

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
МИКОЛАЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ
КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ ПІДПРИЄМСТВ

ЕКОНОМІКА АГРАРНОГО ВИРОБНИЦТВА ТА МЕНЕДЖМЕНТ

методичні рекомендації
для практичних робіт здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої
освіти ОПП «Агроінженерія» спеціальності 208 «Агроінженерія» денної та
заочної форми здобуття вищої освіти

МИКОЛАЇВ 2025

УДК 338.43+631.1:005

E45

Друкується за рішенням науково-методичної комісії факультету менеджменту МНАУ від 24.04.2025р. протокол № 8.

Укладач:

Т. Г. Олійник – кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки підприємств, Миколаївський національний аграрний університет

Рецензенти:

Дранус Л.С. - канд. екон. наук, доцент, т.в.о. завідувача кафедри менеджменту ЧНУ імені Петра Могили

Полторак А.С. д.е.н., професор кафедри менеджменту та маркетингу Миколаївського національного аграрного університету

©Миколаївський національний
аграрний університет, 2025

ЗМІСТ

МОДУЛЬ 1. НАУКОВІ ОСНОВИ ЕКОНОМІКИ АГРАРНОГО ВИРОБНИЦТВА.....	4
Тема 1. Господарський комплекс України	4
Тема 2. Теорії підприємств і основи підприємництва.....	5
Тема 3. Види підприємств, їх організаційно-правові форми.....	6
МОДУЛЬ 2. РЕСУРСНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СІЛЬСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА.....	9
Тема 4. Земельні ресурси та ефективність їх використання.....	9
Тема 5. Трудові ресурси та продуктивність праці сільському господарстві.....	13
Тема 6. Капітал і виробничі фонди підприємства.....	19
Тема 7. Витрати на виробництва та реалізацію продукції.....	22
Тема 8. Матеріально-технічна база аграрних підприємств.....	25
Тема 9. Економічна результативність та ефективність діяльності аграрних підприємств.....	31
МОДУЛЬ 3. СУТНІСТЬ, ЗНАЧЕННЯ ТА РОЗВИТОК МЕНЕДЖМЕНТУ.....	33
Тема 10. Менеджмент – сутність і основні категорії. Історія розвитку менеджменту.....	33
Тема 11. Поняття організації як соціально – економічної системи...38	
Тема 12. Функції менеджменту.....	42
Тема 13. Зв’язуючі процеси в менеджменті.....	46
Тема 14. Керівництво та лідерство.....	47
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	50

ТЕМА 1. ГОСПОДАРСЬКИЙ КОМПЛЕКС УКРАЇНИ

Господарський
комплекс _____

Завдання 1. За даними таблиці визначити: 1) структуру галузей, що надають послуги; 2) темпи зростання обсягу надання послуг, 3) коефіцієнти випередження.

Таблиця 1.1. Динаміка та структура надання послуг

Галузі економіки, які надають послуги	Надання послуг, млн. грн.		Структура надання послуг, %		Темп зростання, %	Коефіцієнт випередження
	20__ р.	20__ р.	20__ р.	20__ р.		
Транспорт та зв'язок	25418	33442				
Торгівля та громадське харчування	17087	28644				
Житлове та комунальне господарство	14971	15025				
Охорона здоров'я, фізична культура та соціальне забезпечення	6728	8387				
Освіта	8111	10558				
Фінанси, кредит, страхування, пенсійне забезпечення	3657	5603				
Управління та оборона	9405	10128				
Інші галузі	10072	13172				
Разом						

Висновок

Завдання 2. Відновити втрачені дані, виходячи з інформації, поданої у таблиці 2.

Таблиця 1.2. Динаміка та структура обсягу випуску продукції

Галузі	Обсяг випуску продукції, млн. грн.		Темп зростання%	Коефіцієнт випередження	Галузева структура, %	
	20__ р.	20__ р.			20__ р.	20__ р.
А	70					
Б		125			35,5	
В		138				42
Разом	280	329		-	100	100

Висновок

Завдання 3. За даними таблиці визначити: а) галузеву структуру сфери матеріального виробництва; б) темпи зростання обсягу виробництва за окремими галузями та у сфері матеріального виробництва в цілому, в) галузеві коефіцієнти випередження.

Таблиця 1.3. Динаміка та структура галузей виробничої сфери економіки

Галузі виробничої сфери економіки	Випуск продукції, млн. грн.		Структура, %		Темп зростання %	Коефіцієнт випередження
	20__ р.	20__ р.	20__ р.	20__ р.		
Промисловість	5418	3442				
Будівництво	17087	18644				
Сільське господарство	14971	15025				
Інші галузі	6728	8387				
Усі галузі виробничої сфери						

Висновок

ТЕМА 2. ТЕОРІЇ ПІДПРИЄМСТВ І ОСНОВИ ПІДПРИЄМНИЦТВА

Теми доповідей

1. Еволюція поглядів на підприємство: від максимізації прибутку до стратегічної взаємодії.

2. Трансакційні витрати як фактор формування структури сучасних аграрних підприємств.

3. Ресурсний підхід як основа конкурентоздатності аграрних підприємств в умовах нестабільного середовища.

4. Еволюційна теорія підприємства та адаптація до змін в аграрному секторі України.

5. Порівняльний аналіз теоретичних підходів до підприємства та їхнє значення для стратегічного управління в аграрній сфері

Завдання 1. Здійснити комплексний порівняльний аналіз основних теоретичних підходів до розуміння сутності, цілей та поведінки підприємства.

Таблиця 2.1. Порівняльний аналіз основних положень теорій підприємств

Теорія підприємств	Основні положення
Неокласична теорія	
Інституціональна теорія	
Еволюційна теорія	
Підприємницька теорія	
Інтеграційна теорія	
Концепція агентської моделі підприємства	
«Теорією виживання»	

Завдання 2. Опишіть основні етапи еволюції поглядів на підприємництво від класичних економістів до сучасних концепцій. Виділіть ключові постаті та їхній внесок у розвиток теорії підприємництва.

Таблиця 2. 2. Еволюція поглядів на підприємництво

Етап еволюції	Хронологічні межі	Ключові постаті	Основні ідеї та внесок у теорію підприємництва

ТЕМА 3. ВИДИ ПІДПРИЄМСТВ. ЇХ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВІ ФОРМИ

Задача 3.1. Проаналізувати розмір підприємства. Зробити висновки.

Таблиця 1 - Параметри розміру ПП «Зоря» Баштанського району

Показники	Роки			У середньому по підприємствах району	20__р. у % до		
	20__	20__	20__		20__р.	20__р.	Середньо районних показників

Валова продукція у постійних цінах 2016р., тис. грн.	2534,0	2820,0	2900,2	1904,5			
Товарна продукція, тис. грн.	1824,4	1692,0	1990,5	1222,0			
Земельна площа – всього, га	5847	5650	5350	4668			
у т.ч. сільськогосподарські угіддя	5074	5331	5101	3487			
З них: рілля	4452,0	4338,0	4108,0	3150,0			
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	287	259	218	211			
у т.ч. працівників, зайнятих у сільському господарстві	184	144	116	180			
Середньорічна вартість основних фондів, тис. грн.	8697,5	8677,3	8566,2	7134,0			
Середньорічна вартість оборотних засобів, тис. грн.	1710,0	1618,5	1518,8	1274,0			
Поголів'я тварин, ум. гол.	711,0	650,1	504,1	493,0			

Висновок

Завдання 2. Проаналізувати структуру організаційно-правових форм господарювання аграрних підприємств Миколаївської області. Зробити висновки.

Таблиця 3.2 - Кількість діючих господарюючих суб'єктів у сільському господарстві Миколаївської області

Показники	20__р.		20__р.		20__р.	
	од.	%	од.	%	од.	%
Господарські товариства	410		397		383	
Приватні підприємства	225		214		216	
Виробничі кооперативи	41		39		35	
Фермерські господарства	1527		1540		1626	
Державні підприємства	21		20		21	
Підприємства інших форм господарювання	129		126		121	
Всього	2353	100	2336	100	2402	100

Висновок

Завдання 3.3 На підставі чинного законодавства, визначити для кожної форми власності засновницькі документи. Заповнюючи таблицю, проставити «+», якщо документ необхідний для реєстрації, «-», якщо документ не подається.

Таблиця 3 - Засновницькі документи при створенні суб'єктів господарювання різних форм власності

Форми власності Документи	Приватне підприємство	Господарські товариства				
Заява про реєстрацію						
Рішення засновників про створення						
Статут						
Засновницький договір						

Завдання 5. За даними таблиці визначити ефективність та доцільність постачання продукції (власного виробництва) в умовні регіони А, Б та В з врахуванням зміни транспортного фактору (зростанням транспортних витрат на 40%). Зробити висновки.

Таблиця 3.4 Розрахунок ефективності постачання продукції в умовні регіони

Показники	Умовні регіони		
	А	Б	В
Вихідні дані			
1. Відстань до умовного регіону, км	50	64	61
2. Транспортні витрати на 1 км, ум. грош. од.	8	8	8
3. Виробнича собівартість одиниці продукції	90	90	90
4. Витрати на реалізацію одиниці продукції, ум. грош. од.	7	7	7
5. Обсяги реалізованої продукції, шт..	950	1000	1100
6. Ціна реалізації, ум. грош. од.	100	105	112
7. Граничний рівень рентабельності, %	17	17	17
Розрахункові показники			
<i>При існуючому розмірі транспортних витрат</i>			
8. Загальний розмір транспортних витрат при постачанні продукції до району, ум. грош. од.			

9. Вартість усієї продукції, що постачається в регіон, ум. грош. од.			
10. Витрати на реалізацію всього обсягу продукції, ум. грош. од.			
11. Виробнича собівартість усієї продукції, що постачається в регіон, ум. грош. од.			
12. Повна собівартість усієї продукції, що постачається в регіон, ум. грош. од.			
13. Прибуток, ум. грош. од.			
14. Рівень рентабельності, %			
<i>При збільшенні розміру транспортних витрат</i>			
15. Розмір транспортних витрат при зростанні на 40 %, ум. грош. од.			
16. Повна собівартість продукції, ум. грош. од.			
17. Прибуток, ум. грош. од.			
18. Рівень рентабельності, %			

МОДУЛЬ 2.

РЕСУРСНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СІЛЬСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА

ТЕМА 4. ЗЕМЕЛЬНІ РЕСУРСИ ТА ЕФЕКТИВНІСТЬ ЇХ ВИКОРИСТАННЯ

Завдання 1. Визначити ступінь господарського використання землі, рівень розораності земель, питому вагу зернових і пасовищ.

Таблиця 4.1. Вихідні дані для розрахунку рівня використання земельних ресурсів у ТОВ «Світанок» Баштанського району

Показники	202_ рік	202_ рік	Темп росту, %
Загальна земельна площа, га	5000	3600	
Площа сільськогосподарських угідь, га	4000	3271	
Площа ріллі, га	3600	3166	
Площа багаторічних насаджень, га	250	150	
Площа посівів сільськогосподарських культур, га	1800	965	
Площа посіву інтенсивних культур, га	490	605	
в т.ч.:			
- кукурудза на зерно	150	95	
- соняшник	250	380	
- картопля	50	60	

- овочі	25	40	
- баштанні продовольчі	15	30	
Площа зрошуваних земель, га	2800	1500	

Показники рівня (ступеня) інтенсивності використання землі

1. Ступінь господарського використання земель ($C_{гвз}$):

$$C_{гвз} = (S_{с.-г.угідь} / S_{заг.}) * 100 \%,$$

де $S_{с.-г.угідь}$ – площа сільськогосподарських угідь, га; $S_{заг.}$ – загальна земельна площа, га

2. Ступінь розораності (C_p):

$$C_p = (S_p / S_{с.-г.угідь}) * 100\%,$$

де S_p – площа ріллі, га

3. Ступінь використання ріллі ($C_{вр}$):

$$C_{вр} = (S_{зп} / S_p) * 100\%,$$

де $S_{зп}$ – загальна посівна площа с.-г. культур, га

4. Ступінь меліорованості (зрошення) ($C_{м(зрош)}$):

$$C_{м(зрош)} = (S_{м(зрош)} / S_{с.-г.угідь}) * 100\%,$$

де $S_{м(зрош)}$ – площа меліорованих (зрошувальних) земель, га

5. Питома вага площі посіву інтенсивних культур у загальній посівній площі господарства ($C_{пик}$):

$$C_{пик} = (S_{ик} / S_{зп}) * 100\%,$$

де $S_{ик}$ – посівна площа інтенсивних культур, га

$$S_{ик} = S_{кукурудза\ на\ зерно} + S_{соляшник} + S_{картопля} + S_{овочі} + S_{баштанні\ продовольчі}$$

Таблиця 4.2. Рівень використання земельних ресурсів у ТОВ «Світанок»
Баштанського району, %

Показники	202_рік	202 рік	Відхилення, в.п.
Ступінь господарського використання землі			
Ступінь розораності сільськогосподарських угідь			
Ступінь використання ріллі			
Питома вага зрошуваних земель в площі сільськогосподарських угідь			
Питома вага площі інтенсивних культур в площі посіву сільськогосподарських культур			

Висновок

Завдання 2. Визначити структуру сільськогосподарських угідь у ПСП «Зоря» Миколаївського району.

Таблиця 4.3. Склад та структура сільськогосподарських угідь у ПСП «Зоря»
Миколаївського району

Види угідь	202_рік		202_рік		Відхилення (+,-)	
	га	%	га	%	га	в.п.
Рілля	4200	83,4	4500			
Багаторічні насадження	100		100			
Сіножаті	200		150			
Пасовища	500		485			
Перелоги	35		80			
Сільськогосподарські угіддя		100,0		100,0	X	X

Висновок

Перелоги – один з видів сільськогосподарських угідь, переважно орних, що втратили родючість і не були в обробітку протягом кількох років. За іншим визначенням, перелоги – *Заросле травною полем, що свідомо не обробляється кілька років для відновлення родючості ґрунту.*

Натуральні показники визначення економічної ефективності використання землі

Показники	Методика розрахунку
1. Урожайність, ц з 1 га	Валовий збір, ц / Площа посіву, га
2. Вироблено в розрахунку на 100 га господарських угідь молока, ц	(Валовий надій молока, ц / Площа сільгоспугідь, га) * 100
3. Вироблено в розрахунку на 100 га сільськогосподарських угідь приросту ВРХ, ц	(Приріст ВРХ, ц / Площа сільгоспугідь, га) * 100
4. Вироблено в розрахунку на 100 га ріллі приросту свиней, ц	(Приріст свиней, ц / Площа ріллі, га) * 100
5. Вироблено в розрахунку на 100 га посівів зернових та зернобобових культур яєць, тис. шт.	(Яйця, тис. шт. / Площа посівів зернових та зернобобових культур, га) * 100
6. Вироблено в розрахунку на 100 га посівів зернових та зернобобових культур приросту птиці, ц	(Приріст птиці, ц / Площа посівів зернових та зернобобових культур, га) * 100

Завдання 3. Визначити натуральні показники ефективності використання земельних ресурсів.

Таблиця 4.4. Вихідні дані для визначення натуральних показників ефективності використання земельних ресурсів

Показники	I господар- ство	II господар- ство	Темп росту, %
Площа сільськогосподарських угідь, га	4000	5740	
Площа ріллі, га	3500	5107	
Площа посіву зернових, га	1750	2305	
Валовий збір - зернових, ц	52500	94650	
- цукрових буряків, ц	87500	143394	
- соняшнику, ц	4500	22120	
Валовий надій молока, ц	40000	48400	
Вироблено м'яса, ц			
- ВРХ	8000	3670	
- свинини	3500	1206	
Вироблено яєць, шт.	875000	542000	

Таблиця 4.5. Натуральні показники ефективності землі

Показники	I господар- ство	II господар- ство	Темп росту, %
Урожайність зернових, ц/га			
Вироблено на 100 га сільськогосподарських угідь:			
- молока			
- м'яса ВРХ			
Вироблено на 100 га ріллі:			
- зерна			
- цукрових буряків			
- соняшнику			
- свинини			
Вироблено на 100 га посівів зернових:			
- яєць			

Висновок

Завдання 4. Визначити вартісні показники ефективності використання земельних ресурсів.

Таблиця 4.6. Вихідні дані для визначення вартісних показників ефективності використання земельних ресурсів

Показники	20__р.	20__р.	Темп росту, %
Площа сільськогосподарських угідь, га	2500	2100	
Валова продукція в постійних цінах 20__р, тис. грн.	5491,5	6536,8	
Валова продукція в поточних цінах, тис. грн.	5936,1	6724,3	
Валовий дохід, тис. грн.	1301,5	2538,7	
Чистий дохід, тис. грн.	1105,6	2300,1	
Виручка від реалізації сільськогосподарської продукції, тис. грн.	8766,9	9695,7	
Прибуток від реалізації, тис. грн.	2316,1	2545,4	

Таблиця 8 – Економічна ефективність землі за вартісними показниками

Показники	20__р.	20__р.	Темп росту, %
Вироблено на 1 га сільськогосподарських угідь, тис. грн.:			
- валової продукції в постійних цінах 20__р, тис. грн.			
- валова продукція в поточних цінах			
- валового доходу			
- чистого доходу			
Одержано з 1 га сільськогосподарських угідь, тис. грн.:			
- виручки від реалізації сільськогосподарської продукції			
- прибутку від реалізації			

Висновок

ТЕМА 5. ТРУДОВІ РЕСУРСИ ТА ПРОДУКТИВНІСТЬ ПРАЦІ СІЛЬСЬКОМУ ГОСПОДАРСТВІ

Теми доповідей

1. Рівень продуктивності праці в сільському господарстві України: оцінка, аналіз та фактори підвищення.
2. Роль рівня забезпеченості трудовими ресурсами та їх якісного складу для економіки аграрного підприємства.
3. Теоретичне підґрунтя заміни живої праці капіталом.

4. Особливості організації оплати праці в аграрних підприємствах.
5. Методи обчислення продуктивності праці, їх переваги та недоліки, сфера застосування.
6. Фактори зростання продуктивності праці в агроформуваннях України та оцінка її динаміки.
7. Кадрова політика аграрних підприємств України.
8. Продуктивність праці – критерій стану і спроможності господарства.
9. Ефективність праці в аграрних підприємствах: теоретичні аспекти

Завдання 1. Розрахувати й проаналізувати структуру персоналу на початок і кінець звітної року; визначити середньорічну чисельність робітників підприємства за звітний період.

Структуру персоналу підприємства розраховують на основі додатку Б за формою нижченаведеної таблиці 5.1.

Таблиця 5.1. Структура персоналу підприємства

Категорії персоналу	На початок звітної року		На кінець звітної року	
	чисельність, чол.	%	чисельність, чол.	%
Робітники	57		62	
Адміністративно-управлінський персонал (АУП)	14		12	
Усього працівників (персонал) підприємства				

Висновок _____

Завдання 2. Визначити забезпеченість ПП «Дружба» Вознесенського району трудовими ресурсами.

Таблиця 5. 2 Вихідні дані для визначення забезпеченості трудовими ресурсами в ПП «Дружба» Вознесенського району

Показники	20__рік	20__рік	Темп росту, %
Середньорічна чисельність працівників зайнятих в с.-г. виробництві, чол.	124	116	
Площа сільськогосподарських угідь, га	2233	2123	
Площа ріллі, га	2175	2065	
Площа посівів, га	2018	1798	
Поголів'я худоби та птиці, ум.гол.	418	334	

Таблиця 5.3. Забезпеченість трудовими ресурсами ПП «Дружба» Вознесенського району

Показники	20__рік	20__рік	Темп росту, %
Припадає на одного працівника зайнятого в с.-г. виробництві:			
- сільськогосподарських угідь, га			
- ріллі, га			
- посівів, га			
- худоби та птиці, ум. гол.			

Висновок

Завдання 3. Визначити продуктивність праці за натуральними показниками в рослинництві та тваринництві.

Таблиця 5.3. Визначення продуктивності праці за натуральними показниками в тваринництві ПП «Дружба» Вознесенського району

Показники	20__рік	20__рік	Темп росту, %
Вироблено молока, ц	6328	6743	
Одержано приросту ВРХ, ц	385	376	
Прямі затрати праці (тис. люд.-год.) на виробництво:			
- молока	45,1	40,1	
- приросту ВРХ	36,6	37,7	
Вироблено за 1 люд.-год., кг:			
- молока			
- приросту ВРХ			
Витрачено праці на виробництво 1 ц люд.-год.:			
- молока			
- приросту ВРХ			

Висновок

Таблиця 5.4. Продуктивність праці та праце місткість за натуральними показниками в рослинництві ПП «Дружба» Вознесенського району

Показники	Пшениця		Соняшник	
	20__р.	20__р.	20__р.	20__р.

Одержано продукції після доробки, ц	61288	63906	3597	3426
Прямі затрати праці, тис. люд.-год.	88	92	3	3,8
Вироблено продукції за 1 люд.-год., ц				
Прямі затрати праці на виробництво 1 ц продукції, люд.-год.				

Висновок

Завдання 4. Визначити продуктивність праці за вартісними показниками.

Таблиця 5.5. Визначення продуктивності праці за вартісними показниками в
ПП «Дружба» Вознесенського району

Показники	20__р.	20__р.	Темп росту, %
Вартість валової продукції сільського господарства в постійних цінах 2010 р., тис. грн.	6310	7030	
в т.ч.: - рослинництва	3912	4294	
- тваринництва	2398	2736	
Валовий дохід, тис.грн.	657,3	844,1	
Прибуток, тис.грн.	413,5	697,4	
Прямі витрати праці на виробництво продукції сільського господарства, тис. люд.-год.	205,1	208,8	
в т.ч.: - рослинництва	123,4	131,0	
- тваринництва	81,7	77,8	
Середньорічна чисельність працівників, які зайняті в сільському господарському виробництві, чол.	124	116	
в т.ч.: - в рослинництві	80	76	
- в тваринництві	44	40	
Вироблено валової продукції с.-г. виробництва, грн.:			
а) на 1 середньорічного працівника			
в т.ч.: - в рослинництві			
- в тваринництві			
б) на 1 люд.-год.			
в т.ч.: - в рослинництві			
- в тваринництві			
Отримано валового доходу, грн.:			
- на 1 середньорічного працівника			
- на 1 люд.-год.			
Отримано прибутку, грн.:			
- на 1 середньорічного працівника			
- на 1 люд.-год.			

Висновок

Завдання 5. Визначити рівень механізації процесів роздачі кормів, збирання гною, напування, доїння корів і рівень комплексної механізації.

Таблиця 5.6. Вихідні та розрахункові дані для визначення рівня механізації.

Показники	202__ рік
Вихідні дані	
Поголів'я корів, гол.	1000
Механізація роздачі кормів:	
- ското-місць	800
- збирання гною	950
- напування	1000
- доїння	600
Розрахункові дані	
Рівень механізації, %	
- роздачі кормів	
- збирання гною	
- напування	
- доїння корів	

Рівень комплексної механізації визначається за найменшим рівнем механізації виробничих процесів і становить 60%.

Рівень механізації роздачі кормів, %	Механізована роздача кормів *100
	Поголів'я корів
Рівень механізації збирання гною, %	Механізоване збирання гною *100
	Поголів'я корів
Рівень механізації напування корів, %	Механізоване напування корів *100
	Поголів'я корів
Рівень механізації доїння корів, %	Механізоване доїння *100
	Поголів'я корів

Висновок

Завдання 6. Визначити навантаження корів на робітників кожної професії і середнє навантаження на працюючого.

Таблиця 5.7. Вихідні та розрахункові дані для визначення навантаження корів на робітників кожної професії і середнього навантаження на працюючого

Показники	202__ рік
Вихідні дані	
Поголів'я корів, гол.	600
Всього працівників, осіб у тому числі:	50
- доярок	28
- скотарів	15
- трактористів	2
- слюсарів	2
- інших працівників	3
Розрахункові дані	
Навантаження корів на:	
- доярку	
- скотаря	
- тракториста	
- слюсаря	
- інших робітників	
Середнє навантаження на 1 працюючого, гол	

Навантаження корів на 1 доярку	Поголів'я корів
	Чисельність доярок
Навантаження корів на 1 скотаря, гол.	Поголів'я корів
	Чисельність скотарів
Навантаження корів на 1 тракториста гол.	Поголів'я корів
	Чисельність трактористів
Навантаження корів на 1 слюсаря гол.	Поголів'я корів
	Чисельність слюсарів
Навантаження корів на 1 іншого робітника обслуговуючого персоналу ферми, гол.	Поголів'я корів
	Чисельність інших працівників
Середнє навантаження корів на 1 працюючого, гол.	Поголів'я корів
	Чисельність обслуговуючого персоналу ферми

Висновок

ТЕМА 6. КАПІТАЛ І ВИРОБНИЧІ ФОНДИ ПІДПРИЄМСТВА

Показники стану і руху основних фондів

1. **Коефіцієнт (швидкість) обороту основних фондів** – відношення річної суми амортизації основних виробничих фондів до їх середньорічної вартості або період обороту як зворотне співвідношення цих величин.

2. **Коефіцієнт зростання ($K_{зр}$)** - відношення суми основних засобів на кінець року до їх вартості на початок року.

3. **Коефіцієнт вибуття (K_v)** – відношення вартості вибулих за звітний рік основних засобів до суми всіх основних засобів на початок року.

4. **Коефіцієнт оновлення (K_o)** – відношення заново введених за рік основних засобів до балансової вартості всіх основних засобів на кінець року. Між даними показниками існує тісний взаємозв'язок: очевидно, що $K_{зр} > 1$ за умови, коли $K_o > K_v$, і навпаки. Якщо суми вибулих фондів = сумі заново введених, то $K_{зр} = 1$.

5. **Коефіцієнт зношення (K_z)** – відношення суми зношення до первісної вартості основних засобів.

6. **Коефіцієнт придатності (K_n)** – частка від ділення первісної вартості засобів за мінусом усієї суми зношення на їх первісну вартість, або $K_n = 1 - K_z$. Чим вищий K_n і менший K_z , тим кращі умови має п-во для більш раціонального використання основних засобів.

Показники забезпеченості підприємства основними фондами

1. **Фондозабезпеченість виробництва** – це відношення первісної вартості основних виробничих фондів сільськогосподарського призначення до площі сільськогосподарських угідь.

2. **Фондоозброєність праці** – це відношення первісної вартості основних виробничих фондів сільськогосподарського призначення до середньорічної кількості працівників, зайнятих у сільськогосподарському виробництві.

Показники економічної ефективності використання основних виробничих фондів

1. **Фондовіддача ($I_{ф\text{ від}}$)** – відношення вартості виробленої валової продукції в поточних цінах до середньорічної вартості основних виробничих фондів сільськогосподарського призначення.

2. **Фондомісткість** – це зворотний показник фондовіддачі, тобто, це відношення середньорічної вартості основних виробничих фондів сільськогосподарського призначення до вартості виробленої валової продукції в поточних цінах. Він показує, скільки було використано основних виробничих фондів для виробництва однієї гривні вартості продукції.

3. **Норма прибутку** – процентне відношення балансового прибутку до середньорічної вартості сукупних виробничих фондів.

Завдання 1. Визначити структуру основних фондів підприємства

Таблиця 7.1. Динаміка та структура основних фондів в ПП «Дружба»
Вознесенського району

Види основного капіталу	202_р.		202_р.	
	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

Висновок

Завдання 2. Визначити показники руху і технічного стану основних фондів

Таблиця 7.2. Показники руху та технічного стану основних фондів в ПП «Дружба»
Вознесенського району

Показники	Роки	
	202_	202_
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, %		

Висновок

Завдання 3. Визначити забезпеченість підприємства основними фондами

Таблиця 7.3. Забезпеченість ТОВ «Ромашка» Миколаївського району основними фондами

Показники	Роки	
	202	202
Вихідні дані		
Площа сільськогосподарських угідь, га	2460	2460
Середньорічна чисельність працівників, осіб	1183	1340
Середньорічна вартість основних фондів, тис. грн.	1035	1420
Розрахункові показники		
Фондозабезпеченість, тис. грн.		
Фондоозброєність праці, тис. грн.		

Висновок

Завдання 4. Визначити економічну ефективність використання основних фондів підприємства

Таблиця 7.4. Економічна ефективність використання основних фондів в ПП «Дружба» Вознесенського району

Показники	Рік	
	202	202
Вихідні дані		
Середньорічна вартість основного капіталу, тис. грн.	21156	25584
Середньорічна вартість оборотного капіталу, тис.	18194	19186
Вартість валової продукції (у постійних цінах), тис.	16539	22141
Чистий прибуток, тис. грн.	3245	7352
Розрахункові показники		
Фондовіддача, грн.		
Фондомісткість продукції, грн.		
Норма прибутку, %		

Висновок

Завдання 5. Визначити забезпеченість підприємства основними фондами
Таблиця 7.5. Забезпеченість ТОВ «Ромашка» Миколаївського району основними фондами

Показники	202_рік	202_рік	Темп росту, %
Вартість основних виробничих фондів, тис. грн.	570,8	830,2	
в т.ч.: основних виробничих фондів сільськогосподарського призначення, тис. грн.	376,2	615,9	
Площа сільськогосподарських угідь, га	1030	1500	
Середньорічна кількість робітників, чол. в т.ч.: зайнятих в с.-г. виробництві, чол.	30	56	
Припадає на: а) 100 га с.-г. угідь, грн.: - основних виробничих фондів - основних виробничих фондів с.-г. призначення б) 1 робітника, грн.: - основних виробничих фондів - основних виробничих фондів с.-г. призначення			

Висновок

ТЕМА 7. ВИТРАТИ НА ВИРОБНИЦТВА ТА РЕАЛІЗАЦІЮ ПРОДУКЦІЇ

Завдання 1. Розрахувати структуру виробничих витрат в галузях сільськогосподарського виробництва .

Таблиця 7.1. Склад і структура виробничих витрат в галузях сільгоспвиробництва в ПП «Дружба» Вознесенського району

Статті витрат	202_рік				202_рік				202_рік у % до базисного року	
	Рослинництво		Тваринництво		Рослинництво		Тваринництво			
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	Рослинництво	Тваринництво
Витрати на оплату праці	2098,0		142,0		2258		157,0			
Відрахування на соціальні заходи	769,0		52,0		803,0		58,0			
Матеріальні витрати – всього у тому числі:	7502,0		513,0		12811		849,0			
- насіння та садівний матеріал	1316,0		-		1492		-			
- корми	-		264,0		-		337,0			
- інша продукція сільського господарства	-		-		-		-			
- добрива	1208,0		-		1878		-			
- пальне і мастильні матеріали	2540,0		26,0		3103		36			
- електроенергія	194,0		28,0		214		27,0			
- паливо й енергія	-		-		-		-			
- запасні частини	1389,0		141,0		3141		378,0			
- оплата послуг і робіт сторонніх організацій	855,0		54,0		2983		71,0			
Амортизація основних засобів	333,0		13,0		439,0		19,0			
Інші витрати, включаючи плату за оренду	103,0		11,0		121,0		14,0			
- у тому числі орендна плата за земельні частки	-		-		-		-			
- майнові паї	-		-		-		-			
Усього витрат		100		100		100		100		

Висновок

Завдання 2. За даними таблиці 2 розрахувати структуру витрат на виробництво 1ц пшениці.

Таблиця 7.2. Розмір та структура витрат на виробництво 1ц пшениці в ПП «Дружба» Вознесенського району

Елементи витрат	202_р.		202_р.	
	грн.	%	грн.	%
Прямі матеріальні витрати всього, в т.ч.:	63,68		102,55	
- насіння та посадковий матеріал	8,91		16,08	
- мінеральні добрива	14,30		20,18	
- нафтопродукти	20,66		22,20	
- оплата послуг і робіт сторонніх організацій	6,94		23,54	
- решта матеріальних витрат	12,87		20,55	
Прямі витрати на оплату праці	17,04		21,31	
Інші прямі та загально виробничі витрати всього, в т.ч.:	9,78		10,46	
- амортизація необоротних активів	2,71		3,17	
- відрахування на соціальні заходи	6,25		6,64	
- решта інших прямих та загальновиробничих витрат	0,82		0,65	
Усього витрат		100,0		100,0

Висновок

Завдання 3. За даними таблиці 3 розрахувати структуру витрат на виробництво 1ц соняшнику.

Таблиця 7.3. Розмір та структура витрат на виробництво 1ц соняшнику в ПП «Дружба» Вознесенського району

Елементи витрат	202_р.		202_р.	
	грн.	%	грн.	%
Прямі матеріальні витрати всього, в т.ч.:	123,87		374,49	
- насіння та посадковий матеріал	27,91		108,30	
- мінеральні добрива	17,94		37,06	
- нафтопродукти	42,48		97,75	
- оплата послуг і робіт сторонніх організацій	-		-	
- решта матеріальних витрат	35,54		131,38	
Прямі витрати на оплату праці	9,54		7,53	
Інші прямі та загально виробничі витрати всього, в т.ч.:	66,59		108,42	
- амортизація необоротних активів	34,52		71,22	
- відрахування на соціальні заходи	3,54		2,80	
- решта інших прямих та загальновиробничих витрат	28,53		34,4	
Усього витрат		100,0		100,0

Висновок

ТЕМА 8. МАТЕРІАЛЬНО-ТЕХНІЧНА БАЗА АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Завдання 1. Аналіз показників використання тракторного парку. В двох господарствах є дані про фізичних та еталонних тракторів, відпрацьованих машино-днів, обсяг виконаних робіт і наявність механізаторів. Необхідно провести порівняльний аналіз використання тракторного парку (табл. 8.1).

Таблиця 8.1. Вихідні та розрахункові дані для виконання завдання

Показники	Господарства	
	1	2
Вихідні дані:		
Середньорічна кількість тракторів:		
- фізичних	23	35
- еталонних	21	32
Відпрацьовано еталонними тракторами:		
- машино-днів	3717	5591
- машино-змін	4200	7249

Обсяг виконаних тракторних робіт, еталонних га	28993	51510
Кількість механізаторів, чоловік	26	47
Розрахункові дані:		
Середньорічний виробіток на 1 еталонний трактор		
Кількість відпрацьованих машино-днів на 1 еталонний трактор		
Коефіцієнт змінності		
Коефіцієнт використання часу перебування в господарстві (або процент)		
Середньозмінний виробіток		
Середньоденний виробіток		
Машино-дні перебування в господарстві		

Висновок

Середньорічний виробіток на 1 еталонний трактор	=	Обсяг тракторних робіт, еталонних га
		Середньорічна кількість еталонних тракторів
Кількість відпрацьованих машино-днів на 1 еталонний трактор	=	Відпрацьовано машино-днів
		Середньорічне число еталонних тракторів
Коефіцієнт змінності	=	Відпрацьовано машино-змін
		Відпрацьовано машино-днів
Коефіцієнт використання часу перебування в господарстві (або процент)	=	Відпрацьовано машино-днів
		Машино-дні перебування в господарстві

Машино-дні перебування в господарстві визначаються шляхом множення середньорічного числа еталонних тракторів на 365.

Середньозмінний виробіток	=	Обсяг тракторних робіт, еталонних га
		Відпрацьовано машино-змін
Середньоденний виробіток	=	Обсяг тракторних робіт, еталонних га
		Відпрацьовано машино-днів

Завдання 2. Аналіз показників використання вантажного автопарку. В двох господарствах провести порівняльний аналіз показників використання вантажного автотранспорту.

Таблиця 8.2. Вихідні та розрахункові дані по автопарку

Показники	I	II
Вихідні дані:		
Середньоспівкова кількість машин	149	131
Дні в роботі	47680	42575
Години в роботі, тис.	348,1	306,1
Години в русі, тис.	278,5	275,9
Загальний пробіг, тис. км	5515	4191
в т.ч. з вантажем	4688	2936
Фактичний обсяг вантажоперевезень, т/км	6558	5373
Середня нормативна вантажність, т	3,8	3,5
Розрахункові дані:		
Відпрацьовано днів на одну автомашину		
Тривалість робочого дня		
Коефіцієнт використання часу в роботі		
Технічна швидкість руху		
Коефіцієнт корисного пробігу		
Середня вантажність		
Використання часу перебування машин		
Використання робочого дня		
Використання автопарку в часі		
Коефіцієнт вантажності		
Використання автопарку за потужністю		
Загальний коефіцієнт використанню автопарку		
Продуктивність автопарку на один авто-тонно-день, т. км.		

Висновок

Порядок розрахунків показників:

Відпрацьовано днів на одну автомашину	=	Дні в роботі
		Середньоспівкова кількість автомашин
Тривалість робочого дня	=	Години в роботі
		Дні в роботі

Коефіцієнт використання часу в роботі	=	Години в русі
		Години в роботі
Технічна швидкість руху	=	Загальний пробіг
		Години в русі
Коефіцієнт корисного пробігу	=	Пробіг з вантажем
		Загальний пробіг
Середня вантажність	=	Загальний обсяг вантажоперевезень
		Пробіг з вантажем

На основі розрахункових даних визначаємо коефіцієнти:

Використання часу перебування машин	=	Відпрацьовано днів на одну автомашину		
		365 (366)		
Використання робочого дня	=	Фактична тривалість робочого дня		
		Нормативна тривалість		
Використання автопарку в часі	=	Коефіцієнт використання часу в роботі	x	Коефіцієнт корисного пробігу
Коефіцієнт вантажності	=	Середня фактична вантажність		
		Нормативна вантажність		
Використання автопарку за потужністю	=	Коефіцієнт вантажності	x	Коефіцієнт корисного пробігу
Загальний коефіцієнт використанню автопарку	=	Коефіцієнт використання автопарку в часі	x	Коефіцієнт використання автопарку за потужністю
Продуктивність автопарку на один автотонно-день, т. км.	=	Фактичний обсяг вантажоперевезень, тонно-км		
		Середня вантажність одного автомобіля, т	x	Машино-дні перебування в господарстві

Завдання 3. Аналіз використання комбайнів. Є такі дані про використання комбайнів (табл. 3).

Таблиця 8.3. Вихідні дані для розрахунку показників використання зернозбиральних комбайнів

Показники	Базисний рік	Звітний рік
Вихідні дані:		
Середньосезонне число комбайнів, шт.	12	14
Відпрацьовано машино-днів	180	176
Зібрана площа зернових, га	1420	1500
Намолочено зерна, ц	60350	71700

Розрахункові дані:		
Сезонний виробіток на 1 комбайн		
Кількість відпрацьованих днів на 1 комбайн		
Денний виробіток на 1 комбайн		
Намолочено зерна на 1 комбайн		

Висновок

Показники використання комбайнів визначають таким чином:

Сезонний виробіток на 1 комбайн	=	Обсяг виконаних робіт в фізичних гектарах
		Середньосезонна кількість комбайнів
Кількість відпрацьованих днів на 1 комбайн	=	Кількість відпрацьованих машино-днів
		Середньосезонна кількість комбайнів
Денний виробіток на 1 комбайн	=	Обсяг виконаних робіт в фізичних гектарах
		Кількість відпрацьованих машино-днів
Намолочено зерна на 1 комбайн	=	Намолочено зерна всього
		Середньосезонна кількість комбайнів

Завдання 4. Механізація робіт в рослинництві характеризується такими даними:

Таблиця 8.4. Показники для визначення рівня механізації в рослинництві

Види робіт	Базисний рік		Звітний рік	
	Всього	в т.ч. механізовано	Всього	в т.ч. механізовано
Сівба овочів	10	10	15	15
Посадка овочів	25	20	27	20
Збирання овочів	36	15	42	12
Сівба цукрових буряків	550	550	600	600
Збирання цукрових буряків	550	300	600	472

Визначити показники рівня механізації окремих видів робіт в рослинництві.

Для характеристики рівня механізації окремих сільськогосподарських робіт визначають коефіцієнт (процент) механізації, як співвідношення обсягу окремих робіт виконаних машинами з механічними або електричними двигунами до загального їх обсягу.

Наприклад,

$$\text{Процент механізації збирання цукрових буряків} = \frac{\text{Зібрано бурякокомбайнами, га}}{\text{Всього зібрано цукрових буряків, га}} \times 100$$

Таблиця 8.5. Визначення рівня механізації в рослинництві, %

Види робіт	Базисний рік	Звітний рік
Процент механізації сівби овочів		
Процент механізації посадки овочів		
Процент механізації збирання овочів		
Процент механізації сівби цукрових буряків		
Процент механізації збирання цукрових буряків		

Висновок

Завдання 5. Є такі дані про кількість тварин, що знаходяться у тваринницьких приміщеннях, обладнаних машинами і механізмами (табл. 8.6).

Таблиця 8.6. Показники для визначення рівня механізації в тваринництві

Показники	На кінець базисного періоду		На кінець звітного періоду	
	Велика рогата худоба	Свині	Велика рогата худоба	Свині
Кількість тварин в тваринницьких приміщеннях, голів				
- з механізованим водопостачанням				
- з механізованим роздаванням кормів				
- з механізованим очищенням приміщень від гною				
Загальне поголів'я на кінець року, голів				

Визначте показники механізації окремих видів робіт в тваринництві.

Для характеристики механізації виробничих процесів в тваринництві визначають показники механізації водопостачання, роздавання кормів, доїння корів, стрижки овець, очистки приміщень від гною, тощо, окремо за видами робіт.

З цією метою беруть відношення кількості худоби на фермах з механізацією даного виду робіт до загального поголів'я.

$$\text{Процент механізації очищення приміщення від} = \frac{\text{Кількість ВРХ, розміщеної в приміщеннях з механічною очисткою від гною на кінець року}}{\text{Загальне поголів'я на кінець року}} \times 100$$

гною на фермі великої
рогатої худоби

Загальне поголів'я ВРХ на кінець року

Процент механізації
водопостачання на
свинофермі

=

Розміщено свиней в приміщеннях з
механізованою подачею води на кінець
року

x

100

Загальне поголів'я свиней на кінець року

Таблиця 6 - Визначення рівня механізації в тваринництві, %

Види робіт	ВРХ		Свині	
	баз.рік	зв.рік	баз.рік	зв.рік
Процент механізації водопостачання				
Процент механізації роздавання кормів				
Процент механізації очищення приміщення від гною на фермі				

Висновок

ТЕМА 9. ЕКОНОМІЧНА РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЬ ТА ЕФЕКТИВНІСТЬ ДІЯЛЬНОСТІ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Завдання 1. За даними таблиці 1. визначити економічну ефективність сільськогосподарського виробництва. Зробити висновки.

Таблиця 9.1. Вихідні дані для визначення економічної ефективності сільськогосподарського виробництва в ПП «Дружба» Вознесенського району

Показники	202_рік	202_рік
Площа с.-г. угідь, га	3275	3275
Середньорічна чисельність працівників с.-г. виробництва, чол.	97	128
Валова продукція в постійних цінах 2016 року, тис. грн.	10356	15827
Валова продукція в поточних цінах, тис. грн.	11660	16866
Валовий дохід, тис. грн.	3645	3206
Вартість товарної продукції (грошова виручка від реалізації), тис. грн.	13831,0	19522,0

Повна собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	13748,0	19464,0
Прибуток від реалізації, тис. грн.	83	58,0
Середньорічна вартість основних виробничих фондів, тис. грн.	1056	1178
Середньорічна вартість оборотних засобів, тис. грн.	211,2	235,6
Прямі затрати праці в сільгоспвиробництві, тис. люд.-год.	234,3	286,1
Виробничі (поточні) витрати, тис. грн.	11577,0	16808,0

Таблиця 9.2. Економічна ефективність сільськогосподарського виробництва в ПП «Дружба» Вознесенського району

Показники	202_рік	202_рік	Темп росту, %
Виробництво валової продукції, грн. на: - 1 га сільгоспугідь - 1 люд.-год. - 1 грн. виробничих витрат - 1 грн. основних виробничих фондів сільськогосподарського призначення			
Отримано валового доходу, грн. на: - 1 га сільгоспугідь - 1 люд.-год. - 1 грн. виробничих витрат - 1 грн. основних виробничих фондів сільськогосподарського призначення			
Отримано прибутку, грн. на: - 1 га сільгоспугідь - 1 люд.-год. - 1 грн. виробничих витрат			
Отримано на одного середньорічного працівника, зайнятого у сільгоспвиробництві, тис. грн.: - валової продукції в постійних цінах 2016 року - валового доходу - прибутку (збитку)			
Рівень рентабельності (збитковості), %			
Норма прибутку (збитку), %			

Висновок _____

Завдання 2. Заповніть таблицю 1. відповідями на запитання: для яких шкіл, концепцій, концептуальних підходів характерні наведені твердження.

Таблиця 10.1.- Характерні риси менеджменту як науки

№	Зміст твердження	Школа, концепція, концептуальний підхід
1	Організація не може ефективно функціонувати без урахування чинників зовнішнього середовища	
2	Основа ефективної роботи – поділ і організація праці	
3	Без розроблення ієрархії цілей підприємство не в змозі добре працювати	
4	Основа ефективної роботи – вивчення та врахування ситуації, що склалася	
5	Мотивування трудової поведінки працівників як основний фактор ефективності роботи підприємства	
6	Менеджмент полягає у виконанні управлінським персоналом певних функцій	
7	Лише розробивши принципи, правила – можливе ефективне управління	

Завдання 3.

Розмежуйте, які риси належать до японського, а які до американського менеджменту. Відмітьте їх відповідно літерами «А» і «Я»:

- переважає колективна форма роботи;
- рішучість, агресивність;
- завзятість, висока продуктивність праці;
- прагнення до лідерства;
- індивідуалізм;
- довічний найм;
- демонстрація власних досягнень;
- часті збори, колективні заходи;
- основний потенціал виживання – техніка і технологія;
- важлива роль кадрових служб.

Завдання 4. Ситуаційна вправа

«Бути успішним бізнесменом в Україні важко»

Бути успішним бізнесменом в Україні важко. А досягти успіху в аграрному бізнесі вдвічі важче. Дуже часто змінюються правила гри з боку владних структур, високий ризик утрат врожаю відштовхують великий капітал від села. Проте є люди, історія успіху яких доводить зворотнє: в сільському господарстві можна робити великі гроші. Для цього необхідно грамотно організувати управління бізнесом і налагодити конструктивний діалог із владою.

Одним із таких людей є Сергій Тарасов. Компанія, якою він керує, за 12 років з невеликого ТОВ перетворилася на одне з найбільших бізнес - об'єднань Кіровоградської області. Сергію Тарасову 42 роки. У 2004 р. він закінчив Кіровоградський інститут сільськогосподарського машинобудування.

Розпочав свою кар'єру бізнесмена, вже маючи досвід керівника. У 2007-2010 рр. він працював директором торгового підприємства «Тедді-64». Бізнес розпочав у 2010 році, заснувавши фірму зі штатом 5 осіб та зайнявшись торгівлею всім, що мало тоді попит на вітчизняному ринку. У 2010-2011 р. компанія фінансово зміцніла і чітко визначилася з пріоритетами розвитку – торгівля зерновими та олійними. Почали закуповувати в області цю продукцію і відправляти її на експорт. З часом компанія укрупнилася і вже в 2015 році об'єми реалізації продукції досягли 100 тис. т. Справи йшли успішно, тому Сергій Тарасов вирішив укласти гроші безпосередньо в сільськогосподарське виробництво. Хоча на той час це було ризиковано – почали вирощувати зернові.

У процесі роботи Сергій Тарасов зіткнувся з тим, що зерновий ринок України жорстко поділений між кількома великими компаніями – світовими торговцями зерна, такими як «Каргилл», «Альфред Топфер», «Гленкор». Так, наприкінці 1990-х років на ринку працювало близько 550 компаній – експортерів зерна, проте 25% об'єму експорту припадало саме на ці транснаціональні корпорації.

Тарасов розумів, що за таких нерівних фінансових можливостей жодна вітчизняна фірма не зможе довго скласти конкуренцію на даному сегменті ринку. Тому він вирішив застрахувати себе і, крім торгівлі зерном, зайнявся його виробництвом, тобто замкнути цикл. У 1999 році було взято в оренду близько 500 га орної землі в Кіровоградській області, щоб створити мережу агрофірм із грамотною організацією виробництва та сучасними технологіями.

Сергій Тарасов завжди прагнув зробити свій бізнес рентабельним. Із самого початку й по цей день усі агрофірми «Агронафтосервіс - СТ» були рентабельними. Навіть у 2013 році коли загинули посіви озимої пшениці на площах у 3500 га, рентабельність агро бізнесу становила 25-30%. Задля оптимізації витрат було придбано кілька переробних підприємств – елеватор у Чернігівській області та цукровий завод у Кіровоградській.

На перших етапах розвитку С. Тарасов розглядав компанію, яка торгувала зерном, як компанію-донор – джерело для внутрішніх інвестицій. На сьогодні для цього процесу залучені й банки, хоча холдинг намагається використовувати в розвитку короткотермінові банківські кредити, які спрямовуються на поповнення оборотних коштів.

Одним з основних чинників успіху в сучасному бізнесі є використання високих технологій. Зерновий фонд «Агронафтосервіс - СТ» складають районами сорти елітного зерна від вітчизняного НДІ. С. Тарасов узагалі не поділяє думки тих аграріїв, які вважають, що український зерновий фонд нікуди не годиться. І з техніки фірма надає перевагу вітчизняній продукції, тільки сіялки закуповують за кордоном. В даному випадку не за умови високої конкурентоспроможності якості, а через брак коштів. В Україні поки що не має серйозного лізингу сільськогосподарської та спеціальної техніки.

Останніми роками переважна кількість керівників ремствують на нестачу працівників у сільському господарстві. Сергій Тарасов також вважає проблему з кадрами однією з основних. Для найму та збереження висококваліфікованих фахівців він робить усе можливе: забезпечує житлом; службовими автомобілями;

використовує чутку систему бонусів та навчання персоналу. Хоча на рівні механізаторів, навіть при високій заробітній платі, все одно виконують проблеми з халтурою.

У сільській місцевості дуже важко знайти хорошого управлінця. З іншого боку, дуже важко підтримувати систему контролю в усіх структурах. Сергій Тарасов багато зусиль доклав для налагодження ефективної системи контролю, створивши міні-управління сільського господарства. Одна людина з центрального офісу, виїжджає на місця, проводить усю необхідну роботу, присутня при нарадах.

Запитання до ситуації.

1. Які якості менеджера найважливіші для завойовування позицій на аграрному ринку?
2. Проаналізуйте заходи Сергія Тарасова щодо становлення бізнесу холдингу «Агронафтосервіс-СТ».
3. Які риси та якості С. Тарасова допомогли йому досягти успіху?
4. Проаналізуйте спільні риси та відмінності між менеджером та підприємцем.
5. На прикладі діяльності С. Тарасова поясніть, чому менеджмент – це не тільки наука, а й мистецтво.

Завдання 5. Використовуючи матеріали мережі Internet визначте портрет сучасного українського топ-менеджера за такими характеристиками:

- Фізичні дані: стать, середній вік.
- Кар'єрне зростання.
- Кількість років праці в компанії, яку очолює.
- Освіта (в якій галузі, який % топ-менеджерів мають другу освіту, науковий ступінь).
- Ділові якості топ-менеджера.
- Особистісні якості.
- Комунікаційна ефективність.
- Впровадження інноваційних методів в управління компанією.
- Соціальна орієнтованість.
- Фінансова та інвестиційна ефективність
- Розвиток виробництва.
- Впровадження маркетинг-інновацій.

Завдання 6. Заповніть таблицю 1. Еволюція наукових шкіл у менеджменті

Еволюція наукових шкіл у менеджменті

Роки	Назва школи	Представники	Внесок у розвиток менеджменту

Завдання 7. Ситуаційна вправа
Системний підхід

Олена Бабенко, генеральний менеджер великої торговельної мережі, зустрічалася зі своїми людьми щомісяця. Вона любила ці зустрічі й розглядала їх як нагоду обмінятися ідеями та думками з будь-якої проблеми, що виникала протягом місяця. Під час однієї з таких зустрічей вона підняла питання про системний підхід до менеджменту. Нещодавно вона вичитала щось таке і відчувала, що це можна використати в її магазинах. Ось що вона сказала у розмові зі своїми працівниками: «Я хотіла б, щоб ви почали думати про ваш підрозділ як про систему. Це нова ідея в менеджменті, причому дуже цікава». Один із керуючих спитав Бабенко, що вона має на увазі під словом «системи». Тоді Олена Бабенко відповіла: «Система - це група пов'язаних між собою речей, кожна відчуває вплив інших і може сама на них впливати. Це як тіло людини, атака на будь-яку частину відчувається в інших місцях, оскільки тіло - це система. Організація те саме: якщо щось трапилось з якимось підрозділом, то це впливає і на інші. Вам слід поглиблено вивчити цю тему, я потурбуюся, щоб мій секретар розіслав вам необхідні матеріали». На цьому збори було завершено, більшість керуючих відправились на ланч і там обговорювали слова Бабенко:

- Слухай, Олександр, хотів би я знати, що воно таке - система? Це слово просто засіло в мене.

- Не бери дурного в голову, Семене, я сам цього не знаю і думаю, що ніхто з присутніх не зрозумів слова нашого менеджера. Коли її секретар надішле необхідні матеріали, ми, може, щось второпавмо, а поки -не турбуйся. Я думаю, що Бабенко кидає нові ідеї ще до того, як вона зрозуміє їх сама.

Запитання

1. Що означає системний підхід до управління?
2. Чи зрозуміла Олена Бабенко системну концепцію?
3. Що потрібно знати людині, щоб зрозуміти системний підхід до менеджменту?

Завдання 8. Ситуаційна вправа

Мій бос мене не розуміє

Сьогодні багато працівників відчувають, що їх начальники до кінця не розуміють їх. Керівництво звинувачують у тому, що воно має слабкі, помилкові уявлення про управління своїми підлеглими, вважає, що люди не люблять працювати, їх необхідно примушувати виконувати свої обов'язки, їм бракує амбіцій, вони бояться відповідальності. Чи справді керівники так думають? Сергій Іванов, здається, поділяє таку думку. Ось його висловлювання:

1. Робочий день з 8 до 5 для всіх, крім жирних котів наверху.
2. Однобічне просування. За великі гроші та високу винагороду від мене очікують, що я разом із родиною переїду до Києва від своїх друзів та звичного стилю життя у Миколаєві.
3. Сотні мільйонів витрачаються щорічно на «спілкування» з робітниками.

Запитання

1. Чи справді робітники спираються на подібні висловлювання?
2. Як можна оцінити такі висловлювання, враховуючи експерименти в Хотторні?
3. Як подолати помилкові припущення?

Завдання 9. Ситуаційна вправа.

Технарі та управлінці

До консалтингової фірми звернулася машинобудівна компанія «Кофін Крафтс». Рада директорів компанії на своєму квартальному засіданні вирішила вжити заходів щодо покращення виробництва. Протягом останніх шести кварталів прибуток неухильно знижувався. Обсяг реалізації був вищим, ніж звичайно, але собівартість, безперечно, вийшла з-під контролю. Консультанти провели десять тижнів, перевіряючи діяльність фірми. Була опитана кожна людина в компанії - від головного менеджера до прибиральника. Коли команда консультантів закінчила свою роботу, вона віддала Раді директорів 212-сторінковий звіт. Ось один із ключових висновків: «З моменту заснування в компанії існує політика просування власних кадрів. Технічна компетентність є першим критерієм для такого висування на керівну посаду. Дуже часто можна побачити керівників, котрі вирішують технічні проблеми. На жаль, після цього залишається мало часу на управління. Таким функціям управління, як планування, організація та контроль майже не приділяється увага. Компанії потрібні зовсім нові менеджери, які б витрачали менше часу на технічний бік справи, а більше на управління».

Запитання

1. Які висновки консалтингової фірми відповідають філософії Файоля?
2. Наскільки звично бачити керівника, який приділяє увагу технічним проблемам, а не управлінню?
3. Як можна розв'язати згадані проблеми?

ТЕМА 11. ПОНЯТТЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ЯК СОЦІАЛЬНО – ЕКОНОМІЧНОЇ СИСТЕМИ

Завдання 1. Ситуаційна вправа

Генрі Форд порівняно з Альфредом Слоуном-молодшим

Генрі Форд і Альфред Слоун-молодший були видатними керівниками. Вони протистояли один одному в 20-х роках, коли вперше виникла концепція управління як професії та наукової дисципліни.

Форд був автократом в управлінні. На фірмі «Форд Моторс» лише він міг прийняти рішення. Загальні принципи Форда були підсумовані в одній фразі: «Будь-який покупець може одержати автомобіль будь-якого кольору, якщо цей колір - чорний» («Форд Моторс» випускала автомобілі виключно чорного кольору).

Форд скептично поставився до пропозиції Слоуна про реорганізацію компанії «Дженерал Моторс». Але у Форда було достатньо підстав насміхатися над новомодними ідеями Слоуна для фірми «Дженерал Моторс». Форд зробив свою модель «Ті» настільки дешевою, що її міг купити практично кожний, хто працює.

Приблизно за 12 років Форд перетворив маленьку компанію в гігантську галузь, яка змінила американське суспільство. Більше того, він зробив це, зрозумівши, як створити автомобіль, який коштує всього 290 доларів, і при цьому виплачував своїм робітникам одну з найбільших ставок того часу - 5 доларів за тиждень. У 1921 році «Форд Моторс» контролювала 56 відсотків ринку легкових автомобілів США і майже весь світовий ринок. Фірма «Дженерал Моторс», яка на

той час була конгломератом із кількох невеликих напівзалежних компаній, контролювала всього 13 відсотків ринку і дрейфувала до банкрутства.

На щастя, сім'я Дюпонів, заради спасіння величезних коштів, що були вкладені в акції «Дженерал Моторс», взяла на себе ведення її справ, поки крах не настав. П'єр Дюпон, сам прихильник сучасного управління, призначив президентом фірми Слоуна. Той швидко перетворив на реальність плани, з яких глузував Форд. Реорганізована «Дженерал Моторс» мала сильну і велику групу управління, а багато людей здобули права самостійно приймати важливі рішення. Улюбленими словами Слоуна були «концепція», «методологія», «раціональність». На кожного керівника він покладав конкретні обов'язки, надавши водночас йому свободу робити все, що необхідно для їх виконання.

Тоді як «Форд Моторе» зберігала вірність чорній моделі «Ті» та традиції, згідно з якою бос командує, а всі інші виконують, управлінська команда Слоуна швидко реалізувала нові концепції, що відповідали новим потребам американців. Фірма «Дженерал Моторс» ввела в практику часті заміни моделей, пропонуючи покупцям широкий асортимент стильових і кольорових оформлень та доступний кредит.

Частка «Форд Моторе» на ринку різко знизилась, а рейтинг її керівників сильно зменшився. У 1927 році фірма змушена була зупинити складальний конвеєр, щоб переобладнати його під випуск дуже запізненої моделі «А». Це дало змогу «Дженерал Моторс» захопити 43,5 відсотка автомобільного ринку, залишивши Форду менше, ніж 10 відсотків.

Незважаючи на жорсткий урок, Форд так і не зміг прозріти. Замість того, щоб вчитися на досвіді «Дженерал Моторс», він продовжував працювати по-старому. Протягом наступних 20-ти років фірма «Форд Моторе» ледве утримувалась на третьому місці в автомобільній промисловості і майже щороку втрачала гроші. Від банкрутства її врятувало лише звернення до резерву готівки в 1 млрд доларів, який Форд накопичив за кращих часів.

Запитання

1. У чому були схожі і відмінні місії компаній «Форд Моторс» та «Дженерал Моторс»?
2. Які внутрішні та зовнішні фактори сприяли успіху двох фірм?
3. Які фактори сприяли занепаду фірми «Форд Моторс»?
4. Яка стратегія була обрана Фордом і яка Слоуном?
5. Хоча й на сьогоднішній день фірма «Дженерал Моторс» більша ніж: «Форд Моторс», обидві вони сконструйовані і управляються однаково. Чому це так?
6. Хто був кращим менеджером - Форд чи Слоун? Чому?

Завдання 2. Ситуаційна вправа

Стратегічне планування на фірмі «Сірс»

Наприкінці 70-х років корпорація «Сірс, Робак енд компані» втратила свою конкурентоспроможність і зіткнулась з тим, що деякі спостерігачі називали «кризою іміджу марки фірми». Роздрібна торгівля ставала зрілою галуззю, і конкуренція була жорстокою. Покупці витрачали меншу частину свого прибутку на товари довготривалого користування, такі як побутові прилади, меблі, де «Сірс» займала традиційно сильні позиції. Проте фірма досить повільно реагувала на необхідність

модернізувати ту частину своєї діяльності, яка була пов'язана з товарами короткотермінового користування. Намагання збільшити продаж за рахунок зниження цін призвело до значного зростання обсягу продажу, але водночас - до зниження прибутку.

Звертаючись до керівництва компанії, президент «Сірс» Дже-ром Россом зазначив, що коли «Сірс» хоче вижити, не кажучи про розширення, то необхідно ворушитися швидше. Настав час оживити торговельну базу, покращити прибутковість, а також перевести «Сірс» у нові галузі, що розвиваються, де можна скористатися її традиційно сильними сторонами.

Керівництво фірми вирішило диверсифікувати діяльність «Сірс» та проникнути в нові сфери підприємництва. З цією метою був створений корпоративний комітет із стратегічного планування, до складу якого ввійшли керівники відділів торгівлі, страхування й нерухомого майна.

На початку його роботи були великі розходження щодо напрямків майбутнього розвитку компанії. Одні керівники вважали, що фірма має лишатись у своїй традиційній сфері - роздрібній торгівлі, інші - бажали розширення діяльності в одній із перспективних галузей, що швидко розвиваються, такий як телезв'язок, домашні розважальні програми тощо.

Тому комітет вирішив вивчити ряд галузей, щоб виявити потенційні можливості їх зростання й прибутковості та проаналізувати те, як «Сірс» може застосувати в новій справі свої специфічні сильні елементи - репутацію, маркетинг чи фінансову силу. Комітет визначив орієнтири, які стосувались розмірів галузі, потенційного обсягу реалізації та прибутку, проміжку часу, необхідного для того, щоб «Сірс» стала сильним фактором (конкурентом). Крім того, новий бізнес мав орієнтуватися на споживача і бути таким, щоб ім'я й репутація «Сірс» стали конкурентно визначальною ознакою. І, нарешті, цей бізнес має реалізуватися на національному рівні за допомогою мережі магазинів роздрібної торгівлі, розміщених по всій країні.

Саме ці зусилля й зумовили рішення зосередитися на фінансових послугах для споживачів, створивши те, що тепер називають «фінансовою мережею «Сірс»». «Сірс» мала багато ознак як організація фінансового обслуговування споживачів завдяки своїм 26 млн активних рахунків з розрахунками за кредитними картками, а також завдяки фірмі «Олл стайт», яка входила до складу «Сірс». Зусилля комітету увінчалися придбанням компанії «Дін» та впровадженням добре сприйнятої клієнтами картки «Дисковрі». При цьому магазини використовувалися як канали збуту.

Запитання

1. Які фактори зовнішнього середовища мали вплив на рішення фірми «Сірс» переглянути свою стратегію?
2. Чи змінила компанія свою місію?
3. Що керівництвом «Сірс» сприймається як основні сильні сторони фірми?
4. Яку стратегію обрало керівництво фірми «Сірс»?

Завдання 3:

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 бачення 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.

ТЕМА 12. ФУНКЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ

Завдання 1.

Керівники і спеціалісти агроформувань повинні добре знати виробничу структуру підприємства, функції окремих підрозділів і персоналу управління. Вони повинні уміти визначати цільові програми організації і вдосконалювати її функціональні задачі.

Нижче приведена функціональна матриця сільськогосподарського підприємства. Студенти самостійно оперують із функціональною матрицею: знаходять відповідність окремих функцій управління структурним підрозділам організації та відповідальним особам. Для цього необхідно підібрати відповідний структурний підрозділ і виконавців у переліку, який надається нижче.

Після складання функціональної матриці студентам необхідно зробити висновки щодо основних напрямків удосконалення функціональної матриці у відповідності з ринковими умовами господарювання сільськогосподарських підприємств на прикладі господарств у яких проходили виробничу практику.

Вихідні дані:

№ п/п	Функції управління	Структурні підрозділи	Виконавці
1	Загальне керівництво		
2	Аналіз господарської діяльності		
3	Управління економічною діяльністю		
4	Організація виробництва		
5	Управління технологією		
6	Управління трудовими ресурсами		
7	Управління інженерно-технічною підготовкою виробництва		
8	Охорона праці і безпеки		
9	Управління урахуванням, звітністю і фінансовою діяльністю		
10	Організація діловодства		
11	Управління будівництвом і реконструкцією		
12	Управління матеріально-технічним постачанням		
13	Управління реалізацією продукції		
14	Юридичне обслуговування		
15	Управління персоналом і збереження продукції		
16	Соціальне управління		
17	Господарсько-побутове обслуговування		
18	Управління природокористуванням		

19	Управління культурним і фізичним вихованням		
----	---	--	--

Служби і відділи підприємства:

1. Підприємство і внутрішньогосподарські підрозділи.
2. Палац культури, клуб, стадіон.
3. Підприємство і внутрішньогосподарські підрозділи, громадські організації.
4. Відділ кадрів.
5. Цех по переробці продукції, складське господарство.
6. Відділ реалізації.
7. Відділ постачання.
8. Цех будівництва.
9. Канцелярія.
10. Бухгалтерія.
11. Підприємство і внутрішньогосподарські підрозділи.
12. Цех механізації, ремонтні майстерні, авто гараж.
13. Відділ кадрів, внутрішньогосподарські підрозділи.
14. Агрохімічна, зоотехнічна, ветеринарна служба.
15. Підприємство і внутрішньогосподарські підрозділи.
16. Планово-економічна служба.
17. Планово-економічний відділ, бухгалтерська служба.
18. Підприємство і внутрішньогосподарські підрозділи.
19. Житлово-комунальний відділ.

Виконавці:

1. Головний агроном, головний зоотехнік, ветлікар, керівники відповідних підрозділів.
2. Керівник підприємства, начальник відділу кадрів, головні спеціалісти, бригадири, завідувачі ферм.
3. Начальник цеху механізації (головний інженер), завідувачий ремонтною майстернею, авто гаражем, головний енергетик.
4. Керівники підприємства внутрішньогосподарських підрозділів, інженер з техніки безпеки.
5. Головний бухгалтер, старші бухгалтери підрозділів.
6. Завідувач канцелярією, діловод.
7. Начальник цеху будівництва, виконроб, бригадири будівельних бригад.
8. Заступник з комерційних питань.
9. Заступник керівника з комерційних питань, начальники цехів.
10. Заступник керівника, начальник цеху по переробці, комірники.
11. Юрисконсульт.
12. Керівник господарства, керівники громадських організацій.
13. Завідувач господарства, комендант.
14. Директор Палацу культури, інструктор із спорту.
15. Керівник підприємства, фахівці з галузей.
16. Керівник підприємства, його заступники, начальники планово-економічного відділу і обчислювального центру.
17. Керівник підприємства, начальники цехів, бригадири, що завідують фермами, головні спеціалісти.

18. Керівник підприємства, головні спеціалісти, начальник планово-економічного відділу, головний бухгалтер.
19. Керівник підприємства, його заступники, бригадири, що завідують фермами.

Завдання 2. Ситуаційна вправа

Нова філософія

Коли Ендрю Андерсона позбавили праці на текстильній фабриці, він негайно знайшов роботу на іншій фірмі у сусідньому містечку. Тут за тиждень платили на 100 доларів менше, але коли через місяць його запросили повернутися на фабрику, Андерсон відмовився. Чому? А тому, що він вважав режим праці на новій фірмі менш суворим, ніж на старій. Що особливо припало до душі Андерсону - це філософія стосунків між керівництвом та робітниками в його новій компанії. Ставлення і до «блакитних комірців», і до «білих» - одне й те ж саме. Вони одержують тижневу платню замість погодинної ставки, беруть участь у пенсійній програмі компанії, мають компенсацію в разі хвороби. Крім того, майстри застосовують вільний, а не жорсткий контроль. Як результат, Андерсон почуває себе в значно кращій атмосфері, ніж раніше. Ще один факт, який Андерсон помітив, ставши до роботи, майстер не цитував повного листа дисциплінарних правил, навпаки, менеджер відразу сказав, що компанія повністю покладається на працівників. Була відсутня також формальна система правил та покарань за можливі помилки. Це дуже вразило Андерсона, змусило його працювати краще. І він не поодиноким у своїх відчуттях. Представники компанії вважають, що ці заходи підвищують продуктивність праці, яка на 35 відсотків вище за середню в галузі. Плинність кадрів усього 4 % (у галузі - 16 %).

Запитання

1. Яка з потреб, за Маслоу, допомагає здобути задоволення Андерсону?
2. До яких факторів, за Герцбергом, можна віднести умови на новому місці роботи?
3. Як ви обґрунтуєте підвищення продуктивності праці на фірмі згідно з новою філософією, використавши модель Портера-Лоулера?

Завдання 3. Ситуаційна вправа

У пошуках практичного застосування

Салі Бренд - керівник підрозділу в банку. Вона також отримує магістерський ступінь з бізнесу. Минулого вівторка на семінарі з поведінки вона ознайомилася з теорією очікування і знайшла її дуже цікавою, хоча не знає, як її можна застосувати.

У її банку кожні півроку переглядаються ставки всіх працівників. Звичайно людина може очікувати підвищення платні на 3-5 відсотків. Дуже рідко начальник може рекомендувати більше. Але Бренд не знає випадку, коли когось підвищили ставку менше, як на 3%. На її думку, це непоганий спосіб, хоча - і вона про це знає - різниця в підвищенні річної продуктивності праці становить усього 4 %; 6 % - у середніх і 10 % - у найкращих працівників. Підвищення ставки не дуже мотивує останніх.

Є ще один спосіб заохочення - це просування по службі. Бренд отримувала підвищення в середньому раз на два роки за шість років своєї кар'єри в банку. Але вона з болем відчуває, що це просування не може так далі тривати. Більшість

керівників має підвищення раз на п'ять років, а дехто з них, які перебувають вище ніж; Бренд на службовій драбині, не просувалися ні разу за весь час її роботи в банку. Тому для неї зрозуміло, що підвищення в посаді через свою неперіодичність не є ідеальним засобом мотивації. Щоб справді зростати на посаді, людина має переходити до іншого банку.

Крім грошей та посад, Бренд може мотивувати своїх людей заохоченнями та інформувати їх про все, що трапляється в банку. Бренд здається, що вона знає все необхідне про мотивацію і не вірить, що теорія очікування має якусь цінність для неї.

Запитання

1. У чому різниця між змістовими та процесійними теоріями?
2. Чи має якусь цінність теорія очікування для Бренд?
3. Які засоби мотивації ви можете порекомендувати Бренд?

Завдання 2. Ситуаційна вправа

Гроші та мотивація

Чи є гроші мотивом? Хтось скаже так, інші вважають, що все залежить від ситуації. Наприклад, той, хто заробляє 10 тис. дол. за рік, буде більш зацікавлений у збільшенні своєї платні на 100 дол., ніж той, хто одержує 100 тис. дол. на рік. Є такі, хто вважає, що кожне підвищення можна поділити на дві частини: перша пов'язана з підвищенням життєвого рівня і не має мотиваційного потенціалу, а друга - є винагородою за майстерність, тобто має значний мотиваційний потенціал. Так думають представники деяких профспілок.

Представники профспілок на одному заводі вирішили вдатися до страйку після того, як не зуміли дійти згоди з керівництвом із приводу заробітної плати, що мала б становити «вартість прожиття плюс три відсотки». Профспілком було відмовлено в тих самих трьох відсотках.

«Чому, - запитував голова комітету, - ми маємо погоджуватись лише на вартість прожиття? Ми житимемо не краще, ніж у минулому році, ми просто прагнемо трохи захистити себе від майбутньої інфляції».

Профспілки добре підготувалися до страйку, створивши значний грошовий фонд, і тепер готові ні на крок не відступати від своїх умов. Представник керівництва фірми сказав таке: «Тепер ми знаємо точку зору наших опонентів, вони - нашу, і ніхто не бажає відступати. Будемо стояти на своєму, поки в когось не скінчаться сили».

Запитання

1. Наскільки, на вашу думку, важливі гроші як мотив?
2. Що, крім грошей, може змусити людей наполегливо працювати?
3. Якщо гроші - один із найважливіших мотивів, то як же їх краще застосувати?
4. Кого ви підтримуєте в наведеній ситуації?

ТЕМА 13. ЗВ'ЯЗУЮЧІ ПРОЦЕСИ В МЕНЕДЖМЕНТІ

Теми доповідей

1. Комунікація як ключовий зв'язуючий процес в управлінні організацією.
2. Прийняття управлінських рішень як інтегруючий елемент функцій менеджменту
3. Координація та кооперація як механізми забезпечення злагодженості в управлінні.
4. Контроль як процес зворотного зв'язку та забезпечення досягнення цілей організації.
5. Інформаційні системи та технології як основа для ефективних зв'язуючих процесів у менеджменті

Завдання 1. Кейс-стаді: "Заплутаний веб-сайт для фермерського кооперативу"

Опис проєкту:

Фермерський кооператив "Родюча Земля" об'єднав зусилля кількох невеликих фермерських господарств Миколаївської області для спільного просування та продажу своєї органічної продукції. Було вирішено створити сучасний веб-сайт з функціоналом інтернет-магазину, блогу з рецептами та порадами з органічного землеробства, а також сторінками про кожного члена кооперативу. Проєкт мав важливе значення для збільшення продажів, залучення нових клієнтів та підвищення впізнаваності кооперативу.

Склад проєктної команди:

- **Олена (Керівник проєкту):** Представник одного з фермерських господарств, відповідає за загальну координацію та зв'язок з членами кооперативу. Мала базові навички управління проєктами.
- **Сергій (Веб-дизайнер):** Фрілансер, найнятий для розробки візуального стилю та макетів веб-сайту.
- **Ірина (Веб-розробник):** Фрілансер, відповідає за програмування функціоналу веб-сайту (інтернет-магазин, блог, сторінки кооперативу).
- **Андрій (Контент-менеджер):** Один із членів кооперативу, відповідав за написання текстів для сторінок, блогу та описів продуктів.
- **Наталія (Маркетолог):** Залучена на part-time основі, відповідає за розробку стратегії просування веб-сайту після його запуску.

Проблеми з координацією:

На початковому етапі проєкт здавався перспективним, але з часом почали виникати серйозні проблеми з координацією:

- **Дублювання завдань:** Олена не чітко розподілила обов'язки щодо збору інформації про кожного фермера та їхню продукцію. В результаті, і Андрій, і сама Олена паралельно зверталися до одних і тих же людей, витрачаючи час та викликаючи роздратування у членів кооперативу.
- **Затримки у виконанні:** Сергій розробив дизайн головної сторінки, який не був належним чином узгоджений з функціональними вимогами Ірини. Коли Ірина почала програмування, виявилось, що деякі елементи дизайну складно реалізувати технічно, що призвело до затримок та необхідності переробки макетів.

- **Конфлікти через непорозуміння:** Андрій самостійно визначав структуру блогу та тематику перших статей, не узгодивши це з Наталією, яка мала розробляти контент-стратегію для SEO-просування. Коли Наталія ознайомилася з готовим контентом, виявилось, що він не відповідає її планам, що призвело до конфлікту та необхідності переписування значної частини матеріалів.

- **Неефективна комунікація:** Комунікація між членами команди відбувалася хаотично, переважно через особисті повідомлення в месенджерах або нерегулярні телефонні дзвінки. Не було єдиного каналу для обміну інформацією, відстеження прогресу та обговорення проблем. Важлива інформація часто губилася або доходила до зацікавлених сторін із запізненням.

- **Відсутність чітких термінів та відповідальності:** Хоча загальний термін запуску веб-сайту був визначений, проміжні етапи та відповідальність за їхнє виконання не були чітко зафіксовані. Це призводило до ситуацій, коли завдання виконувалися із затримкою, а відповідальність за це було складно визначити.

- **Недостатній контроль:** Олена як керівник проєкту не здійснювала регулярного моніторингу прогресу виконання завдань та не проводила планових зустрічей команди для обговорення поточного стану справ та вирішення проблем, що накопичувалися.

Наслідки проблем з координацією:

- Проєкт значно відстав від запланованого терміну запуску.
- Зріс бюджет проєкту через необхідність переробок та додаткову оплату фрілансерам за затримки.
- Знизилася мотивація членів команди через постійні непорозуміння та конфлікти.
- Члени кооперативу висловлювали невдоволення повільним прогресом та відсутністю чіткої інформації про стан проєкту.
- Була втрачена потенційна вигода від своєчасного запуску веб-сайту у піковий сезон продажів органічної продукції.

Завдання для аналізу:

1. Визначте основні проблеми з координацією, що виникли в проєктній команді "Родюча Земля".
2. Проаналізуйте, які зв'язуючі процеси в менеджменті (комунікація, прийняття рішень, контроль) були порушені або неефективними.
3. Запропонуйте конкретні заходи для покращення координації роботи в даній проєктній команді на майбутнє. Ваші пропозиції повинні бути спрямовані на оптимізацію комунікаційних каналів, вдосконалення процесу прийняття рішень, чітке визначення ролей та відповідальності, а також налагодження ефективного контролю за виконанням завдань.
4. Обґрунтуйте очікуваний позитивний вплив ваших пропозицій на результативність роботи проєктної команди та успіх проєкту в цілому.

ТЕМА 14. КЕРІВНИЦТВО ТА ЛІДЕРСТВО

Теми доповідей

1. Сутність та основні засади керівництва.
2. Поняття та природа лідерства.
3. Теорія особистих якостей лідера.
4. Концепції лідерства.

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.

№ п/п	Якості, яким повинен володіти керівник	Ступінь відповідності керівника необхідним якостям		
		повна	часткова	відсутня
1.	Ділові якості:			
	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: 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 обґрунтовані рішення і добиватися їх виконання; контролювати діяльність; доцільно використовувати систему нагород і санкцій; виявляти здібності підлеглих, підтримувати дисципліну і створювати належні умови праці.			
2.	Психологічні: реальне сприйняття дійсності; розвинене абстрактне мислення; зрівноважена нервова система; наявність сильної волі; самостійність у роботі, вміння нести відповідальність за роботу та ін.			
3.	Моральні: працелюбність; чесність; скромність; повага та увага до підлеглих; доброзичливість та ін.			

Завдання 2. Ситуаційна вправа

Сергія Михайловича Поліщука обрали бригадиром одноголосно, хоча бригаду складали працівники й старші від нього за віком. У подальшому у бригадира не було особливих проблем у стосунках з товаришами по роботі. Його висока професійна майстерність, вміння працювати не тільки на токарному, але й на всіх інших верстатах, що були в їх комплексній бригаді, викликали повагу до нього членів

бригади. Він, у свою чергу, намагався ставитися до всіх уважно, турбувався про своєчасну підготовку фронту робіт для бригади, допомагав при необхідності товаришам у підборі потрібних режимів роботи інструменту, не боячись, захищав інтереси бригади перед адміністрацією.

Одного разу Сергій Михайлович почув, як Ніна Андріївна Поплавська, яка працювала оператором на верстатах з числовим програмним управлінням, розповідала подрузі, що у неї поклали у лікарню матір, а донька, хоча й навчається в сьомому класі, боїться ввечері залишатися вдома одна. Бригадир знав, що Поплавська жила з матір'ю, без чоловіка, і, розподіляючи людей в зміни на наступний тиждень, вирішив залишити Ніну Андріївну на першій зміні, хоча згідно з чергою вона повинна була виходити у другу. Зрозумівши, що про неї турбуються, сумлінна Поплавська стала працювати ще більш добросовісно. Враховуючи це, бригадир збільшив їй премію за місяць. Як завжди, Рада бригади погодилася з його пропозицією. Знаючи, що з хворобою матері у Поплавської з'явилися матеріальні ускладнення, Сергій Михайлович домовився з адміністрацією про виділення їй матеріальної допомоги, а розподіляючи премію за здачу чергового замовлення, встановив їй таку ж, як і самим кваліфікованим працівникам бригади. На Раді бригади розподіл премії затвердили одноголосно, але після цього Поліщук став помічати, що в стосунках між членами бригади відбулися якісь зміни.

Коли одну із жінок, яка теж працювала оператором, він назначив у другу зміну, вона при всіх сказала:

- Звичайно, у мене чоловік є, значить можна у нічні зміни ганяти.

Під обід до бригадира підійшла заплакана Поплавська і попросила направити її в нічну зміну замість тієї робітниці. На запитання Поліщука, що трапилося, вона тільки махнула рукою й пішла.

На другий день одного працівника, який не виконав змінне завдання, Сергій Михайлович попередив, що повинен буде знизити йому зарплату, якщо той не закінчить свою роботу у повному обсязі.

- Звичайно, - відповів той, - я спідницею крутити не можу, за що ж мені її підвищувати, - і подивився при цьому на Поплавську.

Працівники, які стояли поруч, серед яких було два члени Ради бригади, нічого не заперечили йому і навіть, як здалося Поліщуку, співчутливо посміхнулися.

Він мовчки відійшов до свого верстата, але цілий день на душі у бригадира було неспокійно. Хотілося розібратися й зрозуміти, що ж відбувається у бригаді. Чому ще недавно дружний колектив, який завжди чуйно ставився один до одного, став до старанної та сумлінної Поплавської ставитися по-іншому, ніби між ними пробігла чорна кицька.

Пропонується, обговорити такі питання:

1. У чому причина незгоди, що трапилася у бригаді?
2. Як слід було діяти, щоб товариші по роботі правильно зрозуміли дії і вчинки бригадира?
3. Що потрібно бригадиру зробити, щоб відновити стосунки в колективі?

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аграрна економічна політика: підручник / П. І. Юхименко, О. А. Шуст, Т. М. Димань та ін. ; за ред. О. А. Шуст. Київ : Центр учбової літератури, 2023. 650 с.
2. Економіка і бізнес: підручник / за ред. Л. Г. Мельника, О. І. Карінцевої. Суми : Університетська книга, 2021. 316 с. URL: <https://surli.cc/bdxreg>
3. Економіка підприємства : навчальний посібник / О. І. Лисак, Л. О. Андрєєва, Л. О. Болтянська. Мелітополь: Люкс, 2020. 272 с.
4. Економіка підприємства: підручник / за ред. Л. Л. Ковальської, І. В. Кривов'язюка. Київ : Видавничий дім «Кондор», 2020. 700 с.
5. Економіка сільського господарства : навчальний посібник / С. М. Рогач, Н. М. Суліма, Т. А. Гуцул, Л. А. Ільків, Л. В. Ярема. Київ : ЦП "Компринт", 2020. 546 с. URL: <https://dglb.nubip.edu.ua/server/api/core/bitstreams/8704f52a-1f14-4ec3-a778-adaa87ce84b8/content>
6. Корінець Р. Сільський розвиток : посібник для фахівців з аграрного та сільського розвитку територіальних громад. Київ, 2023. 158 с. URL: <https://surl.li/xcw hwh>
7. Мазур К. В., Кубай О. Г. Менеджмент аграрного підприємства : навчальний посібник. Вінниця : ТВОРИ, 2020. 284 с. URL: <http://repository.vsau.org/getfile.php/25373.pdf>
8. Організація і планування виробництва в аграрних формуваннях : навчальний посібник / за ред. М. М. Ільчука. 2-ге вид., перероб та доп. Київ : НУБіП України, 2022. 358 с. URL: https://nubip.edu.ua/sites/default/files/u130/posibnik_2022.pdf
9. Сучасний менеджмент у схемах і таблицях. Частина 1 : навчальний посібник / Н. С. Іванова, Н. С. Приймак, І. А. Карабаза, І. В. Шаповалова, Ю. Б. Лижник ; за ред. Н. С. Іванова. Кривий Ріг : Вид.ДонНУЕТ, 2021. 282 с. URL: http://elibrary.donnuet.edu.ua/2321/1/2021_NP_Ivanova_Suchasnyy%20menedzhment.pdf
10. Ткачук В. А., Рогач С. М., Гуцул Т. А., Балан О. Д. Економіка і підприємництво, менеджмент : підручник. Київ : Компринт, 2020. 480 с.

Навчальне видання

ЕКОНОМІКА АГРАРНОГО ВИРОБНИЦТВА ТА МЕНЕДЖМЕНТ

Методичні рекомендації

Укладач: **Олійник** Тетяна Георгіївна

Формат 60*84/16. Ум.друк.арк. ____

Тираж ____ прим. Зам №__

Надруковано у видавничому відділі
Миколаївського національного аграрного університету
54020, м. Миколаїв, вул. Георгія Гонгадзе,9

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК №4490 від 20.02.2013р.