

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
МИКОЛАЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кафедра економіки підприємств

Т. Г. Олійник

Економіка, підприємництво, менеджмент



Курс лекцій

МИКОЛАЇВ
2016

УДК 33.01
ББК 65
О-54

Автор:

Т.Г. Олійник – кандидат економічних наук, старший викладач кафедри економіки підприємств

Рекомендовано до друку рішенням вченої ради Миколаївського національного аграрного університету від 30.03. 2016р. протокол №7

Рецензенти:

Потишняк О.М. доктор економічних наук, доцент кафедри менеджменту НУК імені адмірала Макарова

Кабак О.О. кандидат економічних наук, асистент кафедри менеджменту організацій та права

Олійник Т. Г.

Е- 45 Економіка, підприємництво, менеджмент: курс лекцій / Т. Г. Олійник.
– Миколаїв : МНАУ, 2016. – 110 с.

Курс лекцій охоплює весь комплекс навчально-методичного забезпечення, необхідного для самостійного вивчення дисципліни і відповідає навчальній програмі з дисципліни «Економіка, підприємництво, менеджмент».

УДК 33.01
ББК 65

©Миколаївський національний
аграрний університет, 2016

ВСТУП

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. 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 цього завдання спрямовано і курс лекцій з дисципліни «Економіка, підприємництво, менеджмент», основною метою якої є:

- 1) сформуванню у здобувачів вищої освіти – 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.

ЗМІСТ

Вступ

МОДУЛЬ 1. РЕСУРСНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СІЛЬСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА

Тема 1.1. Земельні ресурси та їх використання

Тема 1.2. Трудові ресурси, продуктивність праці та її оплата

Тема 1.3. Матеріально-технічна база сільського господарства

Тема 1.4. Засоби виробництва аграрних підприємств

Тема 1.5. Результати діяльності та економічна ефективність

МОДУЛЬ 2. МЕНЕДЖМЕНТ

Тема 2.1. Сутність управління та менеджменту

Тема 2.2. Історія розвитку менеджменту менеджменту

Тема 2.3. Поняття організації як соціально – економічної системи

Тема 2.4. Функції менеджменту

Тема 2.5. Зв'язуючі процеси в менеджменті

Тема 2.6. Керівництво та лідерство

Рекомендована і використана література

Розділ 1. ЕКОНОМІКА

1.1. РЕСУРСНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СІЛЬСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА

ТЕМА 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 кожен 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

грунтові 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:

$$P_{дн} = \frac{U \times Ц - B - (B \times K_{нр})}{Ц} (1.1.)$$

де $P_{дн}$ - диференціальний рентний дохід з 1 га орних земель, ц;

U - урожайність зернових культур, ц/га;

$Ц$ - ціна реалізації 1 ц зерна, грн.;

B - виробничі витрати на 1 га посіву, грн.;

$K_{нр}$ - 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:

$$G_{оз} = P_{зд} \cdot \text{ц} \cdot T_k, \quad (1.2)$$

де $G_{оз}$ – грошова оцінка одного гектара земель, грн.;

$P_{зд}$ - загальний рентний дохід з 1га відповідних видів земельних угідь, ц;

ц - ціна реалізації 1ц зерна, грн.;

T_k - 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 100га 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.

ТЕМА 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 ($Ч_{сп}$) на середню тривалість робочого періоду ($Т_{рп}$) в днях або годинах:

$$\Phi_{рп} = Ч_{сп} \times Т_{рп} (1.3)$$

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, невходів 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 ($44,9 \cdot 40$). 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_B) визначається

відношенням фактично відпрацьованого робочого часу одним працівником за рік (T_f) до можливого (T_n) його річного фонду:

$$K_v = T_f \div T_n (1.4)$$

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:

$$ДТС = Г_{mc} \times ХТ_{зм}. (1.5)$$

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 постійних 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 людину- 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 людину-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 трудомістких галузях господарств.
13. Норми праці.
14. Методика визначення годинної тарифної ставки.
15. Методика визначення денної тарифної ставки.

ТЕМА 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, сівба 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 машино - 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 (Пк) визначають за формулою:

$$P_k = \frac{Z_p}{T_p \times H_v \times t \times K_m \times K_{\text{м}}} (1.6)$$

де Z_p - збиральна площа культури;

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

H_v - норма виробітку за годину;

t - тривалість роботи комбайна протягом дня;

K_m - коефіцієнт технічної готовності;

$K_{\text{м}}$ - коефіцієнт використання календарного періоду за метеорологічними умовами.

Специфіка сільськогосподарського виробництва зумовлює високий рівень транспортності (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 завезення 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 установлюються 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 тонну 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_v - коефіцієнт використання вантажопідйомності;

$$K_v = \frac{Z_{во} - V_{оп}}{P_v \times V_n} (1.7)$$

де K_e - коефіцієнт використання вантажопідйомності;

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

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

P_v - пробіг з вантажем, км;

V_n - вантажопідйомність середньооблікового автомобіля, т.

2. Показники продуктивності автотранспорту:

- *виробіток автомобілів на одну середньооблікову автомобіле тонну:*

$$V_A = \frac{V_T}{A_{тд} \div 365} (1.8)$$

де V_A - виробіток автомобілів на одну середньооблікову автомобіле - тонну;

V_T - кількість перевезених вантажів, т;

$A_{тд}$ - автомобіле-тонно-дні.

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

$$V_{ткм} = \frac{Z_{во}}{A_{тд} \div 365} (1.9)$$

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 роботи навантажувально-розвантажувальних машин та механізмів і транспортних засобів; повного завантаження їх протягом року; раціонального комплектування агрегатів із урахуванням транспортної швидкості і вантажопідйомності машин і причепів, якісної дорожньої мережі 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.

ТЕМА 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 введення 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 зараховуються 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*:

$$A_p = B_a \div T, \quad (1.10)$$

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*:

$$A_p = B_3 \cdot \sqrt{\frac{B_1}{B_n}}$$

де B_3 — залишкова вартість основного засобу на початок звітного

періоду;

v_l - ліквідаційна вартість основного засобу;

V_l - його первісна вартість;

3. *метод прискореного зменшення залишкової вартості:*

$$A_p = V_3 \times N_a \times K_{\Pi}, \quad (1.12)$$

де N_a - річна норма амортизації, розрахована прямолінійним методом;

K_{Π} - коефіцієнт прискорення, який дорівнює 2;

4. *кумулятивний метод:*

$$A_p = V_a \times (T+1-i) \div K_{\Sigma} \quad (1.13)$$

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: $1 + 2 + 3 + 4 + 5 + 6 + 7 + 8 = 36$);

V_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:*

$$A_m = O_{\phi} \times \frac{V_a}{O_{\Sigma}}$$

де A_m - місячна сума амортизації;

O_{ϕ} - фактичний обсяг продукції (робіт, послуг) за місяць;

O_{Σ} - загальний обсяг продукції (робіт, послуг), який можна виробити за весь час використання основного засобу.

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

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

$$N_A = \frac{\Phi_B - L_B}{\Phi_B \times T} \times 100 \quad (1.15)$$

де Φ_B - балансова вартість основних фондів, грн.;

L_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:

$$B(a) = B(a-1) + \Pi(a-1) - V(a-1) - A(a-1) \quad (1.16)$$

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;

$P(a-1)$ - 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;

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

$A(a-1)$ - 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:

$$N_p = \frac{\Pi}{\Phi_{ос} + \Phi_{об}} \times 100 \quad (1.17)$$

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* 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 внаступні 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 гатунку.

Норматив кожного нормованого елемента 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 завою; 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:

$$K_o = \frac{Q}{O_z} (1.18)$$

де K_o - коефіцієнт оборотності (кількість оборотів);

Q - обсяг реалізованої продукції, грн.;

O_z - 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: $t = 360 \div K_o$.

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.

ТЕМА 1.5. РЕЗУЛЬТАТИ ТА ЕФЕКТИВНІСТЬ ДІЯЛЬНОСТІ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ

1.5.1. 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.

Таблиця 1 - Групування витрат за статтями в різних галузях сільськогосподарських підприємств.

Статті витрат	У рослин- ництві	У тварин- ництві	У допоміжних виробництвах	У підсобних промислових виробництвах
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 м 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.

1.5.2. 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 обґрунтовані 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:

$$Ц = С + П + ПДВ + АЗ + Пп + Тн + М \quad (1.19)$$

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.

$$\text{Цверх.} = \text{Цан} + \text{Е сп} \quad (1.20)$$

де Цан – ціна найближчого аналога нового товару;

Есп - споживчий ефект.

Верхня межа ціни(Цверх)встановлюється з тих міркувань, що споживачу придбання нового товару вигідніше, ніж придбання аналога, що випускається на ринку, за формулою :

$$\text{Цнижн} = \text{С} + \text{Е}_{\text{вир}} = \text{С} + \text{П} + \text{ПДВ, грн.} \quad (1.21)$$

де *Евир* - 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 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 тому, 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, урахувавши 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'юктурою ринку та розробленої 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 ?

1.5.3. Результати діяльності та економічна ефективність виробництва

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 постійних цінах і цінах фактичної реалізації.

Вартість валової продукції сільського господарства у *постійних 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 порівняння 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:

$$M_d = V_p - C_{zv}, (1.22)$$

де V_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:

$$M_o = Ц - C'_{zv}, (1.23)$$

де $Ц$ - 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.

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.

Тема 1.6. 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 (DU_i) визначають як різницю між її рівнем за досліджуваним (Y_i) і базовим (Y_0) варіантами, тобто $\Delta Y_i = Y_i - Y_0$.

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

$$\Delta\Pi_i = (Y_i \times Ц - B_i) - (Y_0 \times Ц - B_0), (1.24)$$

де B_i і B_0 - виробничі витрати на основну продукцію з розрахунку на 1 га посіву відповідно за i -м досліджуваним і базовим варіантами, грн.;
 $Ц$ - 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:

$$B_m = B_n \cdot Ч (1 + i)^n (1.25)$$

де B_m - майбутня вартість грошей;

B_n - 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:

$$B_n = B_m \cdot Ч (1 + i)^{-n} (1.26)$$

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 беззбитковості*:

$$Nб = \frac{Вп}{Пт - Вз} \quad (1.27)$$

де $Вп$ - постійні витрати;

$Пт$ - товарна продукція;

$Вз$ - 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.

МОДУЛЬ 2 МЕНЕДЖМЕНТ

ТЕМА 2.1 СУТНІСТЬ УПРАВЛІННЯ ТА МЕНЕДЖМЕНТУ

1. Менеджмент - сутність і основні категорії.
2. Закони і закономірності менеджменту

1. Менеджмент - сутність і основні категорії.

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 матеріальноговиробництва, 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: управлінняматеріальними ресурсами та управліннялюдськими ресурсами.

Термін «менеджмент» походить від англійського *menegement* і означає «керувати». Коли говорять про менеджмент, майже завжди мають на увазі існування менеджера професійного управляючого, який усвідомлює, що він – представник особливої професії, а не просто інженер, технолог або економіст, котрий виконує функції управління.

Менеджмент – це вплив на колектив працівників або окремих виконавців з метою виконання поставлених завдань та досягнення визначених цілей.

Менеджмент – це:

- раціональний спосіб управління бізнесовими організаціями;
- управління, орієнтоване на доходність підприємств (організацій).

Термін «**управління**» є набагато ширший за термін «менеджмент», оскільки застосовується до різних видів людської діяльності: управління космічними системами, автомобілями, управління державою.

Управління є цілеспрямованою дією суб'єкта на об'єкт з метою змінити його стан або поведінку у зв'язку з переміною обставин, ситуації, виникнення певної проблеми.

Управління підприємством – це система цілеспрямованого впливу на виробничо-господарську діяльність і соціальні процеси в колективі.

У загальному вигляді менеджмент слід уявляти як науку і мистецтво перемагати, вміння добиватися поставлених цілей, використовуючи працю, мотиви поведінки та інтелект людей.

Цілі менеджменту – це ті результати діяльності, яких прагне досягти організація в майбутньому. Вони повинні відповідати з одного – об'єктивним законам, інакше вони не будуть реальними, з іншого боку встановлюються людьми і відображають їхні інтереси. В організації цілі менеджменту визначає її керівник.

Мета менеджменту – оптимізація функціонування господарюючих суб'єктів і створення умов, за яких з мінімальним ризиком реалізуються стратегічні і тактичні цілі.

Об'єктом менеджменту є організації та окремі підприємці.

Предметом менеджменту є управлінські та міжособові відносини, які складаються в процесі виконання певних функцій.

Особливістю сучасного менеджменту є те, що однією з головних функцій стає підприємницька діяльність. У сучасних умовах успішна діяльність неможлива, якщо в організації не впроваджуються інновації. Сучасна організація має орієнтуватися на постійні зміни, вдосконалення організаційного та технологічного процесу залежно від стану, який складається на ринку.

До особливостей сучасного менеджменту слід віднести і те, що він має робити здібності й можливості робітника продуктивними. Однією з

передумов успішного розв'язання цього завдання є подолання відчуження робітника від засобів виробництва, виховання в нього почуття господаря.

Отже, **основні особливості менеджменту:**

- підприємницька діяльність
- орієнтація на нововведення
- подолання відчуження робітника від засобів виробництва, виховання почуття господаря.

Менеджер – це професійний керівник (управляючий), який має відповідну спеціальну підготовку, обов'язково обіймає постійну посаду в організації і одержує відповідну плату.

Бізнесмен – це ділок, комерсант, який робить гроші, власник капіталу, що перебуває в обороті і приносить дохід. Бізнесмен може не мати відповідної спеціальної підготовки і не обіймати постійної посади в організації.

Термін «**підприємець**» був введений французьким економістом Рішаром Кантілоном на поч. 18 ст. Відтоді під цим терміном розуміють людину, яка бере на себе ризик, що пов'язаний з організацією підприємства або розробкою нової продукції чи нових послуг, що пропонуються споживачам.

Отже, **підприємець** – це людина, яка самостійно на свій ризик здійснює діяльність, що спрямована на систематичне отримання прибутку від користування майном, продажу товарів, тощо.

Основна відмінність менеджера від підприємця полягає в тому, що менеджер працює обіймаючи постійну посаду в організації і зорієнтований на виконання відповідних завдань і досягнення ефективності тих ресурсів, які є в його розпорядженні, а підприємець не обіймаючи постійної посади в організації, а постійно ризикуючи здійснює реалізацію поставленої мети.

Для виконання виробничих завдань управлінська робота повинна бути скоординована, щоб організація могла досягти успіху. Деякі керівники (президент компанії) координують роботу інших керівників (віце-президент), які в свою чергу координують роботу завідуючих відділами.

Незалежно від кількості рівнів, всіх керівників поділяють на три категорії. Наприклад Талкотт Парсон поділяє на:

I рівень – інституційний рівень

II рівень – управлінський;

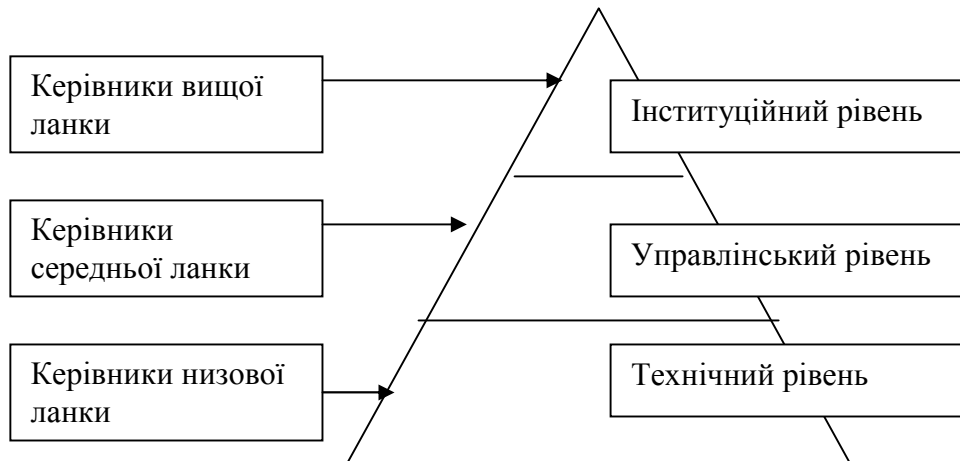
III рівень – технічний

На I рівні (інституційному) керівники зайняті в основному розробкою довгострокових планів, формулюванням цілей, адаптуванням організації до змін.

На II рівні (управлінському) керівники зайняті управлінням і координацією дій всередині організації.

На III рівні (технічному) керівники зайняті щоденними операціями та діями, необхідними для забезпечення ефективної виробничої діяльності або надання послуг.

Але більш загально використовуваним способом описання рівнів управління є виділення керівників вищої, середньої, низової ланок.



Керівники низової ланки (операційні керівники) – це організаційний рівень, який знаходиться над неуправлінськими працівниками. Ці керівники здійснюють контроль за виконанням виробничих завдань. Їх часто називають молодими начальниками. Наприклад: майстер, старша медсестра, завідувач кафедрою. Велика кількість керівників – це керівники низової ланки, особливістю роботи яких є великий обсяг комунікативного спілкування зі своїми підлеглими.

Керівники середньої ланки – координують і контролюють роботу молодших начальників. Типовими посадами є завідувач відділом у бізнесі, декан в університеті, директор філіалу.

Керівники вищої ланки – за чисельністю їх значно менше, ніж керівників інших ланок. Типові посади цієї групи: голова ради директорів, президент, віце-президент у корпорації, ректорат в університеті. Вони відповідають за прийняття найважливіших рішень в організації. Тому успішно діючі керівники вищої ланки у великих організаціях цінуються дуже високо, а їхня праця винагороджується дуже добре.

На сьогодні існує багато видів менеджменту: інноваційний, маркетинговий, фінансовий, виробничий, стратегічний, менеджмент персоналу.

2. Закони і закономірності менеджменту

В управлінській діяльності керуються такими основними законами менеджменту:

1. Закон відповідності систем цілям діяльності організації.

2. Закон спеціалізації управління організаціями (передбачає розподіл управлінської діяльності на засадах застосування конкретних функцій менеджменту і основних категорій таких як: повноваження, компетентність, відповідальність).

3. Закон інтеграції управління організаціями – спрямований на досягнення єдності зусиль усіх підрозділів організації, усіх служб працівників для виконання завдань організації через застосування правил, процедур, ієрархії управління, стилів керівництва.

4. Закон оптимального поєднання централізації та децентралізації управління. Покликаний сформувати оптимальний рівень делегування вищим керівництвом нижчим рівням своїх повноважень з метою досягнення високих результатів і сприятливого психологічного клімату в організації.

5. Закон демократизації управління. Акцентує увагу на участі працівників в управлінських процесах, забезпеченні двостороннього спілкування, розвитку особистих і професійних якостей підлеглих тощо.

6. Закон економії часу в управлінні. Спрямований на підвищення ефективності управління працею, зменшення трудомісткості через впровадження передових методів і прийомів праці.

7.

Закон пропорційного розвитку системи управління. Передбачає послідовну та постійну еволюцію всіх управлінських систем організації (виробничої, фінансової, соціальної, інформаційної тощо).

Закономірність передбачає виявлення стійких та повторювальних зв'язків між явищами, процесами і категоріями менеджменту.

Основні закономірності менеджменту

- визначення і розподіл функцій між керуючою системою і керованою підсистемою;
- застосування відповідних методів впливу на об'єкти управління;
- дотримання принципів управління;
- безперервне зростання обсягів управлінських робіт

Загальні принципи управління мають відповідати насамперед загальному поняттю управління і елементам, що його складають: цілям, способам, засобам і впливам, а також правилам дій суб'єкта й об'єкта управління. Виділимо низку основних принципів управління, які широко використовуються вітчизняними організаціями.

Принципи

1. Цілеспрямованість. Відповідно до цього принципу будь-яка діяльність організації повинна спрямовуватися на досягнення конкретних виробничо-господарських цілей та виконання поставлених завдань.

2. Урахування потреб і інтересів. Покликаний задовольнити потреби та інтереси працівників з метою досягнення цілей організації на засадах застосування мотивування.

3. Ієрархічність. Передбачає розташування управлінських посад в організації в структурі від найнижчого рівня управління до найвищого.

4. Взаємозалежність. Згідно з ним кожна організація складається з взаємозалежних внутрішніх змінних (цілі, структура, технологія, працівники, завдання, ресурси). При цьому фактори зовнішнього середовища постійно впливають на організацію (відповідно на її внутрішнє середовище) та викликають відповідну реакцію з її боку.

5. Динамічна рівновага. Передбачає безперервний розвиток організації та утримання загальної рівноваги на кожному етапі цього розвитку.

6. Економічність. Формує засади функціонування організації щодо збалан-

сованостівитрат,надходженьтощо,забезпечуєрозвитокбюджетнихвідносин.

7.Активізація.Спонукаєорганізаціюдодіяльності,постійногорозвитку,в провадженняінноваційтаін.

8.Системність.Відповіднодоцьогопринципуорганізаціярозглядається яквідкритасистема,щоскладаєтьсяізвзаємодіючихтавзаємопов'язанихелементів.

9.Єдиновладдя.Передбачаснаявністьєдиноговідповідальногоцентру,який здійснюєкерівництвотакоординаціюдіяльностіорганізаціїзметоюдосягненняїїцелей.

10.Поєднанняправ,обов'язківіповноважень.Передбачає,щожоден працівникворганізаціинаділяєтьсяконкретнимиправами,несе відповідальністьзавиконанняпокладенихнаньогообов'язків.

Усіпринципименеджментувзаємопов'язані,вонидоповнюютьодин одного.Відмовавідякогосьізнихабонедостатніхврахуваннявуправлінськійдіяльностізнижуєефективністьуправлінняорганізацією.



Рисунок 2.1 – Менеджмент за сферами управління

КОНТРОЛЬНІ ПИТАННЯ

1. Суть понять „управління” і „менеджмент”.
2. Що є предметом менеджменту?

3. Назвіть основні особливості менеджменту.
4. Класифікація рівнів управління за Талкотт Парсон.
5. Назвіть основні закони і закономірності менеджменту.
6. Назвіть основні принципи менеджменту.

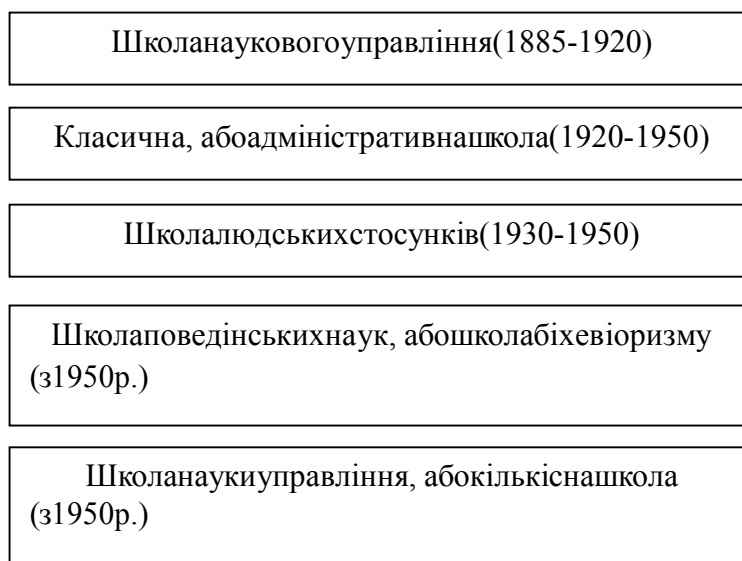
ТЕМА 2.2 ІСТОРІЯ РОЗВИТКУ МЕНЕДЖМЕНТУ

1. Характеристика наукових шкіл у менеджменті
2. Сучасні концепції менеджменту
3. Розвиток управлінської науки в Україні

1. Характеристика наукових шкіл у менеджменті

Потреба науці про менеджмент з'явилася наприкінці XIX – на початку XX ст., що було зумовлено появою машинного виробництва. Саме тоді почали формуватися великі підприємства, на яких працювали десятки, сотні, навіть тисячі людей. Узв'язку з цим виникли проблеми планування їх діяльності, організації робочих місць, створення ефективної системи стимулювання працівників, розроблення технологічних процесів, забезпечення точного обліку, контролю тощо. Саме розвиток машинного виробництва зумовив необхідність дослідження економістами, соціологами, психологами та технологамизакономірностей управління людськими, з'ясування тенденцій розвитку виробничо-господарської діяльності під дією управлінського впливу, розроблення стандартних положень, інструкцій тощо. У процесі цих наукових досліджень було сформульовано перші принципи і положення, вироблено механізми та рекомендації щодо управління виробничо-господарською діяльністю.

Провідні фахівці з менеджменту вважають, що сучасний менеджмент базується на досягненнях декількох наукових шкіл (теорій) (рис. 2.1).



1. ШКОЛА НАУКОВОГО УПРАВЛІННЯ (1885-1920рр).

Розвиток виробництва на межі XIX – XX ст. змусив керівників зосередитись на розробці наукових іраціональних принципів управління людськими, обладнанням, ресурсами. Вченій практики, як вирішув

алиякзбільшитипродуктивністьвиробництва,започаткувалишколунауковогоуправління. Засновниками даної школи були Тейлор, Френка і Лілії Гілберт, Генрі Гантта, ГенріФорд. Важливим внеском цієї школи було систематичне використання стимулювання робітників у підвищенні продуктивності і обсягів виробництва. Передбачалось також можливість невеликого відпочинку і перерв в виробництві, так що кількість часу, яке виділялось на виконання визначених завдань, було реальним і справедливо встановленим. Це давало змогу керівництву встановити норми виробництва, які були виконані, і додатково платити тим, хто виробляв понад норми. Головним елементом в даному підході було те, що люди, які виробляли більше, отримували більше грошей. Представники цієї школи також визнавали важливість відбору людей, які фізично і інтелектуально відповідали б виконуваний роботі. Велике значення приділялось навчання персоналу.Тейлор і його прихильники визнавали, що організація в цілому виграє, якщо кожна група працівників зосередиться на тому, що вона виконує найкраще. Цей підхід дуже відрізнявся від старої системи, за якої робітники самі планували свою роботу. Завдяки концепції наукового управління менеджмент був визнаний як самостійна галузь наукових досліджень.

2. Класична або адміністративна школа (1920-1950pp.).

Представниками даної школи були Анрі Файоль, Л. Урвік, М. Вебер.в основному вони приділяли свою увагу управлінню виробництвом. З виникненням даної школи спеціалісти почали постійно вдосконалювати підходи до управління та організації в цілому.

Тейлор та Гілберт починали свою кар'єру простими робітниками, а от представники класичної школи управління працювали керівниками вищого рівня в великому бізнесі.

Анрі Файоль з ім'ям якого пов'язують виникнення даної школи працював керівником великої французької компанії по видобутку вугілля. Ліндалл Урвік був консультантом з питань управління в Англії. Тому їх головна задача була ефективність всієї організації. Їх ціль було створення універсальних принципів управління. При цьому вони вважали, що якщо дотримуватись всіх принципів, то організація обов'язково буде успішною.

Анрі Файоль сформулював 14 принципів управління, які допомагають сконструювати високоефективну організацію.

Принципи

1. **Розподіл праці.** Його метою є виконання роботи, більшої за обсягом і кращої за якістю, за тих же умов. Це досягається завдяки скороченню кількості цілей, на які мають бути спрямовані увага та зусилля працівників.

2. **Повноваження та відповідальність.** Повноваження – це право віддавати накази, відповідальність – зобов'язання їх виконувати.

3. **Дисципліна** – це слухняність і повага до досягнутих угод між організацією та її працівниками.

4. **Єдиноначальність.** Працівник повинен одержувати накази тільки від одного безпосереднього начальника.

5. **Єдність цілей і напрямків.** Кожна група, яка діє в межах досягнення однієї мети, має бути об'єднана єдиним планом і мати одного керівника.

6. **Підпорядкованість особистих інтересів загальним.** Інтереси одного працівника або групи не повинні домінувати над інтересами організації.

7. **Винагорода персоналу.** Щоб забезпечити вірність і підтримку з боку працівників, слід подбати про справедливу винагороду за їхню працю.

8. **Централізація та децентралізація.** Централізація передбачає зосередження прав щодо вирішення управлінських питань на одному рівні управління. Співвідношення між централізацією та децентралізацією має бути оптимальним, з урахуванням конкретних умов.

9. **Скалярний ланцюг (ієрархію)** створюють особи, які стоять на керівних посадах зверху донизу. Така ієрархія несе порядок в організацію і є однією із головних умов ефективного управління.

10. **Порядок,** тобто місце для всього і все на своєму місці.

11. **Справедливість** – це поєднання доброти і правосуддя.

12. **Стабільність робочих місць для персоналу.** Висока плинність кадрів знижує ефективність організації.

13. **Ініціатива.** Завдяки їй розробляються плани і забезпечується їх успішна реалізація.

14. **Корпоративний дух.** У корпорації, організації – сила, яка є результатом гармонії персоналу.

3. Школа руху за гуманні стосунки, або школа людських відносин (1930-1950)

Засновниками цієї школи були Мері Паркер Фоллет та Елтон Мейо, А.Маслоу, Д.Мак-Грегор. Фоллет перша визначила менеджмент як «забезпечення виконання роботи за допомогою інших осіб». Шляхом експериментів дослідники показали, що зростання продуктивності праці перебуває під впливом значної кількості факторів, серед яких провідне місце займають потреби людей та соціально-психологічний клімат у колективі. Дослідники психологічної школи вважали: якщо керівництво піклується про своїх працівників, то рівень їхньої задоволеності буде підвищуватися, а це в свою чергу обумовить підвищення продуктивності праці. Вони рекомендували менеджерам надавати працівникам більш широкі повноваження і можливість спілкуватися на роботі, консультиватися з підлеглими з питань прийняття управлінських рішень.

Основні ідеї цієї школи:

- управління соціально-психологічний, а не економічний процес;
- в основі управління знаходиться людина, яка має свої потреби, інтереси і мотивації;
- продуктивність праці виконавця залежить не тільки від

матеріальних, як від психологічних та соціальних факторів;
- людина в основному мотивується соціальними потребами і відчувають свою індивідуальність завдяки своїм стосункам з іншими людьми;
- задоволення персоналу роботою приводить до підвищення продуктивності праці і сприяє її зростанню при творчому підході.

4. Школа поведінських наук або школа біхевіоризму з 1950 р.

Серед найбільш значущих постатей розвитку поведінкового напрямку можна згадати Кріса Арджириса, Ренціса Лайкерта, Дугласа Мак-Грегора і Фредеріка Герцберга. Вони вивчали різні аспекти соціальної взаємодії, мотивації, характеру влади й авторитету, організаційної структури, комунікації в організації, лідерства, зміни змісту роботи та якості родючого життя. Якщо школа людських відносин зосереджувалася на увагу до головним чином на меті ода налагодування 60-х років особистих відносин, то новий підхід намагався допомогти працівнику усвідомити свої власні можливості. Метод вивчення працівника ґрунтувалися на застосуванні науки про поведінку до побудови управління організаціями. Метою цієї школи було підвищення ефективності організації заради підвищення ефективності людських ресурсів.

Популярність поведінкового підходу значно зросла в 60-і роки.

Ним було охоплено всі галузі управління. Представники цієї школи пропагували свій підхід як єдиний найкращий шлях вирішення

управлінських проблем. Головним в історії поведінкових наук було твердження того, що правильне застосування науки про поведінку завжди сприятиме підвищенню ефективності кожного працівника, такі підприємства в цілому.

5. Школа науки управління (кількісна школа)

Починаючи з 60-

років до нашого часу розвивається нова школа науки управління як наслідок появи нових методів прийняття рішень з використанням математики, кібернетики, теорії ймовірностей, статистики, комп'ютерних технологій. Найбільш відомими представниками цієї школи є Д. Марч, Г. Саймон, Р. Акофф, Д. Вудворд, Д. Томпсон, Л. Канторович та ін.

Головні характеристики школи:

- основна увага зосереджується на прийнятті рішень;
- критерієм діяльності є економічна ефективність;
- використання формалізованих методів і моделей в управлінні;
- використання комп'ютерів для обробки значного обсягу інформації;
- використання системного, процесного і ситуаційного підходу до управління.

2. Сучасні концепції менеджменту

ПРОЦЕСНИЙ ПІДХІД

Управління розглядається як процес, тому що робота по досягненню цілей за допомогою інших людей – це неодноразова дія, а серія безперервних взаємопов'язаних дій, які називаються управлінськими функціями. Кожна

управлінська функція також є процес, тому що складається з серії взаємопов'язаних дій. Таким чином, процес управління є сума функцій по управлінню певним об'єктом.

Анрі Файоль, якому приписують розробку цієї концепції визнавав існування 5 початкових функцій. Він вважав, що управляти означає:

Передбачувати і планувати – Давати розпорядження – Координувати – Стимулювати – Контролювати

Але загальноприйнятими функціями управління (вони стосуються всіх організацій) є планування організація мотивація і контроль.

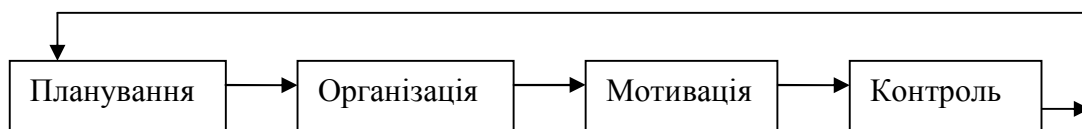


Рисунок 2.2 - Процесний підхід до управління

Планування передбачає прийняття рішень про те, якими мають бути цілі організації і що повинні робити її члени організації, щоб досягти цих цілей. За своєю суттю функція планування відповідає на три питання:

1. Де ми знаходимося в цей час? (керівники повинні оцінити організацію за станом її фінансів, маркетингу, виробництва);
2. куди ми прагнемо рухатися? (керівники визнають цілі організації та можливі перешкоди на шляху їх досягнення);
3. як ми збираємося досягти цілей організації? (керівники повинні вирішити, що повинні робити члени організації).

Організація. Організувати означає створювати деяку структуру. Для того, щоб організація могла виконувати свої плани, їй необхідно структурувати багато елементів. Одним з таких елементів є робота, яка повинна структуруватися до конкретного завдання з метою досягнення ефективного розподілу праці. Іншим важливим аспектом організації є призначення виконавців кожного конкретного завдання, в тому числі й роботи в управлінні. Керівник при цьому підбирає людей для конкретної роботи і делегує їм свої повноваження.

Мотивація – це процес спонукання себе та інших для ефективної діяльності й досягнення поставлених цілей перед організацією. Керівник повинен пам'ятати, що навіть прекрасно складені плани і найдосконаліша структура організації не мають жодного змісту якщо хтось не виконує свою роботу. Щоб ефективно мотивувати робітників, керівникові слід визначати потреби, найбільш важливі для кожного члена організації. Деякі керівники розглядають мотивацію лише як грошову винагороду за докладені зусилля. Вивчення потреб і мотивів поведінки працівників допомагає керівникові знаходити засоби ефективного впливу на них.

Контроль – ця функція управління дозволяє виявити проблеми організації, до того, як вони можуть перерости в кризу. Форми і методи

контролю можуть бути різними: аналіз, перевірка, ревізія, обстеження, самоконтроль, взаємоконтроль.

Усі функції менеджменту тісно пов'язані між собою у єдиному процесі управління. Так наприклад, неякісне планування чи недосконала організація, слабка мотивація чи незадовільний контроль негативно впливають на результати управління та на діяльність організації в цілому.

СИСТЕМНИЙ ПІДХІД розглядає організацію як відкриту систему, що складається з декількох взаємопов'язаних підсистем.

Система – це деяка цілісність, що складається з взаємопов'язаних частин, кожна з яких робить свій внесок у характеристики цілого. Наприклад, машини, комп'ютери, телевізори – це системи, що мають багато складових кожна з яких працює з іншою для створення єдиного цілого. Наприклад, телевізор не буде працювати, якщо неправильно зроблена настройка.

Виділяють відкриті і закриті системи.

Закрита система має жорсткі, фіксовані межі, її дії є незалежними від середовища. Наприклад годинник – замкнута механічна система, яка не залежить від зовнішнього середовища.

Але в роботі менеджерів частіше зустрічаються відкриті системи, які характеризуються взаємодією із зовнішнім середовищем. Всі організації є відкритими системами. Такі системи не самозабезпечуванні – вони залежать від енергії, інформації, матеріалів, які надходять ззовні. Відкрита система здатна пристосовуватись до змін зовнішнього середовища щоб продовжити своє існування.

Підсистема – це частина системи, яка може складатися з менших підсистем. Вони взаємозалежні, неправильне функціонування навіть найменшої може вплинути на всю систему. Наприклад як іржавий провід від акумулятора не подає струм в електричну систему автомобіля, так і неефективна робота цілого відділу, працівника гальмує роботу цілої організації.

Входи

Виходи

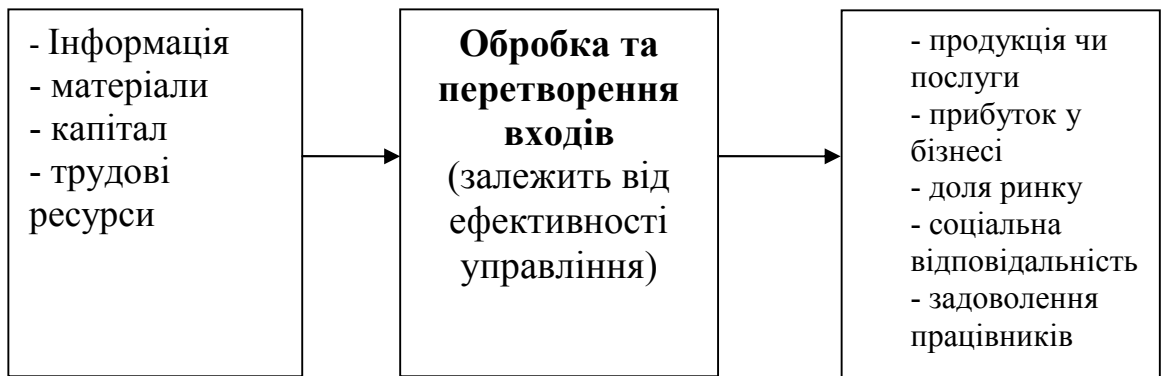


Рисунок 2.3 - Організація як відкрита система.

На вході організація отримує із зовнішнього середовища інформацію, капітал, людські ресурси (ці компоненти називаються входами), організація обробляє ці входи, перетворюючи їх на продукцію які називаються виходами організації і виноситься у зовнішнє середовище.

Якщо організація управління ефективна, то в ході перетворення створюється додаткова вартість входів (прибуток, збільшення обсягів продажу, долі ринку).

3. СИТУАЦІЙНИЙ ПІДХІД Ситуаційний підхід впливає з поняття ситуації як конкретного набору ситуації, що склалися і впливають на організацію протягом певного часу. Особливість в тому, щоб навчити менеджерів ситуаційному мисленню, тобто вмінню правильно осмислювати виробничі, комерційні та управлінські ситуації і знаходити виходи з них. Для цього менеджеру потрібно:

- володіти ефективними засобами професійного управління, розуміти суть процесу управління, індивідуальної та групової поведінки людей, знати методи планування і контролю.

- Передбачати позитивні і негативні наслідки застосування тією чи іншою концепції;

- Пов'язувати конкретні умови з конкретними ситуаціями, забезпечувати досягнення мети організації в даних обставинах найефективнішим шляхом;

- Правильно розуміти ситуацію тобто визначити найважливіші фактори і обрати найчутливіші елементи вплив на які приведе до найбільшого ефекту.

3. Розвиток управлінської науки в Україні

В Україні управлінська наука протягом тривалого часу розвивалася в межах концепцій, які домінували в колишньому СРСР. Попри те, що науково-пошукові дослідження були спрямовані на вдосконалення адміністративно-командної системи, був набутий значний досвід у сфері управління. Розвиток управлінської науки в Україні протягом радянського і пострадянського часу охоплює 7 чітко окреслених періодів, кожен з яких характеризується певними особливостями.

З огляду на суттєві ознаки управлінських дій та економічних процесів у цьому у періоді виділяють 5 етапів:

1)

робота підприємств за першою моделлю господарського розрахунку, побудовано ю на нормативному розподілі прибутку;

2)

застосування другої моделі господарського розрахунку, побудованої на нормативному розподілі доходу; розвитку корендних відносин;

3)

впровадження прогресивних форм організації праці, посилення кооперативного уху, розширення економічної свободи;

4)

впровадження територіального госпрозрахунку на всіх рівнях управління;

5)

початок тарозвитокринкових реформ (охоплює події, пов'язані з реформуванням національної економіки України).

Таблиця 2.1 - Розвиток управлінської науки в Україні

Період	Особливості розвитку управлінської науки в Україні
1. Жовтень 1917 р. – березень 1921р.	Основне завдання – розроблення форм і методів державного централізованого управління виробництвом, обґрунтування принципів централізму, організаційних методів управління, адміністрування та державного регулювання.
2. Квітень 1921р. – 1928р.	Особливість періоду полягала у вдосконаленні адміністративного управління виробництвом, спробах застосування госпрозрахунку як основи економічних методів управління, формальному вивченні можливостей участі працівників в управлінні.
3. 1929 – 1945 рр.	Пов'язаний з організацією індустріальної бази суспільного виробництва, удосконаленням структур управління, методів добору й підготовки кадрів, планування та організації виробництва.
4. 1946 – 1965рр.	Характеризується пошуком нових форм функціонування і взаємодії державних органів управління, спробою переходу до територіальної й територіально-галузевої системи управління, що призвело до поглиблення адміністрування.
5. 1965 – 1975рр.	У цей час здійснено спробу проведення господарської реформи шляхом посилення ролі економічних методів управління. Однак вони виявилися безуспішними, підтвердивши неефективність реформ у межах адміністративно-командної системи.
6. 1975 – 1988 рр.	Характеризується усвідомленням неможливості реформування адміністративно-командної системи, що складається в СРСР. Підтверджено необхідність радикальної зміни економічних відносин, докорінних економічних реформ.
7. 1985р. – сьогодні	Особливістю є проведення економічних реформ, трансформація економічної системи.

У розвитку управлінської науки істотний внесок зробили такі українські вчені, як Остап Терлецький (1850–1902), Михайло Павлик (1896–1977), Михайло Драгоманов (1841–1895), Микола Зібер (1844–1888), Сергій Подолинський (1850–1891), Михайло Туган-Барановський (1865–1919), Іван Вернадський (1821–1884), Григорій Цехановецький (1833 – 1898),

Костянтин Воблій (1876 – 1947) та 65 н.

Сучасна модель менеджменту в Україні формується на засадах дослідження еволюції управлінської науки, узагальнення досвіду розвинутих країн світу, глибини традицій управлінської діяльності в українських організаціях, починаючи з кінця XIX століття. Розвиток українського менеджменту відбувається в руслі трансформаційних процесів в економіці України на сучасному етапі.

Контрольні питання

1. Охарактеризуйте школу наукового управління.
2. Охарактеризуйте класичну школу управління.
3. Охарактеризуйте школу людських стосунків.
4. Охарактеризуйте школу поведінських наук.
5. Охарактеризуйте школу науки управління.

ТЕМА 2.3 ПОНЯТТЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ЯК СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ СИСТЕМИ

1. Організація як соціально-економічна система.
2. Внутрішнє середовище організації: цілі, структура, завдання, технологія, люди.
3. Характеристика факторів зовнішнього середовища.
4. Різновиди організацій

Вважається, що поняття «організація» походить від давнього грецького слова «органон», яке означало знаряддя або інструмент. Виросла організація із людських потреб кооперації зусиль для досягнення своїх особистих цілей у зв'язку з наявністю цілої гурти фізичних, біологічних, психологічних і соціальних обмежень.

Нині поняття «організація» багатозначне: може означати об'єкт, властивості об'єкта діяльності (процес) і вживається для позначення різних семантичних категорій: соціальної організації або інституту (статика) і процесу управління як порядку в організації та свідомо координуючої діяльності (динаміка). Організація є причиною, яка обумовлює існування менеджменту.

Відповідно до фірми, компанії, підприємства то **організація** – це група людей (структур), діяльність яких свідомо координується для досягнення поставленої мети. Щоб бути організацією, ця група людей повинна відповідати таким *вимогам*:

- наявність, принаймні, двох людей, які вважають себе частиною цієї групи;
- наявність хоча б однієї спільної мети;
- наявність членів групи, які свідомо працюють разом, щоб досягти значимої для всіх мети.

Організації, незалежно від їх специфіки, характеризуються такими *загальними особливостями*:

- визначення місії та цілей;

- наявністю ресурсів: люди, капітал, матеріали, технологія, інформація;
- залежністю від зовнішнього середовища (економічних і правових умов, громадських організацій, міжнародних подій, законодавчих актів, конкурентів, техніки, менталітету суспільства тощо);
- горизонтальним поділом праці (визначенням конкретних завдань), який зумовлює утворення відповідних підрозділів і служб;
- вертикальним поділом праці, спрямованим на координацію роботи, тобто на здійснення процесу управління;
- необхідністю управління;
- наявністю формальних і неформальних груп;
- здійсненням певних видів діяльності (виробничої, фінансової, інвестиційної, торговельної, науково-дослідної тощо).

3. Внутрішнє середовище організації: цілі, структура, завдання, технологія, люди.

Внутрішні змінні— ситуаційні фактори всередині організації: **цілі, структура, завдання, технологія, люди.**

Цілі. Це запрограмований результат, заради якого здійснюється управлінський процес. *Наприклад: при плануванні керівництво розробляє цілі і доводить їх до працівників. Саме організацію можна розглядати як засіб досягнення цілей.*

Різноманітність цілей. Цілі помітно відрізняються в залежності від типу організації. *Наприклад: організації, що займаються бізнесом, концентрують свою увагу на таких економічних показниках, як прибуток, рентабельність, продуктивність. Державні організації (навчальні заклади, некомерційні лікарні) не прагнуть одержання до прибутків – їх більше хвилюють витрати. Ці відмінності впливають і на набір цілей, які формулює керівництво. У великих організаціях більше цілей, ніж у малих. Так, щоб одержати прибуток, керівник повинен сформулювати цілі на таких ділянках, як доля ринку, розробка продукції, якість послуг, підготовка та підбір кадрів, соціальна відповідальність.*

Цілі підрозділів повинні доповнювати загальні цілі організації і не суперечити цілям інших підрозділів. *Наприклад: метою фінансового підрозділу може бути зменшення кредитних втрат до 1 % від суми продажу; підрозділ маркетингу може прагнути скоротити кількість скарг споживачів на 20 %.*

Структура Це логічні взаємозв'язки рівнів управління та функціональних ділянок, що дозволяють ефективно досягати цілей організації. Складовими частинами структури управління є ланка, ступінь (рівень), зв'язок.

Спеціалізований розподіл праці— закріплення відповідної роботи за спеціалістами, які здатні виконувати її краще за інших. Розподіл управлінської праці між експертами з маркетингу, фінансів і виробництва є

наочним прикладом. Вибір функціональних ділянок, в яких здійснюється розподіл праці, визначає основну структуру організації і значною мірою можливості для її успішної діяльності. Однак не менш важливим є й те, як здійснюється вертикальний розподіл праці, який характеризується поділом організації на ступені.

Обсяг управління. Ми вже знаємо, що вертикальний розподіл праці в організації створює ієрархію управлінських функцій. Визначальною характеристикою цієї ієрархії є формальна підлеглість осіб на кожному рівні. Ієрархія пронизує всю організацію, поступово опускаючись до рівня не управлінського персоналу. Число осіб, підлеглих одному керівникові, являє собою сферу контролю (обсяг управління). Якщо одному управлінцю підлягає досить велика кількість людей, то ми говоримо про широку сферу контролю, що дає в результаті плоску структуру управління. Якщо сфера контролю вузька, тобто одному керівникові підлягає невелика кількість людей, можна говорити про багаторівневу високу структуру управління. В цілому великі організації з плоскою структурою мають менше рівнів управління, ніж організації такого ж розміру з високою структурою.

Наприклад: організація на рис. 2 має 13 керівників, у кожного з них сфера контролю дорівнює 2. При цьому організація має шість рівнів управління. В організації на рис. 1 сфера контролю дорівнює 6 і в ній існує тільки три рівні, незважаючи на однакову кількість керівників.

Координування є необхідною умовою поділу організації по горизонталі та вертикалі. Якщо керівництво не створить формальних механізмів координування (не погодить функції управління між окремими елементами структури), люди не зможуть виконувати індивідуальні роботи для комплексного вирішення завдань організації. При цьому функціональні зони і окремі робітники можуть зосередитися на забезпеченні своїх власних інтересів, а не інтересів організації в цілому. **Тому формування та повідомлення працівникам цілей організації і кожного її підрозділу є важливим механізмом координування.**

Завдання. Завдання— це робота, серія робіт або частина роботи, яка має виконуватись певним способом у певні строки. З технічної точки зору, завдання приписуються не працівнику, а його посаді. *Наприклад: кожна посада включає в себе ряд завдань, які розглядаються як необхідний внесок у досягнення цілей організації.*

Характеристики завдань. Завдання організації традиційно поділяються на три категорії: 1— робота з людьми; 2 – робота з предметами (машинами, сировиною, інструментами); 3 – робота з інформацією.

Важливими характеристиками завдань є: 1) частота повторення завдання; 2) час, необхідний для його виконання. *Наприклад: дослідник виконує різні складні завдання, які можуть не повторюватися жодного разу протягом дня. Токар, виконуючи одноманітну роботу, може здійснювати тисячі одноманітних операцій за зміну. Управлінська ж робота характеризується різнобічними діями. При цьому час виконання кожного*

виду робіт збільшується з переходом управлінської роботи від нижчого рівня до вищого. Наприклад: управляючий заводу витрачає набагато більше часу на складання плану роботи цехів, ніж начальник зміни на складання аналогічного плану роботи окремої зміни..

Завдання та спеціалізація. Ще у середньовіччі підприємці зрозуміли: спеціалізація завдань підвищує прибуток, тому що збільшення продуктивності знижує витрати на виробництво. Час технічного прогресу зробив спеціалізацію завдань це більш поглибленою і складною, коли окреме завдання подрібнюється на сотні дрібних операцій. *Наприклад: виготовлення навіть простого набору меблів за сучасною технологією передбачає безліч окремих операцій, які виконуються окремими людьми або механізмами. При цьому частота повторення конкретної операції дуже велика. Це дає можливість різко підвищити продуктивність, а отже, зменшити собівартість у порівнянні з майстром-кустарем, який всі операції з виготовлення меблів робить самостійно.*

Технологія. *Більшість людей розглядає технологію як децю пов'язане з винаходами та машинами, наприклад, напівпровідниками чи комп'ютерами. Однак у менеджменті технологію розглядають як засіб перетворення сировини на необхідні продукти або послуги.*

Технологія– це сполучення кваліфікаційних навичок, обладнання, інфраструктури, інструментів, відповідних технічних знань для здійснення бажаних перетворень у матеріалах, інформації, людях. *Технологія тісно пов'язана з конкретними завданнями, виконання яких включає використання конкретної технології як засобу перетворення матеріалу, який на вході потрапляє у форму, одержувану на виході. Ліній.*

Стандартизація та механізація. Використання стандартів значно зменшує (вартість виробництва та ремонтних робіт, *наприклад* використання стандартних запчастин у сільськогосподарській техніці дозволяє швидко та легко ремонтувати її в польових умовах шляхом простої заміни дефектних деталей. Стандартизація та механізація широко розповсюджені не тільки у сфері виробництва. *Наприклад:* приготування дешевих продуктів у ресторанах швидкого обслуговування, як у «МакДональдс».

Конвеєрні складальні лінії застосовуються при виробництві найскладнішої продукції. Однак на початку ХХ ст. конвеєрного складання не існувало. Робітник йшов за машиною через весь технологічний процес, змінюючи робоче місце по мірі встановлення основних компонентів на машину. У 1913 р. Г. Форд виступив з ідеєю пересування машини за допомогою конвеєра так, щоб робітники залишалися на своїх місцях. При цьому відразу в декілька разів підвищувалася продуктивність праці. Робітникам більше не доводилося витрачати час на перехід з одного робочого місця на інше. Так було застосовано конвеєрний метод складання. Фордівська модель «Т» у 1918 р. продавалася за 290 доларів вроздріб, а раніше оптовики купували її за 2100 доларів. Таким чином, корпорація «Форд» досягла виробництва найдешевшого автомобіля у світі.

Класифікація технології за Д. Вудворд. Британська дослідниця управління Джоан Вудворд виділила три категорії технологій виробничих фірм: 1- дрібносерійне виробництво; 2- крупносерійне виробництво; 3- безперервне виробництво. Ця класифікація сьогодні застосовується найбільш широко.

Дрібносерійне, або індивідуальне, виробництво. Виготовляється тільки один виріб або невелика серія однакових виробів, часто для окремого покупця за індивідуальним замовленням. *Наприклад: комп'ютери «Ай Бі Ем», комерційні літаки, унікальне медичне обладнання, космічні кораблі виготовляють індивідуально, як і меблі, одяг за індивідуальними замовленнями.*

Масове, або крупносерійне, виробництво застосовується при виготовленні великої кількості виробів, ідентичних один одному. Такий тип виробництва характеризується механізацією, використанням стандартних виробів, конвеєрним способом складання. *Наприклад: майже всі товари для споживачів виготовляються на базі технології масового виробництва.*

Безперервне виробництво використовує автоматизоване обладнання, яке працює цілодобово, забезпечуючи безперервний процес виготовлення однакового за характеристиками продукту у великих обсягах. *Наприклад: переробка нафти, виплавка сталі, обслуговування електростанцій.*

Класифікація технології за Д. Томпсоном. Соціолог Джеймс Томпсон зробив для класифікації технологій систему, яка відрізняється, але не суперечить попередній. На його думку, технології можна поділити на три категорії: 1-багатоланцюгові; 2- посередницькі; 3- інтенсивні.

Багатоланцюгові технології характеризуються серією взаємопов'язаних завдань, які мають виконуватися послідовно. Складальні лінії масового виробництва є типовим зразком такого виду технологій.

Посередницькі технології характеризують дії взаємопов'язаних груп людей, таких як клієнти та покупці. *Наприклад: банківська справа пов'язує вкладників і тих, хто бере позики у банку; бюро із працевлаштування – продавців і покупців робочої сили.*

Інтенсивна технологія характеризується застосуванням спеціальних прийомів, навичок або послуг з метою здійснення окремих змін у конкретному вигляді, що надходить у виробництво. *Наприклад: монтаж фільму, лікування пацієнтів у лікарні тощо.*

Персонал

Жодна технологія не може бути корисною і жодне завдання не можна виконати без співпраці людей, які є центральним фактором будь-якої моделі управління. Для успішного управління керівники повинні вивчати особливості поведінки окремих осіб і груп людей. Головним в поведінці особистості, які мають найбільше значення для керівника, є здібності, обдарованість, потреби, сподівання, сприйняття, точка зору, цінності.

Здібності можна поділити на дві категорії: розумові та фізичні. *Наприклад: у одних людей більше здібностей до виконання такої роботи, як*

друкування, комп'ютерне програмування, підготовка письмових звітів, планування, керівництво; деякі більше схильні до виконання простої фізичної роботи.

Нахили та обдарованість. Ці два поняття тісно пов'язані між собою, в них поєднуються як природжені якості, так і надбаний досвід. Нахили – це потенціал людини щодо виконання конкретної роботи. Вплив обдарованості (таланту) найбільше очевидний в таких галузях, як музика, спорт, образотворче мистецтво. Якщо керівник не зможе правильно оцінити нахили людини до конкретної роботи – час і витрати організації для навчання такого працівника будуть марними.

Потреби– це психологічне або фізіологічне відчуття недостатності будь-чого. До базисних потреб людини належать фізіологічні (потреба в їжі, теплі тощо) і психологічні (потреба у спілкуванні, приналежності до суспільства або групи людей). *Наприклад:* потреба у самовираженні вимагає надання працівникові складної і відповідальної роботи, виконуючи яку він не менше задовольнить свої власні потреби, а й виконає цільові завдання організації.

Сподівання (очікування).Базуючись на минулому досвіді та оцінці ситуації люди формують сподівання щодо результатів своєї поведінки. Наприклад: якщо продавець сподівається на збільшення обсягу реалізації продукції на 15% завдяки кільком укладеним протягом тижня угодам і розраховує на премію, то вірогідно, що він зробить ще декілька дзвінків потенційним покупцям. І навпаки: якщо продавець знає, що додаткові торгові угоди не принесуть винагороди, то у другій половині дня він, можливо, просто піде з роботи. Таким чином, підтримка організацією справедливих очікувань працівника веде до підвищення ефективності його роботи.

Сприйняття– це інтелектуальне, індивідуальне усвідомлення стимулів, одержуваних від сподівань і відчуттів. Сприйняття визначається індивідуальними потребами людини. Так, якщо керівництво хоче, щоб працівники прагнули досягти цілей організації, воно не може обмежуватися створенням умов, що заохочують їх до цього. Важливо також повідомити працівників, що їхня поведінка приведе до задоволення їх індивідуальних потреб. Доки підлегли не сприймуть цього і не повірять керівництву, вони не будуть поводити себе так, як того хоче адміністрація.

Точка зору– це наше ставлення до чого-небудь. Воно формує об'єктивне сприйняття навколишнього середовища, впливаючи на поведінку людини. *Наприклад:* у багатьох існує упереджене ставлення до жінок-політиків. Багато хто вважає їх нездатними, з різних причин, виконувати політичну місію так само ефективно, як чоловіки. Також певне ставлення може скластися у колективі до конкретної особи, техніки, технології.

Цінності– це загальні переконання, віра в те, що добре, а що погано. Цінності, як і багато інших індивідуальних характеристик, здобуваються шляхом навчання. Цінностям навчають у сім'ї, школі, навчальних закладах.

Організації та їх керівники мають цінності, притаманні, як правило, культурі даного суспільства. *Наприклад:* перевага приватних фірм у США і небажання японського менеджера звільнити працівника за будь-яких обставин – це зразки поведінки, які точно відображають соціальні цінності відповідного суспільства.

Вплив середовища на особистість і поведінку. Наведені вище характеристики особистості визначають її індивідуальність. У різних ситуаціях різні люди поведуть себе по-різному, проте кожна особистість має деякий шаблон. До 70-х років більшість психологів вважала, що риси характеру людини (здібності, цінності, потреби тощо) є постійними в будь-яких ситуаціях, тобто впевнена у собі людина буде завжди виявляти впевненість у поведінці. Нерішуча людина, навпаки, завжди буде нерішучою. Сьогодні багато психологів стверджують протилежне. Поведінка змінюється в залежності від ситуації.

Робоче середовище – це сукупність всіх внутрішніх змінних, які за допомогою процесів управління пристосовані до потреб організації. Дослідники в галузі управління та психології поки що не можуть чітко визначити вплив робочого середовища на окремих працівників та їхню поведінку.

Дуже важливими аспектами зовнішнього середовища, які мають сильний вплив на характер поведінки працівника, є групи та управлінське лідерство.

Групи. Ефект впливу групи на поведінку людини на робочому місці був визнаний професором Гарвардського університету Елтоном Мейо. Члени групи формують настанови, цінності, сподівання в питаннях, пов'язаних з розумінням норм поведінки. Вони можуть сприяти або перешкоджати досягненню формальних цілей організації. Прикладом норми, що сприяє досягненню цілей організації, є високий ступінь колективізму, відкритість у спілкуванні (за умови, що цілі групи не суперечать цілям організації). Прикладом групової норми поведінки, що перешкоджає досягненню цілей організації, є приниження працівника, який старанно і якісно працює. При цьому він, на думку групи, «не вписується» у 71 ргані стичні71 ві норми.

Лідерство – це засіб, за допомогою якого керівник впливає на поведінку інших людей, примушуючи їх поводитись відповідним чином. Щоб бути ефективним менеджером, необхідно бути й ефективним лідером. В умовах організації існує кілька точок зору на лідерство. Одна з них стосується стилю лідерства, який відображає цінності і погляди менеджера щодо своїх підлеглих, а також власну самооцінку й особистість. Ефективний стиль лідерства допомагає спрямовувати зусилля працівників на досягнення цілей організації, вирішувати конфліктні ситуації.

4. Характеристика факторів зовнішнього середовища.

Зовнішнє оточення організації все частіше стає джерелом проблем для сучасних керівників. Організація як відкрита система залежить від

зовнішнього світу щодо постачання ресурсів (енергії, кадрів), а також від споживачів. Менеджер повинен бачити суттєві фактори, які діють ззовні на організацію, знати способи реагування на них, використовуючи багатий арсенал інструментів і методів управлінського впливу.

Розрізняють:

Середовище прямого впливу включає фактори, які безпосередньо впливають на операції організації. Це **постачальники, споживачі, конкуренти, трудові ресурси, закони, державне регулювання.**

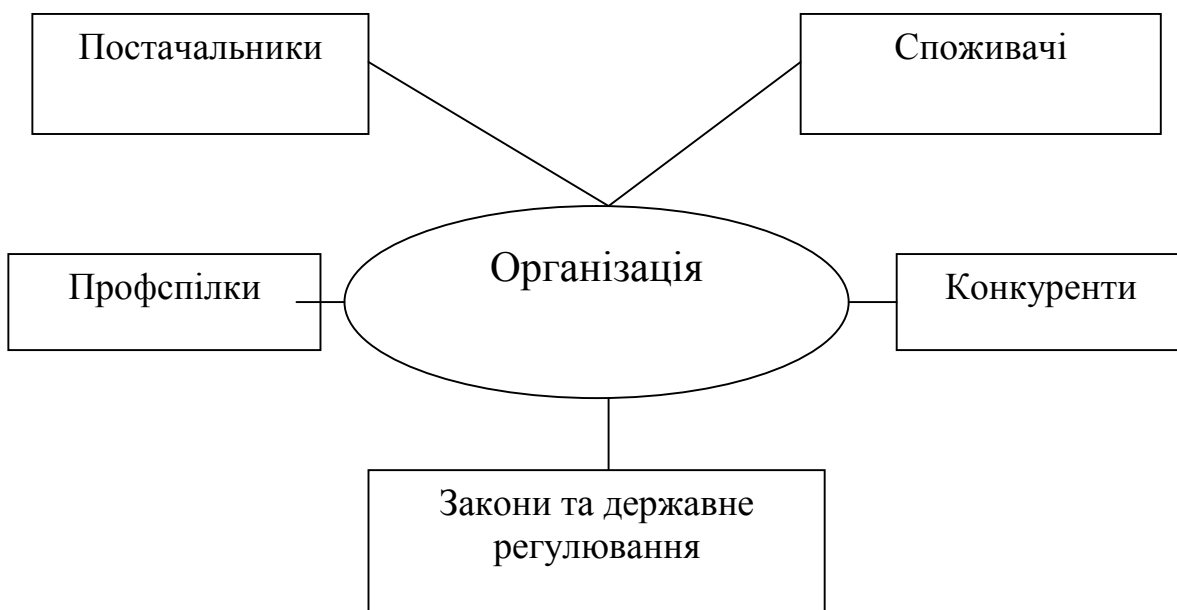


Рис.2.4 - Зовнішнє середовище прямого впливу.

Під **середовищем побічного впливу** розуміють фактори, які можуть не справляти прямого негайного впливу на операції організації, але все ж таки позначаються на них. Це **стан економіки, науково-технічний прогрес, соціокультурні та політичні зміни, вплив групових інтересів, суттєві для організації події в інших країнах.**

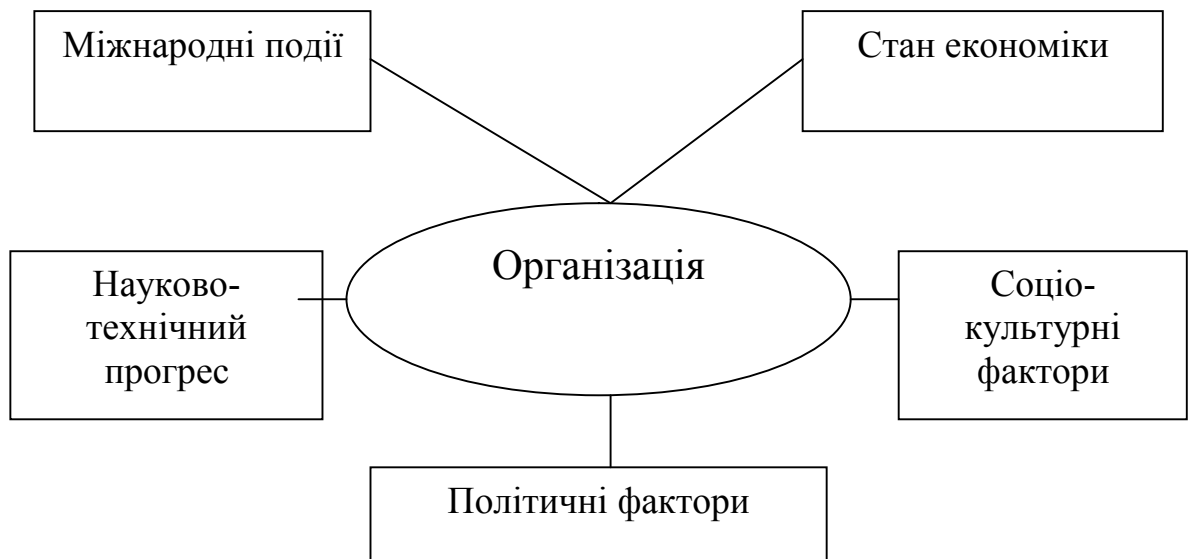


Рис.2.5 - Зовнішнє середовище побічного впливу.

Постачальники. З точки зору системного підходу, організація – це механізм перетворення входів у виходи. Основні різновиди входів – це матеріали. Обладнання, енергія, капітал, робоча сила.

Матеріали. Деякі організації залежать від безпосереднього припливу матеріалів (машинобудівні фірми; фірми, які розподіляють; магазинна роздрібна торгівля). Погане постачання може створити проблеми для таких організацій. *Наприклад:* відсутність хоча б однієї деталі на складальному конвеєрі може зупинити виробництво автомобілів.

Капітал. Для процвітання фірмі потрібні постачальники не тільки матеріалів, а й капіталу. Такими потенційними інвесторами є банки, федеральні установи з надання позик, акціонери, приватні особи, які купують облігації компанії. Чим кращі справи у компанії, тим більше у неї можливостей домовитися з постачальниками на сприятливих умовах і одержати необхідний обсяг коштів.

Трудові ресурси. Без людей, здатних ефективно використовувати складні технології, капітал і матеріали, неможлива діяльність організації. Багато фірм потребують висококласних спеціалістів, які добре знають сучасну техніку та технології. Звичайно, високо кваліфіковані кадри оцінюються дорожче, ніж персонал з низьким рівнем підготовки. Існує і географічний аспект вартості робочої сили. Так, деякі великі фірми можуть розміщувати своє виробництво в інших країнах, на інших континентах, де трудові ресурси дешевші. Організація для забезпечення себе трудовими ресурсами може вирішуватися двома шляхами: підтримка та навчання власних співробітників; залучення працівників з інших підприємств.

Закони та державні органи

Законодавство регулює діяльність організацій за допомогою багатьох законів, *наприклад:* про безпеку і охорону здоров'я на робочому місці, про захист навколишнього середовища, захист прав споживачів, практику найму на роботу, фінансовий захист.

Споживачі.Виживання організації залежить від її здатності знаходити споживача і задовольняти його попит. Пітер Ф. Друкер пропонував вважати метою бізнесу створення споживача. Саме споживачі, вирішуючи, які товари і послуги для них є бажаними та за якою ціною.

Конкуренти.Керівництво кожного підприємства розуміє: якщо не задовольнити потреби споживачів так само ефективно, як це роблять конкуренти, їм довго не утриматися на плаву. *Наприклад:* у 1991 р. на просторах СНД 93 % ринку міських мікроавтобусів належало двом автомобільним заводам –«РАФ» і «УАЗ», але до 2000 р. вони зберегли за собою лише 21 % ринку. На провідну роль цієї сцени вийшла російська фірма «АвтоГАЗ», яка у 1994 р. спроектувала модель нового мікроавтобуса «Газель» і витіснила своїх конкурентів.

До основних факторів середовища побічногвпливу належать: *технологія, стан економіки, соціокультурні і політичні фактори, стосунки з місцевим населенням.*

Технологія та науково-технічний прогрес

Технологічні нововведення впливають на ефективність виготовлення та продажу продуктів, на швидкість їх старіння, на засоби збирання, зберігання та розподілу інформації, на види послуг і продуктів, яких чекають споживачі від організації. Організації, які мають справу з технологією високого рівня (наукомісткі підприємства), повинні швидко реагувати на нові розробки і самі пропонувати нововведення. Щоб зберегти конкурентоздатність, вони повинні брати на озброєння передові технології, бо від цього залежить ефективність їхньої діяльності.

Стан економіки

Керівництво повинно вміти оцінювати вплив загальних змін стану економіки на операції організації. Світова економіка впливає на вартість всіх ресурсів, що вводяться, і на здатність споживачів купувати товари та послуги. *Наприклад:* якщо прогнозується інфляція, керівництво може вважати за можливе збільшити запаси ресурсів, які поставляються.

Будь-яка конкретна зміна може позитивно вплинути на одні організації і негативно – на інші. *Наприклад:* якщо при економічному спаді магазини роздрібної торгівлі можуть серйозно потерпіти, то магазини, розташовані у багатих передмістях, вірогідно взагалі нічого не відчують.

Соціокультурні фактори

Будь-яка організація функціонує щонайменше в одному культурному середовищі. Тому соціокультурні фактори, серед яких переважають настанови, життєві цінності, традиції, впливають на організацію. *Наприклад:* одержання хабара для укладення вигідного контракту, розповсюдження чуток, які можуть зганьбити конкурента вважають діями неетичними і навіть аморальними. Але в деяких організаціях таку практику, можливо, прийнято на озброєння, оскільки саме соціокультурне середовище там інше.

Соціокультурні фактори впливають також на продукцію або послуги, які є результатом діяльності компанії. *Наприклад:* виробництво одягу – люди

дуже часто готові платити більше грошей за предмет туалету з ім'ям престижного модельєра, бо це, на їхню думку, додає ваги у суспільстві.

Політичні фактори

Компанії, які ведуть операції або мають ринки збуту в інших країнах, великого значення надають фактору політичної стабільності. Для іноземного експортера продукції політичні зміни можуть викликати обмеження прав власності або встановлення спеціального мита на імпорт.

Політика може змінюватися і сприятливо для іноземних інвесторів і бізнесменів, коли виникає потреба у припливі капіталу з-за кордону. *Наприклад:* встановлення нових дипломатичних відносин відкриває шлях на нові ринки; політика ж «зачинених дверей», економічне ембарго ускладнюють ведення ділових операцій.

Відносини з місцевим населенням

Майже для всіх організацій ставлення місцевого населення має першочергове значення як фактор середовища побічного впливу. У кожній країні існують конкретні закони та настанови щодо бізнесу, які визначають, де можна розгорнути діяльність підприємства. *Наприклад:* деякі міста не шкодують зусиль для залучення промислових підприємств в надії на додаткові фінансові надходження у скарбницю міста; інші, навпаки, роками судяться, щоб не допустити в місто промислові підприємства. В деяких країнах політичний клімат сприятливий для бізнесу, який є основним джерелом надходження коштів у місцевий бюджет. В інших містах ставлення місцевого населення до деяких видів бізнесу може бути негативним (страйки, пікети з вимогами закрити шкідливі для здоров'я виробництва). Саме тому багато організацій прикладають зусилля для підтримки дружніх стосунків з містами, в яких вони функціонують. Це може бути фінансування місцевих шкіл, благодійна діяльність або підтримка молодих талантів в різних галузях. *Наприклад:* багато місцевих театрів, оркестрів залежать від пожертвувань корпорацій, про що зазначається у програмних буклетах.

5. Різновиди організацій

Українському законодавстві організації, які мають статус юридичної особи, називають підприємствами, товариствами, асоціаціями, об'єднаннями тощо. На практиці використовують терміни «фірма», «корпорація». Організації класифікують за різними ознаками: способом та метою утворення, кількістю осіб, величиною, юридичним статусом, формами підприємництва, характером адаптації до змін

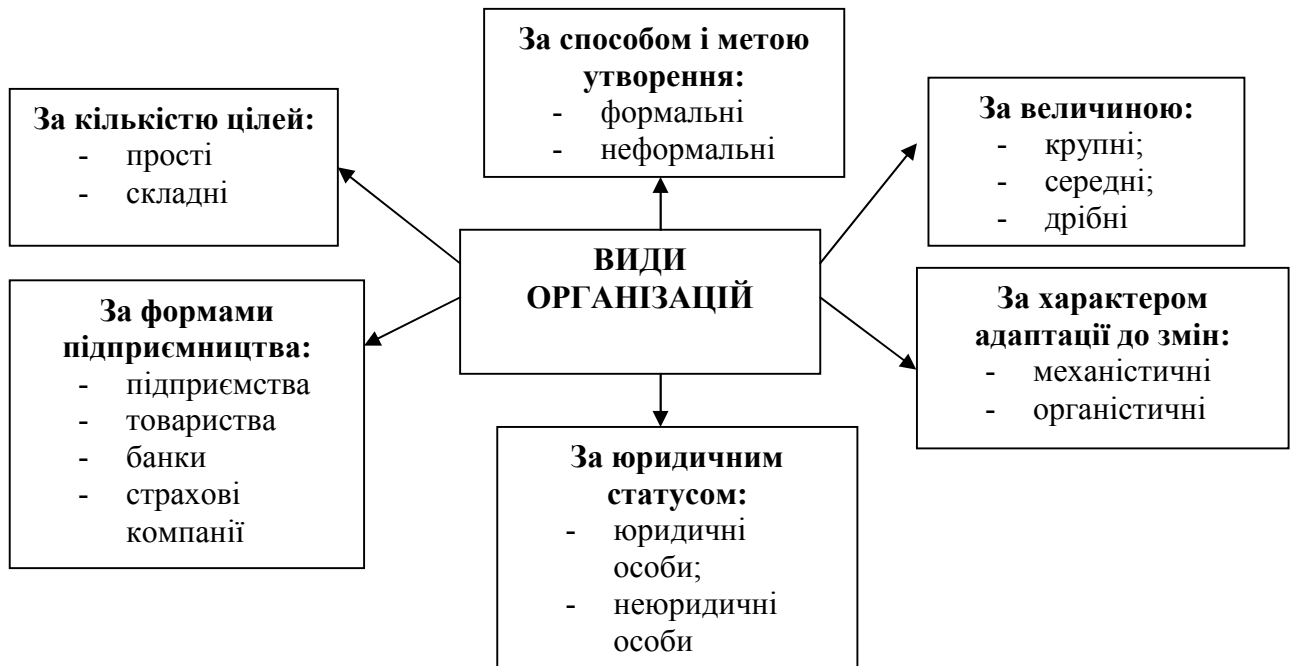


Рис. 2.6 - Класифікація організацій

6. **За кількістю цілей** виділяють прості організації (мають одну ціль) і складні організації (ставлять перед собою комплекс взаємопов'язаних цілей), яких в економіці переважна більшість.

7. **За величиною** виокремлюють великі, середні та дрібні організації. У великих організаціях працюють тисячі працівників, у середніх – сотні, а в дрібних – десятки.

Офіційно зареєстровані організації отримують статус юридичної особи (офіційне визнання, атрибути державної реєстрації, рахунок у банку, форма підприємства тощо). Усі інші організації є неюридичними особами.

8. **За формами** підприємництва організації поділяють на підприємства, господарські товариства, банки, страхові компанії, інвестиційні фонди тощо.

9. **За характером адаптації** до змін виділяють механістичні організації (характеризуються консерватизмом, негнучкою організаційною структурою управління, авторитаризмом у контролі та комунікаціях, фетишизацією стандартів тощо) і органістичні (характеризуються динамічністю, гнучкістю організації та структурою управління, розвинутим самоконтролем, демократизацією комунікацій тощо).

Контрольні питання

1. Що таке організація? Основні вимоги до організації.
2. Що таке внутрішнє середовище організації.
3. Що таке зовнішнє середовище організації.
4. Які є види організацій.

ТЕМА 2.4. ФУНКЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ

1. Функції менеджменту. Класифікація функцій управління.
2. Функція планування в менеджменті.
3. Організаційна діяльність як загальна функція менеджменту.
4. Мотивація як функція управління.
5. Контроль як загальна функція менеджменту.

1. Функції менеджменту. Класифікація функцій управління.

Функції управління посідають ключове місце серед основних категорій менеджменту. Функції управління є видами управлінської діяльності, а їх взаємодія розкриває зміст управління. Функції менеджменту виникають внаслідок поділу спеціалізації управлінської праці. Функції необхідні для забезпечення цілеспрямованого впливу на об'єкти управління. *Об'єктами управління* виступають кадри, ресурси, технологія, маркетинг, охорона праці тощо. Функції управління: розподіляються на всі підрозділи системи; відповідають на запитання, що треба робити, щоб досягти поставлених цілей. Функції управління визначають зміст діяльності апарату управління і є основою формування структури управління підприємства. Останні, в свою чергу, можуть впливати на функціональні характеристики системи. Виділяють загальні (універсальні) й специфічні (конкретні, особливі, об'єктні) функції управління.

Загальні функції–

це функції, які визначають лише вид управлінської діяльності незалежно від місця її прояву, тобто від виду організації, характеру її діяльності, масштабу її ін.

Конкретні функції– це функції,

що визначають спрямованість праці людини на конкретний об'єкт. Вони цілком залежать від організації на прямих її діяльності.

Засвоєння ролю ефективної діяльності організації конкретні функції управління бувають основними і додатковими.

Основні функції визначаються економічною роллю організації, їх виконання має забезпечуватися завжди-яких умов. Без виконання цих функцій підприємство не може існувати. Основні функції служать для управління основними об'єктами, у яких відбуваються процеси управління: ресурсами, продукцією, виробництвом, кадрами, інформацією, продажем. Ці функції спрямовані на задоволення потреб споживачів і повинні виконуватися будь-якими підприємствами, а їхній склад залишається незмінним при будь-якому поділі праці.

Додаткові функції–

це функції, без яких підприємство, особливо дрібне, може обійтися, не порушуючи процесу виконання свого економічного призначення. Вони, як правило, спрямовані на підтримку основних функцій для підвищення ефективності їхнього виконання. Наприклад, якщо продукція підприємства має попит, той йому немає особливої потреби управляти підвищенням якості продукції. Додаткові функції, як правило, впливають на основні функції, їхній склад може варіюватися залежно від цілої низки особливостей діяльності підприємства.

Основні і додаткові функції можуть бути реалізовані, якщо менеджер точно знає, як і де (процедури) вони повинні виконуватися в технологічному процесі управління. Для досягнення мети, визначеної підприємством, необхідно також забезпечити взаємодію всіх функцій основних і додаткових функцій в єдиному процесі. Ці ролі виконують загальні функції менеджменту.

До загальних функцій управління відносять: планування, організацію, контроль, облік, аналіз, оцінку, координацію, регулювання, мотивацію, прийняття рішень. Важливою особливістю загальних функцій менеджменту є те, що вони, вступаючи в взаємодію, утворюють замкнений цикл управління».

2. Функція планування в менеджменті.

Особливе місце в системі функцій менеджменту займає планування. Воно призначене завчасно врахувати за можливості всі внутрішні і зовнішні фактори, що забезпечують сприятливі умови для нормального функціонування та розвитку підприємства. Планування передбачає розробку комплексу заходів, які визначають послідовність досягнення конкретних цілей з рахуванням можливостей найбільш ефективного використання ресурсів кожним виробничим підрозділом і всією фірмою.

Планування – це процеси вирішення певних комплексів задач, результати яких спрямовані на завчасне прийняття й оцінку взаємозалежної сукупності рішень для досягнення такого стану в майбутньому, який бажаний, але від якого не можна очікувати, що він настане сам по собі. Процес планування включає в себе три етапи:

1 етап: визначення цілей організації і їх розподіл за рівнями управління

2 етап: постановка завдань з наступним складанням списку дій, необхідних для їх вирішення

3 етап: складання плану здійснення вказаних дій, який встановлює граничні терміни їх виконання

Крім того, слід чітко визначити:

- об'єкт планування (що планується);
- суб'єкт планування (хто планує);
- період планування (на який термін);
- засоби планування (наприклад комп'ютерне забезпечення);
- методику планування (як планувати);
- узгодження планів (яких, з ким і на яких умовах).

Класифікація планування

I. За сферами функціонування:

- виробництво
- маркетинг
- фінанси

II. За змістом в аспекті підприємницької діяльності:

- Стратегічне – довгострокове комплексне планування, орієнтоване на кінцеві результати.

- Тактичне – його призначення полягає в деталізації стратегічного планування.

- Оперативне (поточне) – процес розробки конкретної документації для забезпечення виробництва необхідними ресурсами, випуску продукції відповідного асортименту з метою своєчасного задоволення потреб споживача.

3. За періодом

- оперативне - на день, декаду, місяць, квартал;
- короткострокове – до одного року;
- середньострокове – від одного до п'яти років;
- довгострокове планування – більше ніж 5 років.

4. За масштабами планування:

- загальне планування підприємства;
- планування за галузями діяльності;
- планування проектів, завдань.

Принципи планування

Для того, щоб функція планування досягла своїх цілей, вона повинна ґрунтуватися на таких принципах:

1. Принцип повноти. Планування повинно охоплювати всі галузі діяльності підприємства, а також усі етапи, дії та операції як господарських процесів так і процесів управління.

2. Принцип розумної оптимальності. Потрібно точно визначити економічні параметри, кількісні та якісні параметри дій, оскільки плани є орієнтирами в діяльності. Але потрібно бути готовим до змін цих параметрів, якщо зміниться внутрішнє чи зовнішнє середовище організації.

3. Принцип результативності. Всі розроблені в планах заходи повинні забезпечувати постійний розвиток підприємства та отримання додаткового прибутку від них.

4. Принцип безперервності. Планування досягає поставлених цілей тоді, коли воно здійснюється безперервно як у часі так і в просторі.

5. Принцип гнучкості. Якщо плани не досить обґрунтовані, то їх потрібно переглянути адже необґрунтованість може призвести до руху їх у хибному напрямку.

6. Принцип масовості. Обґрунтовані плани можуть бути розроблені тільки при залученні до процесу планування співробітників, які виконують ці плани

У ринкових умовах господарювання гарантією успіху діяльності організації є всебічно обґрунтована і правильно обрана її місія.

Місія – від латинського означає доручення. У ширшому розумінні місія це покликання, чітко визначена причина існування організації.

Як свідчить практика, часто вітчизняні власники організації місією і цілі розуміють тільки як отримання прибутку, що є їхньою помилкою. Прибуток становить повністю внутрішню проблему організації, яка пов'язана з ефективним використанням усіх видів ресурсів. Оскільки будь-яке

підприємство є відкритою системою, воно зможе вижити, вистояти у конкурентній боротьбі тільки тоді, коли задовольнятиме потребу, що перебуває у зовнішньому середовищі. Тому щоб заробити прибуток, потрібний для виживання підприємство має постійно стежити за оточуючим середовищем, у якому воно функціонує.

Для того щоб обрати відповідну місію керівник підприємства та відповідні менеджери всіх рівнів мають чітко відповісти на 5 запитань:

1. хто є і буде в майбутньому потенційним споживачем нашої продукції?

2. які потреби наших споживачів ми можемо задовольнити сьогодні і в майбутньому?

3. чим відрізнятиметься наша продукція від продукції конкурентів?

4. які перспективи розвитку ринків збуту нашої продукції і продукції конкурентів?

5. які перспективи розвитку і впровадження нових технологій інновацій на нашому підприємстві та у наших конкурентів?

Наприклад місії фірм провідних всесвітньо відомих міжнародних компаній:

- «Моторола» - гідно служити задоволенню потреб суспільства, забезпечувати споживачів продукцією і послугами найвищої якості за помірну ціну.

- «Сіменс» - ми потрібні кожній сім'ї.

- «Форд» - надання людям відносно дешевого транспорту.

Місію підприємства розробляє його власник, фіксується вона у статуті підприємства та затверджується вищим органом управління (збори акціонерного товариства, збори трудового колективу).

3. Організаційна діяльність як загальна функція менеджменту.

Організація як функція менеджменту являє собою систематизацію, впорядкування, побудову організаційної структури управління, розподіл функцій і персоналу за підрозділами, створення оптимальних умов щодо забезпечення працівників необхідним обладнанням, матеріалами, іншими ресурсами, інформацією для досягнення цілей підрозділу і підприємства.

Складові елементи організаційної діяльності

1. Повноваження

2. Відповідальність.

3. Делегування.

Повноваження – це обмежене право використовувати ресурси організації для забезпечення виконання певних завдань.

Відповідальність – це покладений на посадову особу обов'язок виконувати поставлені завдання.

Делегування – це передача завдань і повноважень особі, яка бере на себе відповідальність за їх виконання.

Повноваження і відповідальність нерозривно пов'язані між собою, але якщо повноваження можна делегувати іншій людині, то відповідальність не передається.

Організація може бути *структурною і процесною*.

Структурна визначає, хто відповідає за певну функцію у підприємстві.

Організаційна структура – це внутрішньо системний порядок, форма організаційних відносин і елементів. Вона дозволяє працівникам усвідомити власне місце на підприємстві.

Основні елементи організаційної структури

1. Поділ праці за посадами.
2. Групування посад за підрозділами.
3. Компетенція посад.
4. Ієрархія посад.

Таблиця 2.2 - Характеристика організаційних структур управління

Назва	Характеристика	Переваги	Недоліки
Лінійна	Кожний підрозділ очолює керівник, який здійснює всі функції управління	Дотримання принципу єдиноначальності; зменшення витрат часу на ухвалення управлінських рішень	Керівники вищого рівня більш завантажені; при збільшенні обсягів діяльності, виникає потреба розширення
Функціональна	Чіткий поділ підрозділів за функціональною ознакою	Зменшення обсягу відповідальності керівника; підвищення ефективності менеджменту завдяки залученню кваліфікованих працівників	Порушення принципу єдиноначальності, зниження відповідальності за проведену роботу
Лінійно-функціональна	Будується на принципах єдино-начальності та функціонального розподілу обов'язків	Позитивні риси лінійної та функціональної структур управління	Питання між функціонального характеру вирішується повільно; виникає загроза бюрократизації; утворюються зайві ланки управління; прийняття і виконання рішень уповільнюється.
Секціонізаційна	Створюються відділення, як відносно самостійні підрозділи за певними ознаками: регіональними, асортиментними	Придатна для поділу великих неоднорідних організацій на однорідні	Ускладнюється гармонізація інтересів організації з інтересами окремих підрозділів
Матрична	На поділену за функціями структуру накладається структура орієнтована на проект чи на продукт	Відповідальність за виконання проекту зосереджується на певному керівнику	Подвійне підпорядкування; питання між функціонального характеру вирішуються повільно

Процесна організація охоплює комплекс дій менеджера з упорядкування діяльності підлеглих. Адже спільна діяльність ефективна лише тоді, коли кожний усвідомлює власну роль.

Основні елементи процесною організації

1. Визначення обов'язків, повноважень, відповідальності.
2. Масштаби і сфери діяльності.
3. Співвідношення централізації і децентралізації функцій.
4. Порядок підготовки, ухвалення, реалізації управлінських рішень.

4. Мотивація як функція управління

Керівники завжди усвідомлювали необхідність спонукати людей працювати на організацію. Однак багато з них вважають, що для цього досить просто матеріально винагородити. Тому розглядаючи функцію мотивації ми дізнаємося, що істинні спонукання, які змушують працівників віддавати роботі максимум зусиль, важко визначити і вони занадто складні.

Мотивація – це процес спонукання себе та інших людей до діяльності для досягнення особистих цілей або цілей організації. Мотивація базується на двох основних категоріях: *потреба та винагорода*.

Потреба – це фізіологічне чи психологічне відчуття нестачі чогось.

Потреби розподіляють на первинні та вторинні. **Первинні потреби** мають фізіологічний характер (потреби в їжі, воді, сні). **Вторинні потреби** – психологічного походження (потреби в спілкуванні, повазі, реалізації).

Для спонукання людей до ефективних дій використовують винагороди. **Винагорода** –

це все те, що людина вважає цінним для себе, чим вона бажала б володіти. Поняття цінності дуже різноманітні, тому винагорода має бути відповідними. Керівництво, як правило, має своєму арсеналі двати пів винагород (заохочувань): внутрішні та зовнішні. **Внутрішні винагороди** дає сам процес виконання завдання (роботи) – це відчуття успіху, самоповага тощо. **Зовнішні винагороди** – все те, що пропонує працівнику організація за виконання службових обов'язків: зарплата, премії, просування тощо.

Види концепцій (теорій) мотивації

1. Первісні концепції.

- а) Мотивація за принципом батога та пряника
- б) Спроби використання методів психології в управлінні

2. Сучасні теорії мотивації.

- а) Змістовні теорії мотивації – ґрунтуються на виявленні тих внутрішніх потреб, які змушують людей діяти так, а не інакше.
- б) Процесуальні теорії мотивації – ґрунтуються в першу чергу на тому як поводити себе люди в залежності від сприйняття та пізнання.

Мотивація за принципом батога і пряника. Даний метод був одним із перших методів який застосовувався для виконання завдань. У період швидкого капіталізму початок 20ст. багато розорених фермерів заповнили міста і випрошували як милостиню працювати по 14 год. на добу на брудних, небезпечних виробництвах. Зарплати вистачало лише на те, щоб вижити. Мотивація робітників була простою «Хочеш жити – добре працюй». Однак незабаром Ф. Тейлор та його однодумці усвідомили всю безглуздість

заробітків на межі голоду. Вони запропонували оплачувати працю людей пропорційно їх внеску у виробництво. Поступово, завдяки досягненням у галузі технологій, спеціалізації праці життя робітників почало поліпшуватися. Стало зрозуміло, що простий «пряник» не завжди примушує працювати людину старанніше. Через цей факт спеціалісти в галузі управління були змушені шукати нові шляхи вирішення проблеми мотивації.

Спроби використання методів психології в управлінні Праці Мейо переконали багатьох менеджерів у тому, який потенційний зиск обіцяють психологічні аспекти мотивації. Мейо провів експеримент на текстильній фабриці у Філадельфії. Плинність кадрів на підприємстві складала 250% на рік. Він визначив, що умови праці прядильників давали мало можливостей для спілкування, а сама праця була мало престижною. Мейо був упевнений, що вирішення проблеми криється у зміні умов праці, а не в збільшенні винагороди за неї. З дозволу адміністрації він запровадив дві експериментальні десятихвилинні перерви для відпочинку робітників. Результати були вражаючими: зменшилась плинність кадрів, поліпшився моральний стан робітників, а в результаті збільшився виробіток.

Змістовні теорії мотивації – А. Маслоу, Ф. Герцберга, Д. МакКлелланда.

Теорія потреб А. Маслоу. Маслоу почав створювати свою теорію мотивації в 40-х роках. Визнаючи, що люди мають багато різноманітних потреб, він вважав, що їх можна згрупувати у 5 основних категорій:

- 1) Фізіологічні потреби (необхідні для виживання): потреба в їжі, воді, відпочинку.
- 2) Потреби в захисті від фізичної і психологічної небезпеки.
- 3) Соціальна потреба: почуття приналежності до чогось або когось, прихильності, підтримки.
- 4) Потреба поваги – самоповага через власні досягнення, повага з боку оточуючих, визнання.
- 5) Потреба самовираження – реалізація своїх потенційних можливостей, удосконалення як особистості.

Наприклад: людина, яка відчула голод, спочатку намагається знайти їжу, і тільки наївшись досита буде думати про житло. Побудувавши його, вона спробує зробити своє життя більш комфортним. Потім людина спонукатиме себе до соціальних контактів, далі почне активно прагнути до поваги з боку оточуючих. І тільки відчувши внутрішнє задоволення і повагу, почне врівноважувати свої найважливіші потреби і потенційні можливості. Вона захоче утвердитися в суспільстві, заслужити визнання, підняти свій престиж.

Слід знати, що:

- задоволені потреби не мотивують людей;
- якщо одна потреба задовольняється, на її місце стає інша;
- як правило, людина відчуває одночасно декілька комплексно зв'язаних потреб.

Теорія потреб МакКлелланда.

Девід МакКлелланд удосконалив теорію Маслоу, запровадивши нові поняття: потреба у владі, потреба в успіху, потреба у належності (причетності до чого-небудь). Ця модель мотивації розвиває теорію потреб вищих рівнів.

Потреба у владі виявляється в бажанні впливати на інших людей. В ієрархії потреб вона розміщена між потребами у повазі і самовираженні. Люди з такою потребою – це не обов’язково кар’єристи, які пориваються до влади: справжній лідер бере на себе ініціативу у вирішенні складних проблем, викликає у людей ентузіазм, «наповнює» їх енергією, веде за собою.

Потреба в успіху має нішу посередині між потребою у повазі і самовираженні. Ця потреба задовольняє не проголошенням успіху конкретної людини, а шляхом доведення роботи цієї людини до успішного завершення, щоб вона сама відчула свій успіх. Таким чином, щоб мотивувати таких людей, слід ставити перед ними завдання з помірним рівнем ризику, делегувати їм достатні повноваження для розвитку ініціативи, творчості у вирішенні певних завдань.

Потреба у належності є дуже «сильною» потребою. Так, керівник, який враховує необхідність розвитку цієї потреби у підлеглих, повинен залучати їх до такої роботи, яка б дозволяла їм спілкуватися, зберігати атмосферу міжособистісних стосунків і контактів, сприяла б залученню працівників до прийняття колективних рішень.

1. Самовираження
2. влади
3. успіху
4. поваги
5. належності
6. безпеки
7. фізіологічні.

Двофакторна теорія Ф. Герцберга.

У другій половині 50-х років Герцберг розробив ще одну модель мотивації, яка ґрунтується на потребах. Працюючи з групою психологів, він здійснив опитування службовців однієї великої фірми в Америці. Він ставив запитання: Коли ви відчуваєте себе добре після роботи, а коли погано? Одержані відповіді він поділив на дві категорії: гігієнічні фактори, фактори мотивації.

Таблиця 2.3 - Двофакторна теорія мотивації Герцберга.

Гігієнічні фактори	Фактори мотивації
1. Розмір оплати праці	1. Від почуття успіху.

Теорія справедливості вивчає уявлення співробітників організації про те, наскільки об'єктивно менеджмент оцінює їх трудовий внесок порівнянні з іншими працівниками. Теорія припускає, що, оцінюючи індивідуальну винагороду за досягнуті в процесі праці результати, співробітники організації прагнуть до соціальної рівності.

Працівники порівнюють себе з іншими працівниками цієї ж організації, які виконують аналогічну роботу. Керівник зобов'язаний пояснити робітникам, чому конкретний співробітник одержує менше або більше за іншого. Наприклад: різниця в оплаті може бути зумовлена рівнем ефективності праці, її продуктивності, якості. Таким чином до високих показників більш оплачуваних робітників будуть прагнути низькооплачувані робітники, щоб одержати більше грошей.

Л. Портер і Е. Лоулер розробили комплексну процесуальну теорію мотивації з елементів теорії очікувань і теорії справедливості. Згідно з моделлю Портера-Лоулера, досягнуті результати залежать від зусиль співробітника, його здібностей і характерних особливостей, а також усвідомлення ним своєї ролі. Рівень його зусиль визначатиметься цінністю винагороди і ступенем впевненості в тому, що ці зусилля справді будуть гідними винагородженні. Більше того, за теорією Портера-Лоулера встановлюють співвідношення між винагородою і результатами, тобто людина задовольняє свої потреби за допомогою винагород за досягнуті результати. Результати, досягнуті співробітником, залежать від трьох змінних: затрачених зусиль, здібностей, характерних особливостей людини, а також усвідомлення нею своєї ролі в процесі праці.

Контроль як загальна функція менеджменту

Контроль –

одна з головних функцій менеджменту. Метою контролю є сприяння тому, щоб фактичні результати найбільше відповідали очікуванім (плану, нормам, стандартам).

Під час контролю здійснюється спостереження за ходом виробничих процесів і відтримання виробничої програми, порівнюються показники параметрів, фіксуються результати.

Головні причини завдання контролю:

- невизначеність умов, в яких працює фірма;
- попередження виникнення кризових ситуацій;
- економія часу керівників;
- мотивація і підтримка почуття відповідальності працівників;
- урахування результатів контролю в наступному функціональному циклі управління (плануванні).

Контроль класифікують за різноманітними критеріями

За часом проведення відповідно до технологічного циклу робіт (завдань

попередній
поточний
заключний

Відповідно до об'єкта (предмета) управління контроль якості продукції	адміністративний	фінансовий контроль
За характером стосунків суб'єкта і об'єкта контролю		внутрішній зовнішній
Залежності від завдання		лінійний функціональний операційний

Основні стадії контролю:

1. Встановлення норм функціонування.
2. Збір даних про фактичний результат (виконання).
3. Порівняння та оцінка фактичного та і очікуваного результатів виконання.

4. Вироблення і здійснення коригуючих дій на систему.

Останнім часом частіше використовують термін „контролінг”, який співзвучний терміну „контроль”, проте їх функції та форми різні.

Контролінг –

система управління процесом досягнення кінцевої мети, система управління прибутком підприємства. Контроль спрямований у минуле і зорієнтований на виявлення помилок, відхилень; контролінг зорієнтований у майбутнє, допомагає керувати процесами аналізу і регулювання планових і фактичних показників в оперативному режимі, щоб виключити помилки і відхилення. Для цього використовують відповідні техніку і технології (диспетчеризація, селекторні засідання, комп'ютерна та інтегрована техніка тощо).

Для отримання об'єктивних даних про економічний і господарський стан проводиться аудит (різновид зовнішнього контролю).

Аудит розподіляється на три види: аудит фінансових звітів; аудит на відповідність вимогам (законам, положенням, нормам стандартам, проекту тощо); аудит господарської діяльності.

Аудитор виступає гарантом достовірності даних, які офіційно оприлюднюються для широкого кола споживачів. Аудит – один із видів незалежного контролю, що підтверджує реальність оприлюдненої фінансової звітності фірм, підвищує рівень довіри до неї, знижує ризик прийняття управлінських рішень.

Рекомендації з проведення ефективного контролю:

- треба мати зв'язок з робітниками, робота яких постійно контролюється;
- надмірний контроль не приводить до очікуваних результатів;
- слід установити жорсткі, але досяжні вимоги;
- необхідно винагороджувати працівників за виконання вимог;
- не треба проводити контроль потайки;
- необхідно поєднувати плановий і неплановий перевірки.

Контрольні питання

1. Розкрийте сутність планування як функції управління. Класифікуйте плани організації за кількома критеріями?
2. Що таке місія організації? Як її визначають? Наведіть приклади місії організації.
3. Розкрийте сутність мотивації як функції управління.
4. Розкрийте сутність контролю як функції управління.

ТЕМА 2.5 ЗВ'ЯЗУЮЧІ ПРОЦЕСИ В МЕНЕДЖМЕНТІ

1. Поняття та значення комунікацій в організації.
2. Комунікаційний процес та міжособистісні й організаційні перешкоди на шляху комунікаційного процесу.
3. Поняття та види організаційних рішень.
4. Підходи до прийняття рішень.
5. Методи прийняття рішень

1. Поняття та значення комунікацій в організації.

Численними дослідженнями в галузі в управління доведено, що від 50 до 70% всього робочого часу керівник витрачає на комунікації. В широкому розумінні комунікації – це обмін інформацією між двома або більше особами. Проте в організаціях – це не просто розмови по телефону, засідання, листи, звіти. Комунікація сполучає всі елементи організаційної системи з метою досягнення цілей підприємства.

Комунікаційні потреби організації залежить від факторів зовнішнього та внутрішнього середовища. Наприклад: у 1997-1998роках на Харківському пивзаводі «Рогань» постала проблема впровадження на ринок нового продукту, однак асортимент пива був дуже широкий, через що новинку споживачі могли не помітити. Керівництву фірми довелося налагоджувати ефективні комунікації із засобами масової інформації, споживачами, дистриб'юторами. Така ефективна комунікація допомогла фірмі швидко вирішити складні для неї проблеми. Маркетингові дослідження виявили, достатньо активний сегмент пивного ринку – студентів, а новинка отримала назву «Студент».

Комунікація – означає спілкування, передавання інформації.

Комунікації в менеджменті – це процес обміну діловою інформацією з метою розв'язання проблем в організації.

Комунікації між: рівнями та підрозділами

Міжрівневі комунікації в організаціях. Такий вид комунікацій передбачає переміщення інформації з рівня на рівень у межах вертикальних комунікацій. Він може передаватися по низхідній, тобто з вищих рівнів на нижчі, і по висхідній, тобто з нижчих рівнів на вищі.

До **комунікацій по низхідній** належать повідомлення про поточні завдання, зміни у цільових програмах, рекомендаційні процедури, правила тощо. *Наприклад:* віце-президент з виробництва може повідомляти управляючому заводом (керівникові середнього рівня) про наступні зміни у виробництві продукту. В свою чергу управляючий заводом повинен інформувати підлеглих про особливості змін, які готуються.

Комунікації по висхідній передбачають звіти, пропозиції, пояснювальні записки. Таким шляхом керівництво дізнається про поточні або назріваючі проблеми і пропонує варіанти усунення недоліків. Прикладом комунікацій по висхідній може слугувати повідомлення банківського працівника про нарікання з боку клієнтів на повільне обслуговування. Воно передається безпосередньому начальнику, а той повинен проінформувати про це управляючого операціями, який, у свою чергу, - віце-президента з банківських операцій. Чим ефективніша міжрівнева мережа, тим швидше інформація знаходить адресата і тим оперативніше можна усунути недоліки або скоординувати процес з метою підвищення продуктивності операцій.

Комунікації між різними підрозділами. Як доповнення до обміну інформацією по низхідній або висхідній, організації потребують горизонтальних комунікацій. Організація складається з багатьох підрозділів, тому обмін інформацією між ними необхідний для координування завдань і дій.

Комунікації «керівник - підлеглий» є різновидом обміну інформацією по вертикалі. Однак цей вид комунікацій розглядається окремо, оскільки він є основною частиною комунікативної діяльності керівника. Ці комунікації пов'язані з поясненням завдань, пріоритетів, очікуваних результатів; з обговоренням проблем ефективної роботи; з вирішенням питань мотивації робітників, збирання інформації щодо проблем організації; з одержанням повідомлень про ідеї, удосконалення, пропозиції.

Комунікації між керівником і робочою групою дозволяють керівникові підвищувати ефективність дій групи. Оскільки в обміні інформацією беруть участь всі члени колективу, кожний має можливість поміркувати про нові завдання, про проблеми, досягнення, пропозиції. Такі контакти підвищують почуття задоволення працівників від своєї роботи через усвідомлення своєї цінності і приналежності до управління організацією. При цьому реалізується потреба у спілкуванні, повазі, самовираженні, що спонукає робітників працювати більш ефективно.

Неформальні комунікації. Канал неформальних комунікацій можна назвати каналом розповсюдження чуток. Чутками вважаються неточні повідомлення, що надходять від неформального джерела. Вони витають біля автоматів з охолодженою водою, в коридорах, їдальнях, інших місцях, де люди збираються групами. Відомо, що по каналах чуток інформація передається набагато швидше, ніж по каналах формального повідомлення. *Наприклад:* за допомогою чуток передаються повідомлення про скорочення

робітників, покарання за спізнення, зміни у структурі організації, майбутні переміщення, підвищення тощо.

1. Комунікаційний процес та міжособистісні й організаційні перешкоди на шляху комунікаційного процесу.

В обміні інформацією між двома або більше особами обидві сторони відіграють активну роль. *Наприклад:* якщо управляючий пояснює завдання одному з підлеглих, то це тільки початок обміну інформацією. Щоб він став ефективним, підлеглий повинен повідомити управляючого, як він розуміє завдання. Таким чином, обмін інформацією відбувається тільки тоді, коли одна сторона пропонує інформацію, а інша сприймає її.

Комуникативний процес – процес обміну інформацією, створення повідомлення, його передавання та сприйняття.

Основна мета комунікаційного процесу - забезпечити сприяння інформації.

Елементи та етапи процесу комунікації

В обміні інформацією можна виділити чотири базових елементи:

1 - відправник (особа, яка генерує ідеї або збирає і передає інформацію);

2 - повідомлення (власне інформація, закодована за допомогою символів);

3 - канал (засіб передачі інформації);

4 - одержувач інформації (особа, яка одержує інформацію і яка цікавиться нею).

При обміні інформацією відправник і одержувач проходять декілька етапів. Їхнє завдання - скласти повідомлення і передати його обраним каналом так, щоб обидві сторони зрозуміли і схвалили вихідну ідею. Етапи процесу комунікації такі: 1 - зародження ідеї; 2 - кодування та вибір каналу; 3 - передача інформації; 4 - декодування.

Зародження ідеї. Обмін інформацією починається з формулювання ідеї або відбору інформації. Щоб здійснити задумане, він враховує багато факторів. *Наприклад:* перш ніж повідомити працівнику про те, що компанії треба збільшити виробництво продукції без збільшення готівкових виплат, начальник цеху повинен поміркувати, як це повідомлення подати. Адже якщо працівникам сказати про це як про факт, вони сприймуть таке рішення вкрай негативно. Слід пояснити їм, які саме зміни необхідні і для чого; яким чином їх слід здійснювати. Тому перш ніж повідомляти одержувачам свої ідеї, необхідно усвідомити, які саме ідеї потрібні для того, щоб викликати у них позитивний відгук.

Кодування та вибір каналу. Перш ніж передати ідею, відправник має за допомогою символів закодувати її, використавши для цього слова, інтонації, жести, письмовий текст тощо. Таке кодування перетворює ідею на повідомлення. *Наприклад:* керівник хоче застерегти підлеглого щодо неетичної поведінки з клієнтами або нехтування правилами техніки безпеки і робить це під час невимушеної розмови за чашкою чаю. Але по таких

каналах неможливо передавати повідомлення про адміністративну відповідальність робітника, подяки або планові завдання колективу. Для цього потрібні інші канали: збори ради трудового колективу, наказ про заохочення або покарання тощо.

Передавання інформації. На третьому етапі відправник використовує канал для доставки повідомлення одержувачу. Йдеться про фізичне передавання повідомлення, що є лише одним із найважливіших етапів комунікаційного процесу.

Декодування- це переведення символів відправника у думки одержувача. Якщо символи, обрані відправником, мають таке саме значення і для одержувача він (одержувач) буде швидше обробляти отриману інформацію. *Наприклад*: з ряду причин, одержувач може надати повідомленню дещо іншого змісту, на відміну від думки відправника. Процес комунікацій можна вважати ефективним тоді, коли одержувач продемонстрував розуміння ідеї, здійснивши дії, яких чекав від нього відправник.

За статистичними даними від 50 до 90 % робочого часу керівник витрачає на спілкування з підлеглими. Ми розглянемо міжособистісне спілкування в розрізі міжособистісних бар'єрів, які можуть виникати на шляху до ефективних комунікацій. Це сприйняття, семантика, обмін невербальною інформацією, неякісний зворотний зв'язок.

Перешкоди на шляху міжособистісних комунікацій

Перешкоди, зумовлені сприйняттям. Дуже часто люди реагують на одні й ті самі речі по-різному. Така реакція зумовлена індивідуальним сприйняттям явищ або процесів. Так, люди можуть інтерпретувати одну й ту саму інформацію по-різному в залежності від досвіду. Інформація, яка суперечить нашому досвіду або раніше усвідомленим поняттям, дуже часто або повністю нами заперечується, або перекручується відповідно до цього досвіду чи поняття. Вибіркове сприйняття інформації значною мірою залежить також від кола інтересів, потреб, емоційного стану, зовнішнього оточення людей.

Семантичні бар'єри. Семантика вивчає зміст слів та їх значення. Оскільки слова можуть мати різні значення для різних людей, то інформація, яка передається відправником, може бути неправильно сприйнята одержувачем. *Наприклад*: керівник говорить підлеглому: "Виконайте роботу, як тільки у вас з'явиться можливість". Що він має на увазі? Зробити якнайшвидше чи коли буде час? Краще було б сказати: "Виконайте роботу до 10 квітня".

Семантичні бар'єри можуть також створювати комунікативні бар'єри для компаній, які діють у багатонаціональному середовищі. *Наприклад*: фірма "Дженерал Моторе", кинувши на латиноамериканський ринок модель "Чері Нова", не досягла очікуваного рівня збуту. Провівши дослідження, вона з'ясувала, що слово «нова» по-іспанськи означає «вона не їде».

Невербальні перешкоди. До невербальних символів належать пози, жести, міміка, інтонація, модуляція голосу. У невербальній комунікації використовуються будь-які з цих символів, за винятком слів. У книзі «Невербальна комунікація» написано, що 55 % повідомлень сприймаються через вираз обличчя, пози, жести, 38 % - через інтонацію модуляцію голосу, для слів залишається 7 %. Тобто в багатьох випадках те, як ми говоримо, важливіше за слова, які ми виголошуємо. *Наприклад:* уявіть сцену, яка ілюструє, як невербальні символи можуть створювати шум у процесі обміну інформацією. Ви заходите до кабінету керівника, щоб отримати інформацію про проект, над яким ви працюєте. Ви увійшли, а керівна особа продовжує розглядати листи у себе на столі. Потім дивиться на годинник і каже відчуженим невиразним голосом: «Чим можу бути корисним?» Хоча його словесами по собі не мають негативного змісту, поза та жести вказують на те, що ви небажаний відвідувач. Тепер уявіть дещо іншу ситуацію. При вашій появі у кабінеті, керівник відразу піднімає на вас погляд, привітно посміхається і бадьорим голосом звертається до вас: «Як просувається проект? Чим можу бути корисним?» У цьому випадку невербальні символи відповідали ідеї, яку ви хотіли повідомити, а в першому - створили такий шум, який, скоріше за все, загальмує процес комунікації. Отже, невербальна передача символів може посилювати або змінювати зміст слів.

Поганий зворотний зв'язок або його відсутність можуть обмежувати ефективність міжособового обміну інформацією. Зворотний зв'язок важливий, оскільки дає можливість встановити, чи дійсно ваше повідомлення зрозуміли правильно. *Наприклад:* якщо керівник обмежується збиранням інформації про підрозділи від інших осіб, а сам не відвідує трудові колективи, навряд чи він уявляє реальну картину ставлення робітників до здійснюваних у виробництві нововведень.

Невміння слухати. Ефективна комунікація можлива лише за умови, якщо людина є однаково точною при відправленні та прийманні повідомлення. Важливо вміти слухати. Але мало сприйняти факт - треба дослухатися до почуттів. *Наприклад:* до вашого офісу зайшов працівник, щоб обговорити пов'язану з роботою проблему, і, окрім конкретних фактів, раптом повідомляє, що сприймає негативно або, навпаки, перебуває у захопленні від чого-небудь. Чи варто надати йому можливість поділитися своїми думками, почуттями? Звичайно. Це запорука успішного особистого та виробничого контакту. Ви можете і самі помітити його занепокоєність, сказавши: «У вашому голосі я відчуваю тривогу, давайте поговоримо більш відверто». Поводячись так, ви розширюєте свої можливості впливати на ситуацію і здобуваєте друзів.

Перешкоди в організаційних комунікаціях

Перекручування повідомлень. Організація - складна структура. Якщо інформація рухається всередині організації наверх і вниз, зміст повідомлень може перекручуватися. *Наприклад:* бригадир не хоче повідомляти

начальнику виробничого відділу «погані» новини, а передає йому те, що той хоче почути.

Інформаційні перевантаження. Керівник, захоплений засвоєнням інформації, що надходить, і необхідністю підтримувати інформаційний обмін, вірогідно не в змозі ефективно реагувати на всю інформацію. При цьому можливий «відсів» менш важливої інформації. Але розуміння важливості інформації у кожного керівника різне.

Незадовільна структура організації. Якщо структура організації продумана погано, можливості керівника планувати і домагатися реалізації поставлених цілей звужується. *Наприклад:* в організаціях з численними рівнями управління постає вірогідність інформаційних перекозень, оскільки кожний наступний рівень управління коректує та фільтрує повідомлення.

2. Поняття та види організаційних рішень.

Організаційне рішення - це вибір, який повинен зробити керівник, щоб виконати обов'язки згідно зі своєю посадою.

Мета організаційного рішення - забезпечення просування до поставлених перед організацією завдань. Тому найбільш ефективним організаційним рішенням виявиться той вибір, який буде дійсно реалізований і зробить найбільший внесок у досягнення кінцевої мети. Організаційні рішення поділяються на **запрограмовані і незапрограмовані**.

Запрограмовані рішення є результатом реалізації певної послідовності кроків або дій. При цьому кількість можливих альтернатив обмежена і вибір має бути зроблений в межах напрямків, визначених організацією. *Наприклад:* рішення про кількісний склад штабного або обслуговуючого персоналу приймається за існуючими нормативами та правилами. Програмування можна вважати важливим допоміжним засобом прийняття організаційних рішень. Це економить час, оскільки підлеглим не доводиться розробляти нову процедуру кожного разу, коли виникає відповідна ситуація. До того ж знижується вірогідність помилок, бо порядок і правила визначаються заздалегідь.

Незапрограмовані рішення - це рішення, які приймаються в нових ситуаційних моделях, пов'язаних з невідомими факторами.

На практиці можлива ситуація, коли управлінські рішення не можна віднести однозначно до певного виду. Тому основним завданням управлінця є пошук і визначення найбільш оптимального варіанту в цих межах. Такі рішення називаються **компромісними**. *Наприклад:* є ситуація - прогул працівника; дві крайні позиції: звільнити, не звільнити; компромісне рішення: попередити працівника (адміністративне покарання).

3. Підходи до прийняття рішень

Способи, які використовує керівник для прийняття рішень, дуже варіюють. Особливо якщо врахувати, що керівник перебуває під впливом таких психологічних факторів, як соціальні настанови, досвід, особисті цінності. У

менеджменті існує три види рішень: *інтуїтивні; такі, що ґрунтуються на висновках; раціональні.*

Інтуїтивні рішення - це вибір, зроблений на основі переконаності у його правильності. Особа, яка приймає рішення, не оцінює різні альтернативні варіанти. Просто робить свій вибір на основі шостого почуття - інтуїції. Якщо йдеться про нескладні питання і у керівника є досвід вирішення подібних за вдань, він скористається цим способом.

Рішення, що ґрунтуються на висновках, - це вибір, зумовлений знаннями або досвідом. Щоб спрогнозувати запланований результат, людина використовує знання про те, що траплялося в подібних ситуаціях раніше. *Наприклад:* у фермера є вибір вирощувати баштанні або зернобобові культури. Якщо досвід попередніх років підказує йому, що зернобобові мають більший попит, навіть при нижчій ціні, то фермер вирощуватиме в цьому році саме зернобобові.

Раціональні рішення. Основна відмінність між рішеннями раціональними і тими, які ґрунтуються на висновках, полягає в тому, що раціональні рішення не залежать від попереднього досвіду. Вони обґрунтовуються за допомогою об'єктивного аналітичного процесу.

4. Методи прийняття рішень

Є ряд методів надання допомоги керівникові в пошуку об'єктивно обґрунтованого рішення. Розглянемо декілька з них: платіжну матрицю, дерево рішень, прогнозування.

Платіжна матриця Цей метод статистичної теорії рішень, надає допомогу керівникові у виборі одного з кількох варіантів. Він особливо корисний, коли керівник має визначити стратегію, яка в найбільшій мірі сприятиме досягненню цілей організації.

Дерево рішень Це схематичне подання проблеми прийняття рішень, яке допомагає керівникові візуально порівнювати можливі альтернативи.

Методи прогнозування Методи прогнозування прийнято поділяти на неформальні, кількісні та якісні.

Неформальні методи прогнозування

Вербальна інформація надходить з радіо- та телепередач, від споживачів, постачальників, конкурентів, під час торгових нарад, від юристів, бухгалтерів, фінансових ревізорів тощо. Така інформація торкається всіх факторів зовнішнього оточення. Чим більше джерел інформації, тим вона точніша. Однак, покладаючись винятково на цю інформацію, керівник прирікає себе на можливу дезінформацію. Тому доцільно відбирати та фільтрувати її інформацію.

Письмова інформація. Її джерела - газети, журнали, інформаційні бюлетені, річні звіти тощо. Ця інформація порівняно доступна, проте, як і вербальна, може бути застарілою і не особливо глибокою.

Промислове шпигунство було і залишається для багатьох компаній засобом збирання інформації. Способи можуть бути найрізноматнішими (від

звичайних підслуховуючих пристроїв до таємних агентів, які добувають секретну інформацію). Тому слід пам'ятати, що інформація - це також товар, який треба захищати, особливо інтелектуальну частину.

Кількісні методи прогнозування

Ці методи використовуються тоді, коли є визначена тенденція деякого процесу і можна прогнозувати її продовження на майбутнє. При цьому складатися кількісна модель і робиться її аналіз. Кількісне прогнозування забезпечується двома типовими методами: аналізом часових рядів і каузальним (причин-нонаслідковим) моделюванням.

Якісні моделі прогнозування

У деяких випадках керівництво організації може вдаватися до якісних методів прогнозування замість кількісних. При цьому прогнозування майбутнього здійснюється експертами. Найбільш поширеними якісними методами є: думка журі спільна думка реалізаторів продукції, модель очікування споживача, метод експертних оцінок.

Думка журі. Цей метод полягає в об'єднанні і опосередненні думок експертів. *Наприклад:* для прогнозування рентабельності нової моделі комп'ютера фірма «Ай Бі Ем» може попросити менеджерів різних відділів висловити думку про можливий збут та його обсяги.

Спільна думка збутовиків. Досвідчені торгові агенти можуть прогнозувати майбутній попит. Вони добре знають потреби споживача і можуть «відчути» ринок точніше, ніж кількісні моделі.

Модель очікування споживача є прогнозом, який ґрунтується на результатах опитування клієнтів організації. Їх просять оцінити власні потреби в майбутньому. *Наприклад:* зібравши інформацію у даному регіоні стосовно продуктів, яким споживачі надають перевагу, можна зробити прогноз щодо майбутнього загального попиту.

Метод експертних оцінок є більш формалізованим варіантом серед інших якісних методів прогнозування. Він являє собою процедуру, яка дозволяє групі експертів досягти домовленості. *Наприклад:* розглядається проблемне питання, що стосується перспектив виробництва однієї з моделей тракторів. Для цього відбираються компетентні спеціалісти даної галузі (експерти). Їм пропонується анонімно заповнити анкету. Потім кожний експерт знайомиться з думками інших експертів. Якщо думки експертів не співпадають, їм пропонують повторити свої прогнози. Процедура повторюється звичайно три або чотири рази, доки експерти не прийдуть до відносної чи повної згоди.

Контрольні питання

5. Розкрийте роль комунікацій у процесі менеджменту.
6. Яка роль неформальних комунікацій в діяльності організацій?
7. Поясніть за допомогою прикладів сутність комунікаційного процесу.
8. Охарактеризуйте роль шумів у комунікаційному процесі.
9. Розкрийте особливості міжособистісних комунікацій; вкажіть перешкоди, які виникають при їх здійсненні та напрямки усунення.

ТЕМА 2.6 КЕРІВНИЦТВО ТА ЛІДЕРСТВО

1. Основні поняття: керівник, лідер, вплив та влада.
2. Форми влади.
3. Поведінковий підхід до лідерства.
4. Ситуаційні підходи до ефективного лідерства.

1. Основні поняття: керівник, лідер, вплив та влада.

Влада і керівна посада є найбільш дієвими інструментами ефективного управління. Ця точка зору виникла раніше, ніж з'явилася професія менеджера. У своїй знаменитій праці "Принц" Ніколо Макіавеллі (початок XVI ст.) стверджував, що влада і маніпулювання нею є важелями управління державою. Але для ефективного управління, звичайно, одного цього замало. Для того, щоб складна організація виконувала свої завдання, необхідно забезпечити виконання всіх функцій управління. Але неможливо виконувати функції планування, організації, мотивації і контролю, якщо немає ефективного керівництва.

Центральною фігурою в системі управління організацією є менеджер-керівник, який одночасно є лідером, має владу і ефективно керує своїми підлеглими. Робота керівника зводиться до того, щоб він примушує інших робити те і так, як він цього хоче. Отже основою ефективного керівництва є міло побудовані взаємини з підлеглими. Щоб керувати, треба впливати, а щоб впливати, треба мати основу влади.

Керівник організації - це людина, яка одночасно є лідером і ефективно керує своїми підлеглими. Його мета - впливати на інших людей таким чином, щоб вони виконували роботу, доручену організацією.

Лідерство - це здатність впливати на окремі особистості та групи, спрямовуючи їх зусилля на досягнення цілей організації.

Вплив - це така поведінка індивіда, яка вносить зміни в поведінку, відносини й почуття іншого індивіда. Конкретні засоби, за допомогою яких одна особа може впливати на іншу, можуть бути найрізноманітнішими: від прохання до приставленого до горла ножа. В умовах організації таким "ножем", наприклад, могла б бути загроза звільнення. Для того, щоб зробити своє лідерство і вплив ефективним, керівник повинен розвивати і застосовувати владу.

Влада - це можливість впливати на поведінку інших.

2. Форми влади.

Для того, щоб керувати, необхідно впливати, а щоб впливати - треба мати основу влади. Всі форми впливу спонукають людей виконувати бажання іншої людини, задовольняючи необхідні потреби. Влада може приймати такі форми.

1. Влада, заснована на примушенні. Виконавець вірить, що керівник має можливість карати за невиконані завдання.

2. Влада, заснована на винагороді. Виконавець вірить, що керівник має можливість задовольнити нагальну потребу в чомусь.

3. Експертна (компетентна) влада. Виконавець вірить, що керівник володіє спеціальними знаннями, які дозволяють задовольнити потреби.

4. Еталонна влада (влада прикладу). У цьому випадку характеристики чи властивості керівника настільки привабливі для виконавця, що він прагне бути схожим на нього.

5. Законна влада. Виконавець вірить, що керівник має право віддавати накази. Свій обов'язок він вбачає у тому, що підкорятися цим наказам. Законну владу дуже часто називають традиційною владою, тому щовиконавець виконує вказівки.

Влада, заснована на примушуванні. Вплив через страх

Коли у людини завмирає серце від страху, це значить, що напругу загрожують його фундаментальній потребі - виживанню чи захищеності.

Страх на робочому місці. Робоче місце дає багато можливостей застосувати владу, використовуючи страх і примус, тому що безліч наших потреб задовольняються саме там. *Наприклад*, страх втратити роботу властивий, усім. Навіть натяк на звільнення, позбавлення якихось повноважень чи пониження в посаді, як правило, дають миттєвий результат. Це зазвичай грубі прийоми, проте керівник може застосувати і більш витончені способи.

Значно частіше страх, спрямований не на матеріальні інтереси підлеглого, а на його самолюбство. Кожен з нас дуже хворобливо реагує на всілякі приниження. *Наприклад*, мимохідь кинуте зауваження, що мовляв, інший робітник вже справився зі своїм завданням; натяк, що кандидата на нове престижне місце роботи краще знайти на стороні; виділення менш зручного кабінету тощо. Це лише декілька способів заронити в душу людини страх, що вона не користується у колективі повагою.

Слабкі сторони методу впливу через страх. Цей метод може бути використаний і фактично використовується в сучасних організаціях. Але його не слід застосовувати без крайньої потреби. Дійсно, страх може отримати верх лише тоді, коли є досить висока вірогідність того, що людину спіймають в момент нестатутної поведінки. Щоб використовувати такий інструмент впливу, необхідно мати ефективну систему контролю. Крім того, коли основними важелями влади є примушування і страх, то посилюється прагнення людей свідомо обманювати організацію. Мається на увазі, що підлеглі можуть через побоювання втратити роботу приховувати фактичний стан справ у відділах і службах. Тим самим вони є джерелом неправдивої інформації.

І третя негативна особливість використання влади через страх проявляється у зниженій продуктивності праці робітника і, як наслідок,

низькій якості продукції через скутість, страх та незадоволеність своєю роботою.

Влада, заснована на винагороді

Обіцянка винагороди - один із найдавніших і найефективніших способів впливу на людей. Влада, заснована на винагороді, справляє позитивний вплив через заохочення підлеглого з метою досягти бажаної поведінки підлеглого. Виконавець не опирається цьому впливу, тому що в обмін очікує винагороду. Проте для успішного впливу необхідно надавати таку винагороду, яка була б бажаною і цінною. А це не завжди є можливим для організації.

Законна влада. Вплив через традиції

Традиційна, або законна, влада - найбільш розповсюджений тип влади. Якщо звернутися до історії, то саме традиція виявиться найбільш розповсюдженим інструментом впливу. Так, керівник користується наданою йому владою, щоб задовольнити потребу виконавця в захищеності й приналежності. Протягом тисячоліть людину примушували підкорятися владі. *Наприклад*, мало у кого вистачить сміливості сперечатися з офіцером міліції. Багато, людей виконують те, що наказує їм начальство лише тому, що хтось займає вищий ступінь в ієрархії організації. Можливо, і вам доводилося робити дещо не дуже для вас приємне тільки тому, що так звеліли ваші батьки.

Традиція - привабливий інструмент як для організації, так і для керівника. Вона має величезну перевагу - безособовість. Виконавець реагує не на людину, а на посаду. Ця обставина підвищує стабільність, тому що організація не залежить від здібностей окремої особи. Іншою позитивною властивістю традиційної влади є швидкість і передбачуваність впливу цього метода влади.

Недоліки методики, що спирається на традицію. Традиція може діяти і на шкоду організації. Наприклад, якщо, молодому керівнику, який пропонує вдосконалити якусь операцію, кажуть: що ми завжди робили так, і до цього часу все було добре. Таке ставлення може виявитися великою проблемою для організації, і в кінцевому результаті призведе до зниження продуктивності праці та незадоволення працівників.

Влада прикладу. Вплив за допомогою харизми

Харизма - це влада, побудована не на логіці, не на давній традиції, анаслії особистих якостей чи здібностей лідера.

Виконавець ототожнює себе з керівником чи симпатизує йому і вірить в його здібності. На рівні підсвідомості виконавець очікує, що покора, можливо, зробить його схожим на лідера або, викличе до нього повагу. Ось деякі характеристики харизматичних особистостей:

1) *обмін енергією* (створюється враження, що ці особи випромінюють енергію і заряджають нею оточуючих людей);

2) *солідна зовнішність* (харизматичний лідер не обов'язково гарний, але привабливий, має гарну поставу і прекрасно тримається);

3) *незалежний характер* (у своєму прагненні до добробуту і поваги ці люди не покладаються на інших);

4) *риторичні здібності* (уміння говорити і здатність до спілкування);

5) *сприйняття захоплення своєю особою* (почувають себе комфортно, коли інші висловлюють їм своє захоплення, при цьому їм зовсім не властиві зарозумілість чи себелюбство);

б) *достойна і впевнена манера триматись* (вони виглядають зібраними і спокійнішими).

Люди частіше за все випробовують вплив тих, хто приваблює їх своїми рисами характеру і є для них ідеалом. У цьому випадку керівник є прикладом поведінки для підлеглих. Люди слухаються його тому, що ототожнюють себе ним. *Наприклад*, політика - це сфера, де харизма особливо важлива і значима. Деякі найбільш відомі харизматичні особистості (Ленін, Рузвельт, Черчілль, Гітлер) стали лідерами в державній політиці. Але навіть найвидатніші з них не завжди володіли харизмою і здатністю впливати на оточуючих. Так, Гітлер, без сумніву, був однією із найбільш харизматичних особистостей всіх часів. Здійснені під його керівництвом перетворення були грандіозними. Але коли військова удача відвернулася від нього, вплив Гітлера на генеральний штаб так ослаб, що він втратив владу.

Влада експерта. Вплив через розумну віру

Вплив через розумну віру здійснюється наступним чином. Виконавець уявляє, що той, хто на нього впливає, володіє особливим експертним знанням щодо проблеми. Виконавець приймає на віру цінність знань керівника. У цьому випадку вплив вважається розумним, тому що рішення виконавця підкоритися є свідомим і логічним. Керівники намагаються досягти цього типу влади завдяки своїм видимим досягненням. Чим більші ці досягнення, тим більшої влади досягає керівник. *Наприклад*, переконливим прикладом впливу через розумну віру є відносини, що складаються у більшості людей зі своїм лікарем. Ми виконуємо його вказівки тому, що віримо - медики володіють знаннями і здатністю лікувати та попереджувати хвороби. Оскільки у нас самих немає цих знань, ми приймаємо вплив лікаря, бо віримо у його компетентність.

Можливий і інший варіант, коли саме підлеглі (спеціалісти) є компетентними у своїй області і керівник, впевнившись неодноразово в ефективності роботи своїх підлеглих, приймає на віру їхні пропозиції та зауваження. *Наприклад*, мало хто з керівників знає, як ввести програму в комп'ютер, щоб мати інформацію, необхідну для планування і контролю. Тому вони повинні приймати на віру думку експерта, що їхня система даних дійсно ефективно забезпечує організацію точною інформацією. Тобто, якщо спеціаліст одного разу виявився правим, керівник буде прислухатися до його думки.

Обмеженість методу розумної віри. Тенденція у підлеглих вважати свого керівника експертом, може мати негативні наслідки при груповому прийнятті рішень. В деяких складних питаннях підлеглі можуть володіти більш конкретною компетенцією, ніж керівник. Таким чином, якщо підлеглі

вважають вас експертом, вони можуть не поділитися з вами своєю інформацією. Це може призвести до того, що буде прийнято менш ефективне рішення.

3. Поведінковий підхід до лідерства.

Важливе значення поведінкового підходу полягає в тому, що він допоміг провести аналіз і скласти класифікацію стилів керівництва. *Стиль керівництва - це звична манера поведінки керівника по відношенню до підлеглих, спонукає їх до досягнення цілей організації.*

Кожен керівник - це унікальна особистість, яка володіє рядом особливостей. Тому стилі керівництва не завжди можна віднести до якоїсь конкретні категорії. За традиційною системою класифікації стиль може бути: 1) *автократичним* (одна крайність); 2) *ліберальним* (інша крайність); 3) *демократичним* (проміжна позиція).

Автократичне і демократичне керівництво

Автократичний керівник володіє достатньою владою, щоб нав'язувати виконавцям свою волю, і у разі необхідності без вагань робить це. Автократичний керівник апелює до потреб більш низького рівня своїх підлеглих, виходячи з припущення, що це той самий рівень, на якому вони оперують. Дуглас Мак-Грегор, відомий вчений в області лідерства, назвав посилаючись на автократичного керівника щодо робітників теорією "X". Згідно з нею: 1) *люди не люблять працювати і будь-якої можливості уникають роботи;* 2) *у людей немає честлюбства, вони намагаються уникати відповідальності, відаючи перевагу підлеглим;* 3) *більше за все люди прагнуть захищеності;* 4) *щоб примусити людей працювати, необхідно використовувати примушування, контроль і погрозу покарати.*

Уявлення демократичного керівника про робітників Мак-Грегор назвав теорією "Y". Згідно з нею: 1) *праця - процес природний, якщо умови сприятливі, люди будуть прагнути до праці;* 2) *якщо люди залучені до організаційних цілей, вони будуть використовувати самоуправління і самоконтроль;* 3) *залучення є функцією винагороди, пов'язаної з досягненням цілі;* 4) *здатність до творчого вирішення проблем зустрічається часто, а інтелектуальний потенціал середньої людини використовується лише частково.*

Завдяки цим припущенням демократичний керівник надає перевагу таким механізмам впливу, які апелюють до потреб більш високого рівня: потреби в приналежності, високих цілях, автономії, самовираженні. Він уникає нав'язувати свою волю підлеглим. Організації, в яких домінує демократичний стиль, характеризуються високим ступенем децентралізації повноважень. При цьому підлегли беруть активну участь у прийнятті рішень і користуються широкою свободою у виконанні завдань. Керівник докладає багато зусиль для створення атмосфери відкритості і довіри з тим, щоб якщо підлеглим знадобиться допомога, вони могли її попросити. Щоб досягти цього, він намагається навчити підлеглих не відсторонюватись від проблем

організації, надавати їм адекватну інформацію і показувати, як шукати і оцінювати альтернативні рішення. Таким чином, керівник демократичного типу налагоджує двостороннє спілкування і відіграє спрямовуючу роль.

Дослідження К. Левіна. Ще до Мак-Грегора дослідження в області ефективності стилів керівництва були проведені Куртом Левінім і його помічниками, які розглядали вплив автократичного, демократичного та ліберального стилів керівництва. Ліберальний - французьке слово, яке дослівно означає - "не чіпайте, залиште". На відміну від демократичного і автократичного стилів, при ліберальному способі керівництва підлеглим надається майже повна свобода у визначенні своїх цілей і контролі за своєю роботою.

У своєму дослідженні К. Левін виявив, що авторитарне керівництво домагалось виконання більшого обсягу робіт, ніж демократичне. Однак з іншого боку були: низька мотивація, менша оригінальність, менша дружелюбність у групах, відсутність групового мислення, агресивність.

При ліберальному керівництві (порівняно з демократичним) обсяг робіт зменшується, якість роботи знижується. Однак опитування в групах підтвердили бажання робітників працювати при демократичному керівництві.

Керівництво, зосереджене на роботі і на людині

Ренсіс Лайкерт та його колеги в Мічиганському університеті розробили альтернативну систему, порівнюючи групи з високою і низькою продуктивністю праці в різних організаціях. Вони вважали що різницю в продуктивності може пояснити стилем лідерства. Стиль, зосереджений на роботі (теорія "Х"), і стиль, зосереджений на людині (теорія "У") це дві крайні позиції. Керівник зосереджений на роботі, орієнтований на завдання в першу чергу турбується про проектування завдань та розробку системи винагороджень для підвищення продуктивності праці. Класичним прикладом такого керівника є Фредерік Тейлор. Ф. Тейлор розробляв завдання за технічними принципами ефективності. Він винагороджував робітників, які перевиконували деяку квоту, ретельно розраховану на підставі вимірювання потенційного випуску продукції. Найпершою ж турботою керівника, зосередженого на людині, є люди. Такий керівник турбується про підвищення продуктивності праці шляхом вдосконалення людських відносин. Він робить наголос на взаємодопомозі, дозволяє робітникам максимально брати участь у прийнятті рішень, уникає дріб'язкової опіки, рахується з думкою підлеглих. Тобто активно залучає працівників до управління організацією.

Подальші дослідження показали, що стиль керівництва, зосереджений на людині, в більшості випадків сприяв підвищенню продуктивності праці.

Чотири системи Р. Лайкерта

Як продовження досліджень, Ренсіс Лайкерт запропонував чотири базові системи стилів лідерства. Він розраховував, що ці системи допоможуть класифікувати поведінку керівників.

Система 1 (експлуаторсько-авторитарна). Керівники, які додержуються цієї системи, мають всі характеристики автократа.

Система 2 (доброзичливо-авторитарна). Керівники можуть підтримувати авторитарні відносини з підлеглими, але дозволяють їм обмежено брати участь у прийнятті рішень. Мотивація при цьому може створюватися як винагородженням, так і покаранням.

Система 3 (консультативно-демократична). У цій системі керівники вже виявляють значну, але не повну довіру до підлеглих. Має місце двостороннє спілкування. Важливі рішення приймаються нагорі, але багато конкретних дій беруть на себе підлегли.

Система 4 (заснована на участі). Така система передбачає групові рішення і участь робітників у прийнятті рішень. На думку Р. Лайкерта, вона є найбільш дієвою. При цьому керівники повністю довіряють підлеглим. Прийняття рішень - повністю децентралізовано. Такі лідери заохочують участь підлеглих и управлінні (теорія "У"). Крім того, вони орієнтовані на людину, на протигагу системі1 (орієнтація на роботу).

Двомірна трактовка стилів лідерства

Висновки Лайкерта і роботи Мак-Грегора дали потужний імпульс до використання стилю керівництва, побудованого на участі робітників у прийнятті рішень. Проте багато керівників-практиків були розчаровані результатами переходу до стилю керівництва, орієнтованого на людину. У 1945 році група вчених університету Огайо розробила систему, згідно з якою поведінка керівника класифікувалася за двома параметрами: за *структурою та увагою до підлеглих*. Згідно з цією точкою зору, керівники можуть проявляти вплив на людей своєю поведінкою, яка розрізняється за цими двома критеріями.



Рис. 2.7 - Комбінація розмірностей стилів керівництва за класифікацією вчених університету Огайо.

Структура - керівник планує і організовує діяльність групи і свої взаємовідносини з нею.

Увага до підлеглих. Мається на увазі поведінка, яка впливає на людей, апелюючи до потреб більш високого рівня, будуючи взаємовідносини на основі довіри, поваги, і контакту між керівником і підлеглим.

Структура. Поведінка керівника:

- розподіляє виробничі ролі між підлеглими;
- розписує завдання і пояснює вимоги до їх виконання;
- планує і складає графіки робіт;
- розробляє підходи до виконання робіт;
- передає свою турботу щодо виконання завдання.

Увага до підлеглих. Поведінка керівника:

- бере участь у двосторонньому спілкуванні;
- допускає участь підлеглих у прийнятті рішень;
- спілкується у схвальній і доброзичливій манері;
- дає можливість задовольнити людям потреби, пов'язані з роботою.

Найбільш ефективне керівництво, на думку вчених, досягається у разі поєднання високого ступеню структурування та високого ступеню уваги до підлеглих (2-а комбінація на рисунку).

Управлінська решітка. Концепція підходу до ефективності керівництва за двома критеріями, розроблена в університеті штату Огайо, була модернізована Блейком і Мутоном, які побудували решітку (схему), що включала п'ять основних стилів керівництва. Вертикальна вісь цієї системи ранжує "турботу про людину" за бальною шкалою від 1-го до 9-ти балів. Горизонтальна вісь ранжує "турботу про виробництво" за тією ж шкалою. Стиль керівництва визначається обома цими критеріями. Вчені характеризують позиції решітки наступним чином.

Керівництво 1.1- "збіднене управління". З боку керівника вимагається лише мінімальне зусилля, щоб досягти такої якості роботи, яка дозволить уникнути звільнення.*Керівництво 1.9 - "будинок відпочинку".* Керівник зосереджується на хороших, теплих взаємовідносинах, але мало турбується про ефективність виконання завдань.

Керівництво 9.1 - "підпорядкування". Керівник турбується про ефективність виконуваної роботи, але звертає мало уваги на моральний настрій підлеглих

Керівництво 5.5 - "організаційне управління". Керівник досягає прийнятної якості виконання завдань, знаходячи баланс ефективності та гарного морального настрою.

Керівництво 9.9 - "групове управління" (команда). Завдяки посиленій увазі до підлеглих і до виробництва, керівник досягає того, що підлегли свідомо залучаються до реалізації цілей організації. Це забезпечує високі моральний настрій і ефективність.



Рис. 2.8 - Управлінська решітка (сітка) Блейка і Мутона

Блейк і Мутон вважали, що ефективним стилем керівництва (оптимальним стилем) є поведінка керівника в позиції 9.9. Такий керівник поєднує в собі високий ступінь уваги до своїх підлеглих і таку ж увагу до продуктивності праці.

4. Ситуаційні підходи до ефективного лідерства.

Виділяють чотири ситуаційні моделі, до ефективного лідерства:

- 1) ситуаційна модель керівництва Фідлера,
- 2) підхід Мітчела і Хауса "шлях-ціль",
- 3) теорія життєвого циклу Херсі й Бланшера,
- 4) модель прийняття рішень керівником Врума-Йеттона.

Ситуаційна модель керівництва Фідлера

Модель Фідлера зосередила увагу на ситуації і виявила три фактори, що впливають на поведінку керівника.

1. *Відносини між керівником і членами колективу*, які відносини передбачають лояльність підлеглих, їх довіру до свого керівника і привабливість особи керівника для виконавців.

2. *Структура завдання*. Цей фактор передбачає звичність завдання, чіткість його формулювання та структуризації, а не розпливчастість і безструктурованість.

3. *Посадові повноваження*. Це обсяг законної влади, пов'язаної з посадою керівника, яка дозволяє йому використовувати винагороду, а також рівень підтримки, який надає керівнику формальна організація. Фідлер вважає, що хоча кожній ситуації відповідає свій стиль керівництва, проте стиль того чи іншого керівника залишається в цілому постійним.

Підхід "шлях-ціль" Т. Мітчела і Р. Хауса

Згідно з цим підходом, керівник може спонукати підлеглих до досягнення цілей організації, впливаючи на шляхи їх досягнення.

Прийоми, за допомогою яких керівник може здійснювати цей вплив:

- 1) роз'яснення того, що очікують від підлеглого;
- 2) надання підтримки, наставництво та усунення перешкод, що сковують
- 3) спрямування зусиль підлеглих на досягнення цілі;
- 4) створення у підлеглих таких потреб, які керівник може задовольнити;
- 5) задоволення потреб підлеглих, коли ціль досягнута.

Стилі керівництва. Р. Хаус в своїй моделі розглядає чотири стилі керівництва:

- 1) *стиль підтримки* (аналогічний стилю, орієнтованому на людину);
- 2) *інструментальний стиль* (аналогічний стилю, орієнтованому на роботу);
- 3) *стиль, який заохочує підлеглих до участі у прийнятті рішень*;
- 4) *стиль, орієнтований на досягнення* (характеризується постановкою перед підлеглими досить напруженої цілі та очікуванням, що вони будуть працювати на повну силу).

Ситуаційні фактори. Хаус у своїй моделі обмежується двома ситуаційними факторами:

- 1) *особисті якості підлеглих*;
- 2) *вимоги і вплив з боку зовнішнього середовища*.

Теорія життєвого циклу П. Херсі і К. Бланшера

Поль Херсі і Кен Бланшер розробили ситуаційну теорію лідерства, яку вони назвали теорією життєвого циклу. Згідно з цією теорією, найефективніші стилі лідерства залежать від "зрілості" виконавців. Зрілість колективу мається на увазі здатність нести відповідальність за свою

поведінку, бажання досягнути поставленої цілі, а також досвід по відношенню до конкретного завдання.

Виділяють чотири стилі лідерства, що відповідають конкретному рівню зрілості виконавців: 1) "давати вказівки" (C1); 2) "продавати" (C2); 3) "брати участь" (C3); 4) "делегувати" (C4).

Перший стиль (C1) - придатний для підлеглих з низьким рівнем зрілості (M1). Підлеглі або не бажають, або не здатні відповідати за конкретне завдання, і їм потрібні відповідні інструкції, керівництво і суворий контроль.

Другий стиль (C2) однаково орієнтований і на завдання, і на людину. У цій ситуації підлеглі бажають брати відповідальність, але не можуть, тому що мають середній рівень зрілості (M2). Таким чином, керівник вибирає поведінку, орієнтовану на завдання, щоб давати конкретні інструкції підлеглим. У той же час керівник підтримує їхнє бажання та ентузіазм виконати завдання під свою відповідальність.

Третій стиль (C3) характеризується помірно високим рівнем зрілості (M3). У цій ситуації підлеглі можуть, але не бажають відповідати за виконання завдання. Тут найбільш прийнятним буде стиль, заснований на участі підлеглих у прийнятті рішень, тому що підлеглі знають, що і як треба виконувати, і їм не треба конкретних вказівок. При цьому керівник мотивує підлеглих, тому що спільне прийняття рішень сприяє розвитку потреби у приналежності.

Четвертий стиль (C4) характеризується високим рівнем зрілості (M4). У цій ситуації підлеглі і можуть і бажають нести відповідальність. Тут більше прийнятний стиль делегування, а поведінка керівника може поєднувати низький ступінь орієнтованості на завдання і на людські відносини. Керівник дозволяє підлеглим діяти самим: їм не потрібні ні підтримка, ні вказівки, тому що вони здатні робити все це самі по відношенню один до одного.

Модель прийняття рішень керівником Врума - Йеттона

Ця модель концентрує увагу на процесі прийняття рішень. Згідно з точкою зору авторів моделі, є п'ять стилів керівництва, які використовує керівник у залежності від того, якою мірою підлеглим дозволяється брати участь у прийнятті рішень.

Ці стилі являють собою континуум від автократичного стилю прийняття рішень (A1 і A2), консультативного (K1 і K2) до демократичного, який характеризується повною участю (ПУ) підлеглих у цьому процесі.

Таблиця 2.4 – Стили прийняття рішень

Автократичний стиль	
1	Ви самі вирішуєте проблему чи приймаєте рішення, використовуючи інформацію наявну на даний момент
2	Ви одержуєте необхідну інформацію від своїх підлеглих і далі самі вирішуєте проблему. Роль ваших підлеглих у прийнятті рішень - надання необхідної інформації, а не пошук чи оцінка альтернативних рішень.
Консультативний стиль	
1	Ви викладаєте проблему індивідуально тим підлеглим, кого це стосується і вислуховуєте їхні ідеї і пропозиції, але не збираєте їх разом в одну групу. Далі ви самостійно приймаєте рішення.
2	Ви викладаєте проблему групі ваших підлеглих, а вони вислуховують ваші ідеї і пропозиції. Далі ви самостійно приймаєте рішення.
Демократичний стиль	
У	Ви викладаєте проблему своїм підлеглим. Разом знаходите і оцінюєте альтернативну пропозицію і досягаєте згоди (консенсусу). Ви не намагаєтесь вплинути на групу, а приймаєте і виконуєте будь-яке рішення, яке група визнає найбільш прийнятним.

Контрольні питання

1. Дайте визначення поняттю «лідерство». Чим лідерство відрізняється від управлінської діяльності.
2. Розкрийте поведінкові теорії лідерства.
3. Які сучасні ситуаційні теорії лідерства вам відомі?
4. Дайте класифікацію джерел влади. Як ви розумієте концепцію влади?
5. Розкрийте континуум системи керівників Р. Лайкерта.
6. Охарактеризуйте підхід до визначення стилів керування Р. Блейка та Дж. Моутона.
7. Розкрийте зміст ситуаційної моделі керування П. Херсі та К. Бланшара.

Список використаних джерел

1. Абчук В.А. Азбука менеджмента. – СПб.: Союз, 1998. – 272с.

2. Андрійчук В.Г. Економіка аграрних підприємств: Підручник. - 2-ге вид., Доп. и перероб. / КНЕУ - К. 2004. - 624 с.
3. Андрушків Б. М., Кузьмін О. Є. Основи менеджменту. – Львів: Світ. – 1995.
4. Бойчик І. М. Економіка підприємства: Навч. посібник. — К.: Атіка, 2004. — 480 с.
5. Бородіна О. М. Людський капітал на селі: наукові основи та проблеми розвитку. – К., 2003.
6. Вачугов Д. Д., Кислякова Н. А. Практикум по менеджменту: деловые игры: Учеб. пособие. – М.: Высш. шк., 1998. – 176с.
7. Веснин В. Р. Основы менеджмента: Курс лекций для студентов высших учебных заведений. – М.: Об-во «Знание России», 1996. – 472с.
8. Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шкапова О. П. Менеджмент організацій: Навч. посібник. – К.: Кондор, 2004. – 598с.
9. Волков О. И., Склярєнко В. К. Экономика предприятия: Курс лекций. — М., 2003.
10. Гаврилук Л.І. Економіка підприємства: Навч. посібник для самостійного вивчення дисципліни. – Житомир: ЖІТІ, 2000. – 152 с.
- Герчикова И. Н. Менеджмент: Учебник. – М.: 2002. – 501с.
11. Глухов В. В. Менеджмент: Учебник. – СПб: Специальная литература, 2002. – 700с.
12. Гріфін Р., Яцура В. Основы менеджменту: Підручник. – Львів: Бак, 2001. – 624с.
13. Друкер П. Задачи менеджмента в XXI веке. Уч. пособие. – М.: Вильямс, 2001. – 272с.
14. Економіка виробничого підприємства: Навч. посібник / За ред. И. М. Петровича. — 2-ге вид., пер. та доп. — К, 2002.
15. Економіка підприємства / За ред. Покропивного С. Ф. – Вид. 3-те перероб. та доп. – К.: КНЕУ, 2004. – 528 с.
16. Економіка підприємства: Навч. посібник / За ред. А. В. Шегди. — К.: Знання, 2005. — 431 с.
17. Завадський Й. С. Менеджмент. – К.: УФІМБ, 2002. – 640 с.
18. История менеджмента. Учебное пособие. Под. ред. Д. В. Валового. – М.: ИНФРА-М, 1997. – 281с.
19. Кіндрацька Г.І. Основы стратегічного менеджменту: Посібник. – Львів, 2000. – 264 с.
20. Колот А.М. Мотивація персоналу: Підручник. – К.: КНЕУ, 2002. – 337 с.
21. Мурашко М. Менеджмент персоналу. – К.: Знання, 2002. – 311 с.
22. Обер-Крие Дж. Управление предприятием. – М.: Сирин, 1997. – 257 с.
23. Общий курс менеджмента в таблицах и графиках: Учебник под. ред. Б.В. Прыкина. – М.: Банки и биржи, 1998. – 415 с.

24. Осовська Г.В., Осовський О.А. Основи менеджменту: Підручник. – К.: Кондор, 2006. – 664 с.
25. Травин В.В., Дятлов В.А. Основи кадрового менеджмента. – М.: Дело, 1997. – 336 с.
26. Фатхутдинов Р.С. Система менеджмента: Учеб. пособие. – М.: АО Бизнес, 1996. – 368 с.
27. Хміль Ф.І. Основи менеджменту. – К.: Академвидав, 2003. - 608с.
28. Шваб Л. І. Економіка підприємства: Навч. Посібникдля студ.Вищихнавч.закладів.— 2-е вид. — К.:Каравела,2005. — 568 с.
29. Шегда А.В. Менеджмент: Навч. посібник. – К.: Знання, 2004. – 687 с.
30. Щекин Г.В. Практическая психология менеджмента: Научно-практическое пособие. – К.: Украина, 1994. – 267 с.

Навчальне видання

Олійник Тетяна Георгіївна

Економіка, підприємництво, менеджмент
Курс лекцій

Відповідальний за випуск О.І. Котикова

Технічний редактор Н.В. Семінюк

Формат 60*841/16. Ум.друк.арк. _____

Тираж ___ прим. Зам №__

Надруковано у видавничому відділі
Миколаївського національного аграрного університету
54020, м. Миколаїв, вул.. Паризької Комуни,9

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