаково з кінця і з початку) - 3 бали.

Бали:

Найбільша можлива кількість балів - **40**.

Від 31 до 40 балів. У Вас дивно логічний розум, який легко знаходить закономірності. Ви здатні відкинути зайві деталі і крок за

кроком прийти до потрібного узагальнення. Але пам'ятайте, що бувають люди, які вирішують проблеми інтуїтивно.

Від 15 до 30 балів. Ви вирішуєте проблеми швидше наскоком, ніж поступово і раціонально. Подумайте для тренування кілька вправ самостійно за схемами, наведеним у відповідях.

Від 0 до 14 балів. Слабкий результат, Вам потрібно тренуватися. Ви постійно ускладнюєте собі життя, намагаючись заткнути круглі дірки квадратними пробками. Не пошкодуйте часу, поверніться до початку і ретельно попрацюйте над усіма завданнями, які Ви не вирішили.

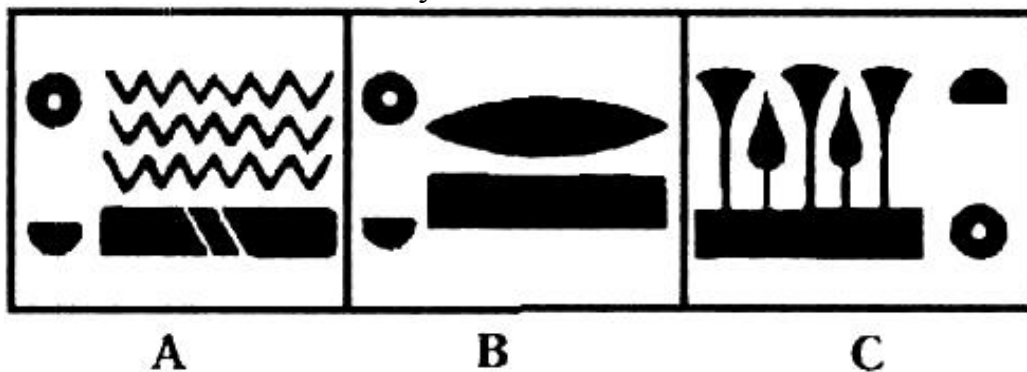
13. Як у Вас з самодисципліною?

[Законы успеха: Сборник / Пер. с англ. Н. Канькина. – М.: Агенство «ФАИР», 1997. – 448 с.]

Джейн Шеррод Сінгер

"Слабка самодисципліна, з однієї сторони, пов'язана з сильним потягом до агресивних дій, а з іншого – зі слабким опором такого потягу", - сказав директор Американського інституту сімейних відносин лікар Поль Попенко. Наш тест допоможе Вам зрозуміти, що можна робити, а що не можна, щоб зміцнити самооцінку.

1. Ви бачите три абстрактних малюнка – А, В і С. Який з них найбільш чітко відповідає Вашому відношенню до життя?



2. Ви вірите, що працювати «на знос» – це – добре.

Так _____ Ні _____

3. Ви намагаєтесь «не рубати з плеча».

- Так _____ Ні _____
4. Ви плануєте роботу на день.
- Так _____ Ні _____
5. Ви намагаєтеся слухати розум, а не емоції.
- Так _____ Ні _____
6. Зазвичай Ви спите спокійно.
- Так _____ Ні _____
7. Ви намагаєтеся підтримувати гарну фізичну і психічну форму.
- Так _____ Ні _____
8. Ви шукаєте досконалість в собі та оточуючих.
- Так _____ Ні _____
9. Ви намагаєтеся знайти спосіб зробити свою роботу краще і більш ефективною.
- Так _____ Ні _____
10. Ви складаєте розпорядок дня, виокремлюючи час на роботу, зарядку, відпочинок і розваги.
- Так _____ Ні _____
11. Знаходячись в компанії, Ви намагаєтеся вести себе так само, як інші, якщо це не переходить межі.
- Так _____ Ні _____
12. При найменшій невдачі у Вас опускаються руки.
- Так _____ Ні _____

Бали

1. Психологічні тести показують, що ті, хто вибрав малюнок **С** (10 балів), більш врівноважені, логічні та дисципліновані, ніж ті, хто вибрав малюнок **А** (немає балів) або **В** (5 балів). Прихильники малюнка **В** - люди, які захоплюються, їх цікавить стільки різних речей, що вони

нічого не роблять як слід. Ті, хто вибрав малюнок А, схильні до нервозності.

2. Так - 0, Ні - 10
3. Так - 10, Ні - 0
4. Так - 10, Ні - 0
5. Так - 10, Ні - 0
6. Так - 10, Ні - 0
7. Так - 10, Ні - 0
8. Так - 0, Ні - 10
9. Так - 10, Ні - 0
10. Так - 10, Ні - 0
11. Так - 10, Ні - 0
12. Так - 0, Ні - 10

Ваші результати

Від 90 до 120 балів. Люди, здатні до самодисципліни і чіткої організації своєї діяльності.

Від 50 до 85 балів. Середній показник, який можна поліпшити. Буває, що людина "зациклюється" на чомусь, а їй просто треба взяти себе в руки і трохи подумати.

Від 0 до 45 балів. Такі люди імпульсивні, вони легко приходять у відчай і не можуть об'єктивно оцінити власну особистість.

14. Чи є у Вас ділове чуття?

[Законы успеха: Сборник / Пер. с англ. Н. Канькина. – М.: Агенство «ФАИР», 1997. – 448 с.]

Коли ми говоримо про ділове чуття, ми маємо на увазі, що знаємо, що робимо, і бачимо найкращий спосіб зробити це. Людина, у якої немає ділового чуття, подібна до сліпого, який шукає дорогу навпомацки. Вона потопає в труднощах, боїться відповідальності, ускладнює собі життя, не маючи уяви при цьому, що власне відбувається, і що буде далі.

Ми пропонуємо Вам визначити, чи є у Вас ділове чуття. Дайте Відповідь "Так" або "Ні", а потім подивіться результати.

1. Ви намагаєтеся жити по коштах, відкладаючи дещо на чорний день.

Так _____ Ні _____

2. Ви віддаєте перевагу розумній економії, а не бездумному витрачанням грошей.

Так _____ Ні _____

3. Ви ведете суворий облік своїх доходів і витрат.

Так _____ Ні _____

4. Ви перевіряєте чеки в магазинах і читаєте документи перед тим, як підписати їх.

Так _____ Ні _____

5. Ви знаєте, скільки у Вас грошей.

Так _____ Ні _____

6. Ви склали заповіт.

Так _____ Ні _____

7. Ви застрахувалися на пристойну, хоча і не дуже велику суму.

Так _____ Ні _____

8. Перед тим, як купити дорогу річ, наприклад, машину, Ви прораховуєте доходи і витрати, щоб бути впевненим, що Ви можете собі її дозволити.

Так _____ Ні _____

9. Перед тим, як замовити яку-небудь послугу (наприклад, ремонт квартири) Ви запитуєте, скільки це буде коштувати.

Так _____ Ні _____

10. Ви купуєте речі в розстрочку і прагнете не пропустити чергового платежу.

Так _____ Ні _____

11. Ви просите знайомих порекомендувати Вам людей для якоїсь роботи, а не шукаєте їх за телефонним довідником.

Так _____ Ні _____

12. Ви намагаєтеся не піддаватися пориву.

Так _____ Ні _____

13. Перед тим, як прийняти важливе рішення, Ви продумуєте всі «за» і «проти».

Так _____ Ні _____

14. Ви хапаетесь за будь-яку можливість, яку дає Вам життя, ловите щонайменший шанс і використовуєте його найкращим чином.

Так _____ Ні _____

15. Перед тим, як брати позику, Ви з'ясовуєте, коли і як потрібно буде повертати гроші

Так _____ Ні _____

16. Ви знаєтеся на людях, можете відразу визначити, каже людина правду або обманює.

Так _____ Ні _____

17. Ви насторожено ставитеся до незнайомих людей і випадкових знайомств, не показуючи при цьому недобррозичливості або підозрілості.

Так _____ Ні _____

18. Ви намагаєтеся зробити так, щоб друзі були відверті з Вами.

Так _____ Ні _____

19. Ви звертаєтеся за порадою тільки до фахівців.

Так _____ Ні _____

20. Ви знаєте, що означає бути гарантом або душоприказником.

Так _____ Ні _____

Ваш результат

Зарахуйте собі по п'ять балів за кожне "Так". Якщо Ви набрали **80** балів і вище, у Вас гарне ділове чуття. Перед Вами відкриваються блискучі перспективи. Від **70** до **80** балів - нормальний результат. Від **60** до **70** - задовільний. Менше **60** балів означають незадовільний результат.

Хороше ділове чуття можна розвинути. Для цього потрібно:

1. привести свої справи в порядок і підтримувати його, наприклад, вести записи доходів і витрат;
2. раціонально підходити до вирішення проблем, тобто визначати, що саме потрібно зробити, і шукати кращий спосіб зробити це.

15. Які Ваші шанси на успіх?

[Законы успеха: Сборник / Пер. с англ. Н. Канькина. – М.: Агенство «ФАИР», 1997. – 448 с.]

Оцінюючи свої шанси на успіх, ми зважуємо свої слабкі і сильні сторони. Це дозволяє впоратися з недоліками, поки вони не опанували нами повністю і не стали перешкодою у розвитку. Перевірте себе на цьому тесті. Дайте Відповідь "Так" або "Ні", а потім подивіться результат.

1. Ви знаєте, чим Ви хочете займатися. У Вас є уявлення про свою майбутню роботу.

Так _____ Ні _____

2. Ваші бажання збігаються з Вашими можливостями. Інакше кажучи, Ви ставите перед собою досяжні цілі.

Так _____ Ні _____

3. Ви розробили докладний крок за кроком, план досягнення мети.

Так _____ Ні _____

4. Ви вже опанували, чи зараз опановуєте необхідні знання та навички.

Так _____ Ні _____

5. Ви звикли користуватися додатковими джерелами знань (наприклад, лекціями, курсами та ін.), які допоможуть розширити Ваш кругозір, додадуть Вам досвіду і допоможуть познайомитися з корисними і цікавими людьми.

Так _____ Ні _____

6. Наскільки Ви товариські? Ви вмієте знайомитися і спілкуватися з людьми, підтримувати з ними хороші стосунки?

Так _____ Ні _____

7. Ви стежите за своєю мовою і поведінкою і прагнете свідомо позбутися поганих манер і неправильних оборотів мови.

Так _____ Ні _____

8. Ви одразу помітите можливість просування і прагнете скористатися нею.

Так _____ Ні _____

9. Ви б погодилися проявити ініціативу і взятися за справу самостійно, якби при цьому довелося ризикнути?

Так _____ Ні _____

10. Ви готові змінити роботу і переїхати заради підвищення по службі.

Так _____ Ні _____

11. Ви прислухаєтеся, коли люди розмовляють, і запам'ятовуєте все потрібне і важливе.

Так _____ Ні _____

12. Ви ставите розумні питання, подаєте корисні ідеї і висуваєте пропозиції.

Так _____ Ні _____

13. Ви зважуєте всі за і проти прийняти самостійне рішення.

Так _____ Ні _____
 14. Ви можете відрізнити конструктивну критику, яка може бути корисна і навіть допомогти вирішенню проблеми, від критиканства, що заважає роботі і часто навіть шкодить їй.

Так _____ Ні _____
 15. Ви здатні працювати самостійно, без нагляду.

Так _____ Ні _____
 16. Але при цьому Ви можете підкорятися наказам, виконувати інструкції, спокійно і без роздратування вислуховувати, коли Вас поправляють, вчать або показують, як треба робити.

Так _____ Ні _____
 17. Ви здатні довести розпочату справу до кінця, навіть якщо це - важка, неприємна і монотонна робота

Так _____ Ні _____
 18. Ви пишаєтеся своєю роботою і вважаєте, що відповідальність - це можливість показати, на що Ви здатні.

Так _____ Ні _____
 19. Труднощі, проблеми і перешкоди, що виникають по ходу справи, тільки змушують Вас стиснути зуби і подвоїти зусилля.

Так _____ Ні _____
 20. Ви дуже зайняті пошуком причин невдачі, щоб довго засмучуватися із-за неї.

Так _____ Ні _____

Ваш результат

Зарахуйте собі за п'ять балів за кожне "Так". Від 70 балів і вище - це гарний результат, від 60 до 70 балів - задовільний, від 50 до 60 - слабкий, менше 50 - поганий.

Скористайтеся питаннями тесту, щоб виправити свої мінуси. Наприклад, великим недоліком вважається невміння спілкуватися і ладити з людьми. Інша причина, яка може відштовхнути від Вас людей і зупинити Ваше просування, - це небажання прислухатися до зауважень і порад, особливо, якщо їх дають по справі і від чистого серця. Виправте в собі ці недоліки, і Ваші шанси на успіх відчутно зростуть.

16. Що Ви думаєте про самого себе?

[Законы успеха: Сборник / Пер. с англ. Н. Канькина. – М.: Агенство «ФАИР», 1997. – 448 с.]

Потрібно, щоб у людини склалося правильне уявлення про самого себе. Не варто представляти себе всемогутнім. З іншого боку, зменшувати свої здібності теж не варто. Як і в усьому, добре б триматися золоті середини. Ми пропонуємо Вам тест. Дайте Відповідь "Так" або "Ні", а потім подивіться результат.

1. Вас влаштовує Ваш спосіб заробляти на життя?

Так _____ Ні _____

2. Ви охоче розповідаєте людям про себе, коли Вас запитують?

Так _____ Ні _____

3. Ви плануєте просування по службі на роки вперед?

Так _____ Ні _____

4. У Вас є певні плани, Ви чітко знаєте, що Вам подобається, а що - ні?

Так _____ Ні _____

5. Ви плануєте своє життя?

Так _____ Ні _____

6. Ви пишаєтеся своїм зовнішнім виглядом?

Так _____ Ні _____

7. Коли Ви дивитесь у дзеркало, Ви відчуваєте почуття задоволення від того, що там бачите?

Так _____ Ні _____

8. Ви вважаєте себе в силах упоратися зі своєю роботою і будь-якою проблемою?

Так _____ Ні _____

9. Ви вважаєте, що відповідальність - це можливість показати, на що Ви здатні?

Так _____ Ні _____

10. Труднощі, проблеми і перешкоди, що виникають по ходу справи, тільки змушують Вас стиснути зуби і подвоїти зусилля.

Так _____ Ні _____

11. Ви плануєте зустрічі з людьми?

Так _____ Ні _____

12. Коли Ви йдете в якусь компанію, Ви розраховуєте розважатися?

Так _____ Ні _____

13. Ви вважаєте, що більшості людей Ви подобаєтеся?

Так _____ Ні _____

14. Ви можете підійти до незнайомої людини і завести з нею розмову?

Так _____ Ні _____

15. Якщо Ви чогось не знаєте або не зрозуміли, Ви попросите пояснити?

Так _____ Ні _____

16. Ви можете стриматися в розмові або суперечці, при цьому не розсердившись і не подумавши, що краще б Вам помовчати, адже співрозмовник знає краще?

Так _____ Ні _____

17. Ви готові стояти на своєму і діяти, як вважаєте за потрібне, навіть якщо і сумніваєтесь в правильності свого рішення?

Так _____ Ні _____

18. Якщо хтось поводить себе грубо і дратівливо, Ви здатні зберегти спокій і не дозволити йому Вас засмутити?

Так _____ Ні _____

19. Ви можете визнати свою помилку, не втративши віри в себе?

Так _____ Ні _____

20. Ви вважаєте себе цікавою людиною, з яким варто познайомитися?

Так _____ Ні _____

Ваш результат

Зарахуйте собі за п'ять балів за кожне "Так". **Від 70 балів і вище** - це дуже гарний результат, **від 60 до 70 балів** - хороший, **від 50 до 60** - можна сказати, задовільний, **менше 50** - значить, Ви себе не цінуєте.

Якщо Ви невисокої думки про себе, почніть з малого. Допоможіть кому-небудь і Ваша самооцінка трохи покращиться. Найкращий спосіб зрозуміти, що і Ви чогось варті в цьому житті - зробити щось разом з друзями або сусідами.

Шлях до успіху

Щоб досягти успіху в житті, треба пройти сім основних етапів.

1. Гарненько придивіться до себе.
2. Оберіть сферу діяльності.
3. Ретельно продумайте те, що Ви обрали.
4. Намітьте собі мету в межах обраної сфери діяльності.
5. Розробіть план досягнення цієї мети.
6. Виконайте цей план.
7. Захищайте свої завоювання.

17. Чи умієте Ви слухати?

Зазначте ситуації, що викликають у Вас незадоволення і роздратування під час спілкування з будь-яким співрозмовником – хай

то ваш друг, товариш по службі, безпосередній начальник або просто незнайома людина.

Варіанти ситуацій:

1. Співрозмовник не дає мені можливості висловитися. У мене є що сказати, але я не можу вставити слово.
2. Співрозмовник постійно перериває мене під час бесіди.
3. Співрозмовник ніколи не дивиться в обличчя під час розмови, і я не упевнений, чи слухає він мене.
4. Розмова з партнером часто справляє враження марного гаяння часу.
5. Співрозмовник постійно метушиться, олівець і папір цікавлять його більше ніж мої слова.
6. Співрозмовник ніколи не посміхається. У мене виникає почуття незручності і тривоги.
7. Співрозмовник занадто часто відволікає мене питаннями і коментарями.
8. Що б я не сказав, співрозмовник постійно охолоджує мій запал.
9. Співрозмовник завжди намагається спростувати мої слова.
10. Співрозмовник спотворює значення моїх слів і вкладає в них зовсім інший зміст.
11. Коли я ставлю запитання, співрозмовник змушує мене захищатися (відповідає запитанням на запитання).
12. Іноді співрозмовник перепитує мене, удаючи, що недочув.
13. Співрозмовник, не дослухавши до кінця, перебиває мене тільки для того, щоб погодитися.
14. Співрозмовник зосереджено займається стороннім під час розмови: грається цигаркою, притирає окуляри тощо, і я твердо упевнений, що він при цьому неуважний.
15. Співрозмовник робить висновки за мене.
16. Співрозмовник завжди намагається вставити слово у мою розповідь.
17. Співрозмовник дивиться на мене дуже уважно, не мигаючи.
18. Співрозмовник дивиться на мене, ніби оцінюючи. Це непокоїть.
19. Коли я пропоную що-небудь нове, співрозмовник говорить, що він думає так же.
20. Співрозмовник переграє, показуючи, що цікавиться бесідою, занадто часто киває головою, ойкає і підтакує.

21. Коли я говорю серйозно, співрозмовник додає смішні історії, жарти, анекдоти.
22. Співрозмовник часто дивиться на годинник під час розмови.
23. Коли я заходжу до кабінету, він кидає всі справи і зосереджує всю увагу на мені.
24. Співрозмовник поводить себе так, начебто я заважаю йому робити щонебудь важливе.
25. Співрозмовник вимагає, щоб усі з ним погоджувалися. Будь-яке його висловлювання завершується питанням «Ви теж так думаете?» чи «Ви згодні?»

Визначте відсоток ситуацій, що викликали у вас негативні емоції.

Якщо Ваш результат складає **70-100%**, Ви поганий співрозмовник і повинні працювати над собою, вчитися слухати.

40-70% - Вашому умінню слухати притаманні певні недоліки. Для того, щоб стати хорошим співрозмовником, вам необхідно уникати поспішних висновків. Не загострюйте увагу на манері говорити, не прикидайтеся, «не монополізуйте» розмову. Шукайте приховане значення сказаного.

10-40% - Ви гарний співрозмовник, але іноді слухаєте партнера не дуже уважно. Для того, щоб спілкуватися з вами було ще приємніше, давайте співрозмовнику час розкритися повністю, пристосовуйте свій темп мислення до його мовлення.

0-10% - Ви чудовий співрозмовник. Ви вмієте слухати, і ваш стиль спілкування може бути прикладом для інших.

18. Самодіагностика психологічного стану та настрою

ІНСТРУКЦІЯ: Оцініть свій стан на момент перевірки, обвівши на шкалі будь-яку з цифр між протилежними за змістом характеристиками в тому місці, яке найбільшою мірою відбиває співвідношення між цими якостями для вас на даний момент.

Намагайтеся користуватися всім діапазоном цифр, а не тільки крайніми з них.

Самопочуття добре	9	8	7	6	5	4	3	2	1	Погане	С
Почуваю себе сильним	9	8	7	6	5	4	3	2	1	Слабким	С
Пасивний	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Активний	А
Малорухливий	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Рухливий	А
Веселий	9	8	7	6	5	4	3	2	1	Сумний	Н
Настрій гарний	9	8	7	6	5	4	3	2	1	Поганий	Н
Працездатний	9	8	7	6	5	4	3	2	1	Розбитий	С
Повний сил	9	8	7	6	5	4	3	2	1	Знесилений	С
Повільний	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Швидкий	А
Бездіяльний	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Діяльний	А
Щасливий	9	8	7	6	5	4	3	2	1	Нещасливий	Н
Життєрадісний	9	8	7	6	5	4	3	2	1	Похмурий	Н
Напружений	9	8	7	6	5	4	3	2	1	Розслаблений	С
Здоровий	9	8	7	6	5	4	3	2	1	Хворий	С
Збайдужілий	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Захоплений	А
Байдужий	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Схвильований	А
Натхненний	9	8	7	6	5	4	3	2	1	Понурий	Н
Радісний	9	8	7	6	5	4	3	2	1	Сумний	Н
Відпочилий	9	8	7	6	5	4	3	2	1	Стомлений	С
Свіжий	9	8	7	6	5	4	3	2	1	Виснажений	С
Сонливий	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Збуджений	А
Бажання відпочити	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Працювати	А
Спокійний	9	8	7	6	5	4	3	2	1	Заклопотаний	Н
Оптимістичний	9	8	7	6	5	4	3	2	1	Песимістичний	Н
Витривалий	9	8	7	6	5	4	3	2	1	Стомлений	С
Бадьорий	9	8	7	6	5	4	3	2	1	Млявий	С
Міркувати важко	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Легко	А
Неуважний	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Уважний	А
Повний надій	9	8	7	6	5	4	3	2	1	Розчарований	Н
Задоволений	9	8	7	6	5	4	3	2	1	Незадоволений	Н

Підсумуйте окремо числа, обведені анкетованим у рядках, що позначені праворуч літерами **С**, **А** та **Н**, і поділіть кожен з отриманих сум на 10.

Результат для рядків **С** означає оцінку **самопочуття**,
для рядків **А** – **активність**,
для рядків **Н** – **настрій**.

Кращий результат – 9, гірший – 1.

Тест особливо ефективний і цікавий у швидкозмінних ділових і конфліктних ситуаціях.

ЗМІСТ

РОЗІЛ I. ЕКОНОМІКА

Тема 1. Земельні ресурси та їх використання.....	4
Тема 2. Трудові ресурси, продуктивність праці та її оплата.....	12
Тема 3. Матеріально-технічна база сільського господарства.....	26
Тема 4. Засоби виробництва аграрних підприємств.....	39
Тема 5. Витрати виробництва і собівартість продукції.....	55
Тема 6. Ціни і ціноутворення.....	66
Тема 7. Результати діяльності та економічна ефективність виробництва.....	73
Тема 8. Інвестиційно-інноваційна діяльність та її ефективність.....	86

РОЗІЛ II. ПІДПРИЄМНИЦТВО

Тема 1. Організація підприємницької діяльності в сільськогосподарських підприємствах.....	97
Тема 2. Організація використання земельних угідь в сільськогосподарських підприємствах.....	122
Тема 3. Планування урожайності і валових зборів продукції рослинництва.....	126
Тема 4. Складання технологічних карт вирощування сільськогосподарських культур.....	132
Тема 5. Нормування праці на механізованих польових роботах.....	134

Тема 6. Оплата праці в рослинництві.....	138
Тема 7. Методика складання бізнес-плану розвитку сільськогосподарського підприємства	141
Тема 8. Аналіз беззбитковості виробництва і прибутковості галузі рослинництва.....	149
Тестові завдання.....	153

РОЗІЛ ІІІ. МЕНЕДЖМЕНТ

Тема 1. Сутність, значення та розвиток менеджменту.....	161
Тема 2. Функції менеджменту. Планування в організації	178
Тема 3. Організація як функція управління.....	183
Тема 4. Мотивація в менеджменті.....	187
Тема 5. Управлінський контроль.....	198
Тема 6. Регулювання та самоуправління в менеджменті.....	202
Тема 7. Функція контролю.....	203
Тема 8. Інформація та комунікації в менеджменті.....	248
Тема 9. Прийняття управлінських рішень.....	254
Тема 10. Управління групами, керівництво та лідерство.....	263
Тема 11. Управління конфліктами.....	270
Приклади тестових завдань для оцінки знань з дисципліни «Менеджмент».....	271
ДОДАТКИ.....	279