

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
МИКОЛАЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту

ЕКОНОМІКА, ПІДПРИЄМНИЦТВО, МЕНЕДЖМЕНТ

Методичні рекомендації
для практичних занять та самостійної роботи здобувачів вищої освіти
освітнього ступеня «Молодший бакалавр» початкового рівня (короткий цикл)
спеціальності 201 «Агрономія»
денної форми навчання

Миколаїв
2021

УДК 330.101:334.7:005
Е45

Друкується за рішенням науково-методичної комісії факультету менеджменту
Миколаївського національного аграрного університету від 18.05. 2021р.
протокол №9

Укладач:

Г.В. Коваленко – кандидат економічних наук, старший викладач кафедри
економіки підприємств, Миколаївський національний аграрний університет

Рецензенти:

О.М. Дробітько – канд. с.-г. наук, голова фермерського господарства «Олена»
Братського району Миколаївської області;

Т.Я. Іваненко – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри готельно-
ресторанної справи і організації бізнесу.

©Миколаївський національний аграрний
університет, 2021

ЗМІСТ

ВСТУП

МОДУЛЬ 1. ЕКОНОМІКА

Тема 1. Земельні ресурси та їх використання у сільському господарстві.....	5
Тема 2. Трудові ресурси, продуктивність праці.....	7
Тема 3. Матеріально-технічна база сільського господарства. засоби виробництва аграрних підприємств.....	10
тема 4. Результати діяльності та економічна ефективність.....	14

МОДУЛЬ 2. ПІДПРИЄМНИЦТВО

Тема 5. Загальна характеристика підприємництва.....	18
Тема 6. Типи підприємництва, його середовище.....	22
Тема 7. Мале підприємництво в ринковій економіці.....	25
Тема 8. Технологія створення підприємства (власної справи).....	28
Тема 9. Підприємницький успіх і культура бізнесу.....	32

МОДУЛЬ 3. МЕНЕДЖМЕНТ

Тема 10. Сутність управління та менеджменту.....	36
Тема 11. Історія розвитку менеджменту.....	38
Тема 12. Поняття організації як соціально – економічної системи.....	41
Тема 13. Функції менеджменту.....	43
Тема 14. Керівництво та лідерство.....	46

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	48
---------------------------------	----

ДОДАТКИ.....	52
--------------	----

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 фахівців вищої кваліфікації аграрного профілю, які були б спроможні на високому професійному рівні вирішувати організаційно-технологічні, економіко-управлінські та виробничо-господарські проблеми, що виникають перед суб'єктами господарської діяльності в умовах ринкового виробництва української держави.

На вирішення даного завдання спрямовано і методичні вказівки з дисципліни «Економіка, підприємництво, менеджмент», основною метою якої є: реформувати 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 аграрній сфері на засадах ринкової економіки; виробити професійне вміння вирішувати питання ведення сільськогосподарського виробництва на засадах ресурсо- та енергозбереження, ощадливого ставлення до довкілля.

МОДУЛЬ 1

ТЕМА 1. ЗЕМЕЛЬНІ РЕСУРСИ ТА ЇХ ВИКОРИСТАННЯ У СІЛЬСЬКОМУ ГОСПОДАРСТВІ

Питання для обговорення

1. Земля як основний засіб виробництва в сільському господарстві. Родючість землі та її види.
2. Земельні відносини та етапи їх реформування.
3. Основні напрями раціонального використання землі та підвищення його ефективності.

Завдання 1. Визначити структуру сільськогосподарських угідь підприємства.

Таблиця 1.1. Склад та структура сільськогосподарських угідь

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

Висновок: _____

Завдання 2. Визначити землезабезпеченість підприємства.

Таблиця 1.2. Забезпеченість підприємства земельними ресурсами

Показник	Базисний рік	Звітний рік	Звітний рік до базисного у %
1. Площа с.-г. угідь, га	3890	3880	
у т.ч. ріллі	3472	3472	
2. Середньорічна чисельність працівників, зайнятих у с.-г. виробництві, чол.	153	150	
3. Припадає на 1 працівника зайнятого у сільськогосподарському виробництві, га:			
- площі сільськогосподарських угідь			
- ріллі			

Висновок: _____

Завдання 3. Визначити показники економічної ефективності використання землі підприємства.

Таблиця 1.3. Вихідні дані для розрахунку натуральних показників

ефективності використання землі

Показники	Базисний рік	Звітний рік	Звітний рік до базисного у %
Площа сільськогосподарських угідь, га	4200	4400	
Площа ріллі, га	4000	4100	
Площа посіву, га:			
- зернових і зернобобових (без кукурудзи)	850	900	
- кукурудзи	200	350	
- соняшнику	400	300	
Валовий збір, ц:			
- зернових і зернобобових (без кукурудзи)	29330	26650	
- кукурудзи	13200	9500	
- соняшнику	8700	9700	
Валовий надій молока, ц	2500	2600	
Приріст ВРХ, ц	850	890	
Приріст свиней, ц	560	640	

Таблиця 1.4. Економічна ефективність використання землі
за натуральними показниками

Показники	Базисний рік	Звітний рік	Звітний рік до базисного у %
Урожайність, ц/ га:			
- зернових і зернобобових (без кукурудзи)			
- кукурудзи			
- соняшнику			
Вироблено в розрахунку на 100 га сільськогосподарських угідь, ц:			
- молока			
- приросту ВРХ			
Вироблено в розрахунку на 100 га ріллі, ц:			
- приросту свиней			
Вироблено в розрахунку на 100 га посівів зернових та зернобобових культур:			
- яєць, тис. шт.			
- приросту птиці, ц			

Таблиця 1.5. Вихідні дані для розрахунку вартісних показників
економічної ефективності використання землі

Показники	Базисний рік	Звітний рік	Звітний рік до базисного у %
Площа сільськогосподарських угідь, га	4200	4400	
Валова продукція в постійних цінах 2016 р., тис. грн			
Валова продукція в поточних цінах, тис. грн			
Валовий дохід, тис. грн			
Виручка від реалізації продукції, тис. грн			
Прибуток від реалізації продукції, тис. грн			

**Таблиця 1.6. Економічна ефективність використання землі
за вартісними показниками**

Показники	Базисний рік	Звітний рік	Звітний рік до базисного у %
Вироблено на 1 га сільськогосподарських угідь, тис. грн: - валової продукції в постійних цінах 2016 р. - валової продукції в поточних цінах - валового доходу			
Одержано з 1 га сільськогосподарських угідь, тис. грн: - виручки від реалізації сільськогосподарської продукції - прибутку від реалізації сільськогосподарської продукції			

Висновок: _____

Теми для рефератів

1. Земельна реформа і система ефективного землекористування в Україні.
2. Охорона земельних ресурсів України та визначення ефективних шляхів до сталого землекористування.
3. Ринок землі України: стан та перспективи розвитку.
4. Розвиток земельних відносин у Миколаївській області.
5. Земельна політика держави: основні проблеми та напрями її формування.
6. Досвід розвинутих країн Заходу щодо організації земельних відносин.

ТЕМА 2. ТРУДОВІ РЕСУРСИ, ПРОДУКТИВНІСТЬ ПРАЦІ

Питання для обговорення

1. Праця та її види. Особливості праці в сільському господарстві.
2. Трудові ресурси, їх склад, поняття «робоча сила».
3. Шляхи покращення використання трудових ресурсів.
4. Основні напрями підвищення продуктивності праці.

Показники продуктивності праці в сільському господарстві

Натуральні показники

1. Кількість продукції, виробленої за 1 люд.-год.:

$$B = \frac{ВП}{З},$$

де B – виробіток; $ВП$ (О) – валова продукція (обсяг виробленої продукції); $З$ – затрати праці на виробництво продукції.

2. Кількість люд.-год., витрачених на виробництво одиниці продукції, тобто працемісткість продукції (T_n):

$$T_n = \frac{3}{ВП}$$

3. Обсяг робіт, виконаних за одиницю часу (гектар за 1 годину, тонн за 1 годину).

4. Затрати праці на обробіток 1 га посіву сільськогосподарських культур, люд.-год.

5. Затрати праці на обслуговування 1 голови худоби , люд.-год.

6. Навантаження худоби на 1 працівника галузі тваринництва

7. Затрати праці на виконання окремих сільськогосподарських операцій, люд.-год.

Вартісні показники

1. Вартість валової продукції сільського господарства в порівнянних цінах 2016 року в розрахунку на:

- 1 середньорічного працівника;
- 1 люд. –год..

2. Отримано валового доходу, грн, в розрахунку на:

- 1 середньорічного працівника;
- 1 люд.-год.

3. Отримано прибутку (збитку), грн, в розрахунку на:

- 1 середньорічного працівника;
- 1 люд.-год.

Завдання 1.

Визначити продуктивність праці за натуральними і вартісними показниками в рослинництві за два останні роки. Зробити висновки.

Таблиця 2.1. Продуктивність праці та працемісткість за натуральними показниками в рослинництві _____

Показники	Пшениця		Соняшник	
	20__р.	20__р.	20__р.	20__р.
Одержано продукції після доробки, ц				
Прямі затрати праці, тис. люд.-год.				
Вироблено продукції за 1 люд.-год., ц				
Прямі затрати праці на виробництво 1 ц продукції, люд.-год.				

Висновок: _____

Таблиця 2.2. Визначення продуктивності праці за вартісними показниками

Показники	Базисний рік	Звітний рік	Звітний рік до базисного у %
Вартість валової продукції в постійних цінах 20__ р., тис. грн			
Валовий дохід, тис. грн			
Прибуток, тис. грн			
Прямі витрати праці на виробництво продукції сільського господарства, тис. люд.-год.			
Середньорічна чисельність працівників, які зайняті в сільському господарському виробництві, чол.			
Вироблено валової продукції с.-г. виробництва, грн: а) на 1 середньорічного працівника б) на 1 люд.-год.			
Отримано валового доходу, грн.: - на 1 середньорічного працівника - на 1 люд.-год.			
Отримано прибутку, грн.: - на 1 середньорічного працівника - на 1 люд.-год.			

Висновок: _____

Завдання 2. Розрахувати показники рівня використання трудових ресурсів та продуктивності праці на підприємстві.

Таблиця 2.3. Визначення показників руху трудових ресурсів

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

Теми для рефератів

1. Роль рівня забезпеченості трудовими ресурсами та їх якісного

складу для економіки господарства аграрного сектору.

2. Фактори зростання продуктивності праці в агроформуваннях України та оцінка її динаміки.

3. Продуктивність праці – критерій стану і спроможності господарства.

ТЕМА 3. МАТЕРІАЛЬНО-ТЕХНІЧНА БАЗА СІЛЬСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА. ЗАСОБИ ВИРОБНИЦТВА АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ.

Питання для обговорення

1. Поняття та особливості матеріально-технічної бази аграрних підприємств

2. Матеріально-технічна база, її вплив на господарську діяльність підприємств.

3. Економічне значення матеріально-технічної бази сільського господарства.

4. Економічний зміст поділу виробничих засобів на основний і оборотний капітал.

5. Визначення основних фондів, склад і приклади основних фондів, показники забезпечення та руху основних фондів.

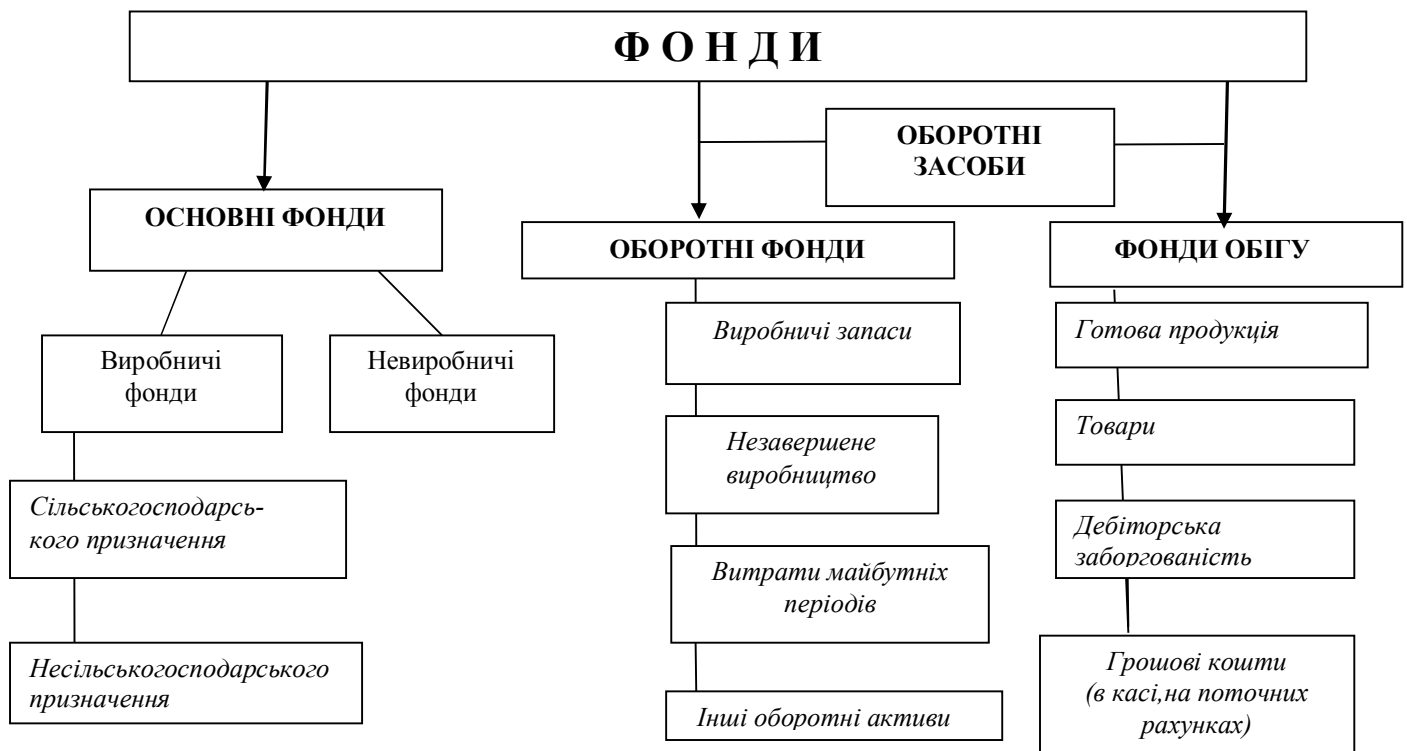


Рис. 1.4.1. Структура фондів аграрного підприємства

Показники стану і руху основних фондів

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

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

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

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

Амортизація основних засобів (крім інших необоротних матеріальних активів) нараховується із застосуванням таких **методів**:

- метод рівномірного нарахування ;
- прямолінійний метод;
- метод зменшення залишкової вартості;
- метод прискорення зменшення залишкової вартості;
- виробничий метод

Показники забезпеченості підприємства основними фондами

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

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

Показники економічної ефективності використання основних виробничих фондів

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

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

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

На ефективність сільськогосподарського виробництва істотний вплив справляє і **структура основних виробничих фондів**, під якою розуміють процентне співвідношення окремих складових елементів цих фондів у їх загальній вартості.

Завдання 1. На основі вихідних даних розрахувати структуру енергетичних ресурсів

Таблиця 3.1. Структура енергетичних ресурсів господарства

Види енергетичних ресурсів	К.с.	%
Двигуни:		
- тракторів	2576	
- комбайнів	2091	
- автомобілів	3193	
- електродвигуни й електроустановки	1023	
- робоча худоба	9	
Усього енергетичних потужностей		100,0

Висновок: _____

Завдання 2. Визначити структуру основних фондів підприємства

Таблиця 3.2. Структура основних виробничих фондів

Види основного капіталу	Базисний рік		Звітний рік	
	тис. грн	%	тис. грн	%
Будинки, споруди та передавальні пристрої	790		830	
Машини та обладнання	179		276	
Транспортні засоби	46		40	
Інструменти, прилади, інвентар (меблі)	28		31	
Продуктивна і робоча худоба	56		87	
Багаторічні насадження	72		63	
Інші основні засоби	12		13	
Разом	1183	100,0	1340	100,0

Висновок: _____

Завдання 3. Визначити показники руху основних фондів

Таблиця 3.3. Показники руху основних виробничих фондів

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

Висновок: _____

Завдання 4. Визначити забезпеченість підприємства основними фондами

Таблиця 3.4. Забезпеченість підприємства основними фондами

Показник	Рік	
	базисний	звітний
Вихідні дані		
Площа с.-г. угідь, га	2460	2460
Середньорічна чисельність працівників, осіб	146	134
Середньорічна вартість основних фондів, тис. грн	21156	25584
Розрахункові показники		
Фондозабезпеченість, тис. грн		
Фондоозброєність праці, тис. грн		

Висновок: _____

Завдання 5. Визначити економічну ефективність використання основних фондів підприємства.

Таблиця 3.5. Економічна ефективність використання основних фондів

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

Висновок: _____

Теми для рефератів

1. Дві альтернативи: купівля нової чи потриманої техніки; придбання техніки чи її оренда.
2. Транспортне обслуговування сільського господарства.
3. Грошова оцінка основних засобів, характеристика їх фізичного та морального зношування.
4. Амортизація основних засобів: вітчизняна практика та світовий досвід.
5. Напрямки підвищення ефективності використання основного капіталу.

ТЕМА 4. РЕЗУЛЬТАТИ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ЕКОНОМІЧНА ЕФЕКТИВНІСТЬ

Питання для обговорення

1. Кінцеві результати діяльності аграрних підприємств.
2. Суть ефективності і рентабельності ведення виробництва.
3. Методика визначення показників рентабельності.
4. Методика визначення показників економічної ефективності виробництва.

Методичні вказівки щодо виконання завдань теми

Ефективність сільськогосподарського виробництва відображає його результативність і характеризує якість господарювання.

$$\text{Ефективність} = \frac{\text{Результати}}{\text{Витрати(Ресурси)}}.$$

Результативність виробництва як найважливіший компонент для його ефективності не варто тлумачити однозначно.

Необхідно розрізняти:

- 1) *кінцевий результат процесу виробництва*, який відбиває матеріалізований результат процесу виробництва, що вимірюється обсягом продукції в натуральній і вартісній формах;
- 2) *кінцевий народногосподарський результат роботи підприємства*, що включає не тільки кількість виробленої продукції, а також її споживчу вартість.

Ефективним слід вважати те підприємство, яке за мінімальний проміжок часу досягає максимально встановлених цілей (результатів) при мінімальному використанні ресурсів (з мінімальними витратами).

При оцінці економічної ефективності сільськогосподарського виробництва аграрних підприємств необхідно правильно визначити систему взаємопов'язаних показників, які повинні найбільш об'єктивно відображати 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 валового доходу та прибутку на:

- 1 га сільськогосподарських угідь,
- на середньорічного працівника,
- 1 люд.-год.,
- 1 грн витрат виробництва,
- 1 грн виробничих фондів;
- 3) рівень рентабельності;
- 4) 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.

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 продукції.

Завдання 1.

Визначити економічну ефективність сільськогосподарського виробництва в аграрному підприємстві за два роки. Вихідні дані приведені у таблиці 4.1. Розрахунки оформити у вигляді таблиці 4.2. Зробити відповідні висновки.

Таблиця 4.1. Вихідні дані для визначення економічної ефективності виробництва в аграрному підприємстві

Показники	20__ рік	20__ рік
Площа с.-г. угідь, га	2095	2146
Середньорічна чисельність працівників с.-г. виробництва, чол.	425	415
Валова продукція в постійних цінах 20__ року, тис. грн.	3600	4210
Валова продукція в поточних цінах, тис. грн.	?	?
Валовий дохід, тис. грн.	935	582

Вартість товарної продукції (грошова виручка від реалізації), тис. грн.	1862	2013
Повна собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	1070	1289
Прибуток від реалізації, тис. грн.	?	?
Середньорічна вартість основних виробничих фондів, тис. грн.	7805	9875
Середньорічна вартість оборотних засобів, тис. грн.	1250	1300
Прямі затрати праці в сільгоспвиробництві, тис. люд.-год.	173	254
Виробничі (поточні) витрати, тис. грн.	1509	1598

Таблиця 4.2. Економічна ефективність сільськогосподарського виробництва в аграрному підприємстві

Показники	20__ рік	20__ рік	Темп росту, %
Виробництво валової продукції, грн., на: - 1 га сільгоспугідь - 1 грн виробничих витрат - 1 грн основних виробничих фондів			
Отримано валового доходу, грн. на: - 1 га сільгоспугідь - 1 грн виробничих витрат - 1 грн основних виробничих фондів			
Отримано прибутку, грн. на: - 1 га сільгоспугідь - 1 грн виробничих витрат			
Отримано на 1 середньорічного працівника, тис. грн: - валової продукції в постійних цінах 20__ року - валового доходу - прибутку (збитку)			
Рівень рентабельності (збитковості), %			
Норма прибутку (збитку), %			

Висновок: _____

Завдання 2. Визначити економічну ефективність реалізації зерна на різних ринках

Таблиця 4.3. Вихідні дані для визначення економічної ефективності реалізації зерна на різних ринках

Показник	Комерційні структури	Продуктовий ринок
Реалізовано зерна, ц	12610	4820
Виручка від реалізації, тис. грн	1518	783
Собівартість продукції, тис. грн	1012	420

Завдання 3. Визначити економічну ефективність сільськогосподарського виробництва на підприємстві

Таблиця 4.4. Економічна ефективність сільськогосподарського виробництва на підприємстві

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

Висновок: _____

Теми для рефератів

1. Ринкова позиція аграрних підприємств: вітчизняна практика і світовий досвід.
2. Прибуток аграрних підприємств, його формування та використання.
3. Резерви підвищення якості сільськогосподарської продукції як фактора зростання рентабельності її виробництва.
4. Особливості ціноутворення на продукцію сільського господарства.
5. Паритет цін та механізм його забезпечення в ринковій економіці.

МОДУЛЬ 2. ПІДПРИЄМНИЦТВО

ТЕМА 5. ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА ПІДПРИЄМНИЦТВА

Питання для обговорення

1. Генезис та сутність підприємництва.
2. Принципи здійснення, форми та моделі підприємницької діяльності.
3. Соціально-економічна роль і значення підприємництва у структурі ринкової економіки.

У сучасній економічній теорії немає однозначного тлумачення сутності підприємництва. Здебільшого сутність цього явища підмінюють метою (отримання прибутку) підприємницької діяльності. А проте правильне розуміння справжньої сутності підприємництва однаково важливе як для економічної науки, так і для господарської практики.

Досліджувати проблематику підприємництва, всебічно характеризуючи його особливості, неможливо без історичного підходу. Важливо враховувати вже набутий досвід вивчення цього феномену. Зазначимо, що більшість науковців зосереджували увагу на дослідженні категорії «підприємець», розглядаючи категорію «підприємництво» як похідну від неї, що пояснюється вирішальною роллю особистості в такій діяльності. У зв'язку з цим корисно буде відстежити за літературними джерелами еволюцію терміна «підприємець».

Розглядаючи сутність поняття «підприємництво», не можна не торкнутися певної категоріальної «підміни», до якої доволі часто вдаються навіть у науковій літературі. Ідеться про ототожнення категорій «підприємництво» та «бізнес». Варто усвідомити, що ці категорії, хоча й дуже тісно пов'язані між собою, не є синонімами і різняться своєю сутністю.

Загалом категорія «підприємництво» за своїми ознаками вужча, ніж категорія «бізнес». До найважливіших відмінних ознак підприємництва порівняно з бізнесом належать: значно більший ступінь свободи та самостійності у виборі напрямків і методів діяльності, прийнятті рішень та відповідальності за ці рішення; інноваційний характер підприємницької діяльності та відповідно набагато більший рівень ризикованості; орієнтація на досягнення комерційного успіху.

Для усвідомлення сутності підприємництва слід зрозуміти, що воно є багатоплановим явищем. Його соціально-економічну сутність слід розглядати як економічну категорію, специфічний фактор виробництва, активний і динамічний елемент бізнесу, особливий вид діяльності, певні тип і стиль господарської поведінки. Специфіка підприємництва полягає в тому, що його суб'єкт — підприємець — здатний особливим виключно раціональним способом об'єднувати та комбінувати фактори виробництва на інноваційній

та ризикованій основі, що дає йому змогу отримувати не прибуток взагалі, а надприбуток, тобто підприємницький дохід.

Крім того, підприємництво також є особливою функцією, що виконується в економіці країни для забезпечення розвитку й удосконалення господарського механізму, постійного оновлення економіки суб'єктів господарювання, створення інноваційного поля діяльності, розвитку конкуренції тощо.

Вивчаючи тему, необхідно ознайомитися з науково обґрунтованими принципами здійснення підприємницької діяльності, а також розглянути індивідуальну, колективну та внутрішньофірмову форми підприємництва.

Під час вивчення теми потрібно також звернути увагу на те, що підприємницька діяльність може мати традиційний і новітній характер, тобто може здійснюватись за класичною чи інноваційною моделлю.

Останнім етапом у вивченні теми має стати розгляд місця та ролі підприємництва у формуванні ефективної системи господарювання.

Тести для перевірки знань

Тест 1. Термін "підприємництво" увів в практику:

- а) французький економіст П. Лавуазьє;
- б) англійський економіст А. Сміт;
- в) французький філософ М. Монтень;
- і) англійський економіст Р. Кантільйон.

Тест 2. Термін "підприємництво" є слово, що походить із:

- а) англійської мови;
- б) івриту;
- в) французької мови;
- г) німецької мови.

Тест 3. Чи правильним є твердження, що підприємництво є обов'язковою ознакою ринкової економіки ?

- а) так;
- б) ні;
- в) частково;
- г) підприємництво є ознакою рівня розвитку суспільства.

Тест 4. Обов'язковими ознаками підприємництва, згідно із його офіційним визначенням є:

- а) економічно вигідна діяльність, корисна для суспільства;
- б) створення суспільне необхідних продуктів та товарів;
- в) задоволення потреб суспільства у матеріальних цінностях;
- г) ініціативна самостійна діяльність з метою отримання прибутку;

Тест 5. Чи вірним є твердження, що "підприємництво - це систематична економічна діяльність, націлена на отримання прибутку" ?

- а) так;
- б) ні;
- в) тільки в умовах розвинутої ринкової економіки;
- г) не знаю.

Тест 6. Суб'єкт підприємництва це:

- а) учасник підприємницької діяльності;
- б) те, на що націлене підприємництво;
- в) один із засновників підприємства;

г) службовець, якій контролює підприємницьку діяльність.

Тест 7. Однією з основних суспільних умов існування підприємництва є:

- а) наявність вільних грошових коштів (капіталу) у населення;
- б) економічна свобода та рівні можливості всіх громадян;
- в) наявність основних та оборотних засобів;
- г) наявність відповідної урядової програми регулювання і стимулювання підприємництва.

Тест 8. Основними видами підприємництва є:

- а) посередницьке, страхове, виробниче, комерційне, фінансове;
- б) виробничо-реалізаційне, фінансово-кредитне, транспортне, будівельне, сфери сервісу та послуг.
- в) класичне, інноваційне, венчурне, виробниче, страхове, сервісне;
- і) всі вище перераховане.

Тест 9. Легальне підприємництво:

- а) таке, що функціонує відповідно до закону, а незначні порушення законодавства обумовлюються прагненням не враховувати нераціональні для підприємця, вимоги;
- б) таке, що враховує основні вимоги закону, однак використовує недосконалість, суперечливість законодавчої бази, колізії законів тощо;
- в) таке, що виконує всі вимоги закону, за винятком тих, на порушення яких має дозвіл органів влади або самоуправління;
- г) таке, що функціонує у повній відповідності до закону.

Тест 10. "Підприємництво" і "бізнес" - це:

- а) тотожні за змістом і суттю поняття;
- б) "бізнес" - поняття дещо ширше від підприємництва;
- в) "підприємництво" - поняття дещо ширше від "бізнесу";
- г) в західних країнах - "бізнес", в Україні - "підприємництво";

Тест 11. Підприємець це:

- а) менеджер підприємства;
- б) власник підприємства, який безпосередньо не бере участі в його управлінні;
- в) власник підприємства або власної справи, який здійснює управління ним;
- г) керівник найвищого рангу.

Тест 12. Відповідно до чинного законодавства підприємництво – це діяльність:

- а) самостійна;
- б) планована;
- в) самостійна на власний ризик;
- г) спрямована на отримання значного доходу.

Тест 13. Метод аналогії передбачає:

- а) ініціювання уявлення про ідеальне вирішення проблеми;
- б) творчу співпрацю певної групи спеціалістів;
- в) творчий підхід до пошуку ідеї англійський;
- г) використання вже відомого рішення.

Тест 14. Підприємництво, що функціонує у повній відповідності до закону:

- а) легальне;
- б) "сіре";
- в) нелегальне;
- г) фінансове.

Тест 15. Не можуть займатись підприємництвом:

- а) юридичні особи всіх форм власності;
- б) фермери;
- в) військовослужбовці;
- г) громадяни без громадянства.

Тест 16. Категорія «підприємництво» стосовно категорії «бізнес» є:

- а) ідентичною;
- б) значно ширшою за змістом;
- в) вузкою за ознаками;
- г) протилежною за змістом.

Тест 17. Підприємництво є:

- а) формою господарювання;
- б) фактором виробництва;
- в) елементом бізнесу.

Тест 18. Підприємництво — це:

- а) особливий вид діяльності;
- б) певний тип і стиль суспільної поведінки;
- в) комплекс особливих функцій в економіці;
- г) елемент ефективного господарювання.

Тест 19 Мета підприємництва:

- а) виконання місії підприємства;
- б) одержання прибутку;
- в) реалізація ідей підприємця;
- г) задоволення потреб споживача;
- д) забезпечення високої якості й технічного рівня продукції.

Тест 20. Підприємець — це:

- а) людина, яка діє в умовах ринку;
- б) особа, яка несе відповідальність за підприємницьку справу;
- в) новатор, який розробляє нові технології;
- г) енергійна, ініціативна людина, яка діє в умовах поміркованого ризику;
- д) людина, яка використовує будь-яку можливість із максимальною вигодою;
- е) людина, яка одержує прибуток завдяки своїм організаторським здібностям;
- є) людина, яка досягає своїх цілей всупереч усьому, якщо це приводить до одержання прибутку.

Тест 21. Суб'єктами підприємництва в Україні можуть виступати:

- а) громадяни України;
- б) громадяни інших держав;
- в) підприємства;
- г) організації;
- д) органи державної влади;
- е) об'єднання підприємств.

Тест 22. Відмітними ознаками підприємницької діяльності є такі:

- а) прагнення до лідирування;
- б) орієнтація на досягнення комерційного успіху;
- в) інноваційний творчий характер діяльності;
- г) самостійність у виборі напрямків і методів діяльності;
- д) підвищений ступінь ризику;
- е) планування своєї діяльності.

Тест 23. Принципи досягнення підприємницького успіху такі:

- а) забезпечувати споживачів товарами за будь-яких обставин;
- б) зменшувати витрати до мінімуму, прагнучи одержати економію;
- в) братися лише за такі справи, для виконання яких у співробітників фірми є знання і навички;
- г) використовувати старе обладнання, оскільки воно дешевше за нове;
- д) розробляти нові і кращі товари, хоча вони потребують більших витрат;
- е) зберігати стабільні ціни, навіть за умов жорсткої конкуренції;
- ж) підвищувати або знижувати ціни заради досягнення мети залежно від рівня конкуренції на ринку.

Тест 24. Інноваційну модель підприємництва зорієнтовано:

- а) на активне використання нових управлінських рішень;
- б) пошук зовнішніх додаткових джерел ресурсів;
- в) максимально ефективно використання наявних у підприємства ресурсів;
- г) упровадження новітніх технологій.

Тест 25. Підприємництво існує для розвитку:

- а) у діяльності акціонерних товариств;
- б) у діяльності державних підприємств;
- в) у діяльності громадських організацій;
- г) у діяльності приватних організацій.

Теми для рефератів

1. Пакет основних законодавчих та нормативних актів, що становлять правову базу розвитку підприємництва в Україні.
2. Характеристика основних проблем та перспектив розвитку підприємництва в Україні.
3. Основні організаційно-правові форми здійснення підприємницької діяльності в Україні. Економічні, соціальні й організаційні переваги та недоліки кожної з організаційних форм.

ТЕМА 6. ТИПИ ПІДПРИЄМНИЦТВА, ЙОГО СЕРЕДОВИЩЕ

Питання для обговорення

1. Типи професійної підприємницької діяльності, їхні особливості та сфери реалізації.
2. Виробнича підприємницька діяльність.
3. Посередницька підприємницька діяльність.
4. Підприємництво у фінансовій сфері.
5. Середовище і передумови активізації підприємництва.

Тип (вид) підприємницької діяльності може визначатися місцем вкладання праці у процесі виконання місії і досягнення підприємницького інтересу. Будь-який бізнес тією чи іншою мірою пов'язаний з основними фазами відтворювального циклу — виробництвом продукції, виконанням робіт і наданням послуг, обміном і розподілом товарів, а також їх споживанням. Згідно з цим і виокремлюються види підприємницької діяльності.

Підприємництво може здійснюватись у двох основних видах або їх комбінації: перший — здійснення будь-якого виду виробничої діяльності (тобто виробництво товару, продукту, послуги); другий — виконання посередницької функції (переміщення товару від виробника до споживача, торгівля, комерція тощо).

Крім двох основних видів підприємницької діяльності розглядають ще один — підприємництво у фінансовій сфері, яке, з одного боку, належить до посередницької діяльності, а з іншого — до надання безпосередніх фінансових

послуг. Це перетворює фінансове підприємництво у складову частину кожного з обох основних видів підприємницької діяльності.

Зауважимо, що останнім часом деякі автори виокремлюють як самостійний вид консультативну підприємницьку діяльність (консалтинг). Це можна пояснити зростанням ролі і значення консалтингу для підприємств, що функціонують в умовах динамічного, невизначеного та швидкоплинного оточення. Особливість консультативного підприємництва полягає в тому, що фірма, яка здійснює цей вид діяльності, не має змоги показати «зразок свого товару», «зразок своєї послуги».

Вивчаючи питання теми, необхідно усвідомити, що з огляду на загальнодержавні (національні) інтереси пріоритетного значення має набувати виробниче підприємництво, оскільки суспільне багатство залежить, насамперед, від стану сфери матеріального виробництва.

Наступним кроком у вивченні теми має стати ознайомлення із сутнісною характеристикою виробничої, посередницької та фінансової підприємницької діяльності.

Отже, тип (вид) підприємницької діяльності визначається тим місцем, яке вона посідає у процесі задоволення споживчого інтересу. На практиці порівняно самостійні види бізнесу можуть переплітатися, доповнювати один одного.

Останнім етапом розгляду теми має бути характеристика ринкового середовища та поведінка на ньому суб'єктів господарювання.

Варто зважати на те, що динаміка створення та ефективного функціонування суб'єктів підприємництва забезпечується передусім певними умовами його діяльності. Крім того, практичне функціонування суб'єктів підприємництва на ефективному рівні можливе лише за наявності певної ситуації — відповідного підприємницького середовища.

Розглядаючи середовище підприємницької діяльності, необхідно виходити з того, що природним середовищем успішного розвитку підприємництва є ринкова економіка з притаманними їй розвиненими нормативно-правовими та економічними регуляторами, а також відповідною інфраструктурою. При цьому важливо з'ясувати параметри (елементи) підприємницького середовища і дати оцінку їх сучасного стану.

На підставі оцінки стану і дослідження проблем формування сучасного середовища розвитку бізнесу потрібно розглядати умови посилення підприємницької активності.

Тести для перевірки знань

Тест 1. До видів (типів) підприємницької діяльності належать:

- а) виробнича;
- б) комерційна;
- в) фінансова;
- г) консультаційна.

Тест 2. До традиційних моделей виробничої підприємницької діяльності належать:

- а) інноваційна;
- б) частково інноваційна;

- в) технологічна;
- д) класична.

Тест 3. Суб'єктами посередницького підприємництва можуть виступати:

- а) виробники;
- б) дилери;
- в) консигнанти;
- г) дистриб'ютори;
- д) споживачі;
- е) брокери;
- є) агенти.

Тест 4. Форми виробничої підприємницької діяльності такі:

- а) основна;
- б) допоміжна;
- в) виробнича інфраструктура;
- г) соціальна інфраструктура.

Тест 5. Зовнішнє середовище малого бізнесу — це:

- а) усе, що перебуває за межами фірми малого бізнесу;
- б) усе, що перебуває за межами фірми малого бізнесу і впливає на неї або підпадає під її вплив;
- в) усі ті суб'єкти, з якими фірма вступає в безпосередні відносини;
- г) система органів державної підтримки малого бізнесу;
- д) «клімат», в якому функціонує фірма малого бізнесу і на який вона не може впливати безпосередньо.

Тест 6. Зовнішніми факторами, що впливають на стан і розвиток підприємницького середовища, є такі:

- а) рівень інфляції;
- б) наявність державного регулювання;
- в) система оподаткування;
- г) рівень ставок процентів за кредит;
- д) управлінська компетентність підприємця.

Тест 7. До складових (параметрів) підприємницького середовища належать:

- а) політико-правова;
- б) соціально-демографічна;
- в) інституційно-організаційна;
- г) економічна;
- д) географічна.

Теми для рефератів

1. Найбільш ефективні види підприємницької діяльності:

Посередництво в умовах дефіцитної економіки, його домінування над виробництвом.

3. Виокремлення консультативного підприємництва в окремий вид. Перспективи його подальшого розвитку.

4. Основні умови розвитку підприємництва в Україні.

ТЕМА 7. МАЛЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО В РИНКОВІЙ ЕКОНОМІЦІ

Питання для обговорення

1. Загальна характеристика та особливості малого підприємництва.
2. Критерії віднесення суб'єктів підприємництва до категорії малих.
3. Місце та економічна роль малого бізнесу у структурі ринкової економіки.
4. Тенденції, особливості та проблеми розвитку малого бізнесу в Україні.

Під час вивчення цієї теми необхідно розуміти, що ефективне функціонування сектору малого бізнесу неможливе без глибокого знання теорії і практики прийняття рішень у цій галузі ринкової економіки. Це, у свою чергу, потребує правильного розуміння та однозначного наукового тлумачення поширених і використовуваних у цій сфері термінів (категорій), а саме: *мале підприємництво, малий бізнес, мале підприємство, громадянин-підприємець*.

Вітчизняна економічна думка досі не має загальноприйнятих підходів до чіткого категоріального визначення цих понять. Така ситуація характерна і для законодавчих та нормативних актів. Отже, вивчаючи зазначене питання, студенти мають орієнтуватися на літературні джерела зарубіжних і вітчизняних фахівців у цій галузі.

З'ясовуючи сутність відповідних категорій щодо малого підприємництва, особливу увагу потрібно приділити класифікації ознак (критеріїв, параметрів) віднесення суб'єктів підприємництва до категорій «мале підприємство» і «мале підприємництво».

Як показує досвід зарубіжних країн, класифікаційні критерії — це певні специфічні ознаки малих підприємств, які різняться і варіюють залежно від національних та регіональних особливостей, галузевої належності та інших факторів. У світовій практиці сформувались три основні підходи до визначення категорії «суб'єкт малого підприємництва», а саме: *кількісний, якісний та комбінований*, з якими необхідно ознайомитися під час вивчення даного питання, користуючись переважно оригінальними зарубіжними та вітчизняними періодичними виданнями.

Зауважимо, що сьогодні відповідно до Закону України «Про державну підтримку малого підприємництва» суб'єктами малого підприємництва є фізичні особи, зареєстровані у встановленому законом порядку як суб'єкти підприємницької діяльності; юридичні особи — суб'єкти підприємницької діяльності будь-якої організаційно-правової форми та форми власності, в яких середньооблікова чисельність працюючих за звітний період (календарний рік) не перевищує 50 осіб та обсяг річного валового доходу не перевищує 500 000 євро.

Крім того, відповідно до Закону України «Про підприємства в Україні» малі підприємства класифікуються за показником чисельності зайнятих працівників із градацією за сферами діяльності: у промисловості і будівництві

— до 200 осіб; у науці і науковому обслуговуванні — до 100 осіб; у галузях виробничої сфери — до 50 осіб; у галузях невиробничої сфери — до 25 осіб; у роздрібній торгівлі — до 15 осіб.

Характеризуючи мале підприємництво як найбільш типову форму організації економічного життя суспільства в умовах ринкової економіки, варто дослідити його переваги та недоліки, що об'єктивно існують з огляду на особливості цього сектору. Під час розгляду цього питання необхідно звернути увагу на такі переваги малого бізнесу, як швидка адаптація до місцевих умов; оперативність у прийнятті і виконанні прийнятих рішень; порівняно невеликі витрати на управління діяльністю; великі можливості для реалізації ідей; невисока потреба в капіталі; можливість швидко проводити зміни у виробництві, реагуючи на потреби ринку тощо. Не можна обійти увагою й певні недоліки цього сектору, а саме: обмеженість фінансових ресурсів; високу чутливість до ринкової кон'юнктури; нестабільність доходів; обмежену частку ринку; високу вразливість щодо несприятливих економічних факторів тощо.

З'ясовуючи місце та роль малого підприємництва у структурі ринкової економіки, потрібно звернути увагу, що його найбільше характеризують такі кількісні параметри, як кількість малих підприємств у загальній кількості підприємств, зайнятість у секторі малого бізнесу, частка у виробництві валового внутрішнього продукту (ВВП). Значення цих показників у розвинених країнах свідчить про те, що зазначений сектор посідає гідне місце серед великих підприємств. Якщо за показником внеску до ВВП малий бізнес поступається великому, то за кількістю підприємств та чисельністю зайнятих на них значно випереджає його.

Досліджуючи тенденції розвитку сектору малого підприємництва, необхідно розглянути їх за змінами таких показників: середньорічної кількості зайнятих; структурного співвідношення за формами власності та галузями народного господарства; специфіки розміщення в територіальному аспекті тощо. На основі виявлених тенденцій розвитку малого бізнесу в Україні необхідно виокремити особливості, що відрізняють його від даної сфери розвинених країн.

Після вивчення теми безсумнівною має стати думка, що становлення та динамічний розвиток малого підприємництва в Україні має вважатися одним із головних спрямувань у здійсненні трансформаційних процесів, яке зможе допомогти розв'язати не тільки сучасні проблеми виходу із кризової ситуації, а й інші довгострокові завдання розвитку ринкових відносин.

Тести для перевірки знань

Тест 1. Категорія «малий бізнес» виокремлюється для того, щоб, використовуючи її у практиці державного управління:

- а) пом'якшити або ліквідувати конкуренцію з великим бізнесом;
- б) спростити фінансову та статистичну звітність;
- в) створити рівні з великим бізнесом умови господарювання.

Тест 2. Зовнішнє середовище малого бізнесу — це:

- а) усе, що перебуває за межами фірми малого бізнесу і впливає на неї або підпадає під її вплив;
- б) усі ті суб'єкти, з якими фірма вступає в безпосередні відносини;
- в) система органів державної підтримки малого бізнесу;
- г) «клімат», в якому функціонує фірма і на який вона не може впливати безпосередньо.

Тест 3. Якісні критерії віднесення суб'єктів підприємництва до категорії малих підприємств такі:

- а) структура джерел формування первісного капіталу фірми;
- б) загальна вартість активів фірми;
- в) частка участі на ринку;
- г) річні доходи від продажу;
- д) ступінь самостійності в прийнятті рішень;
- е) невідомі положення на даному ринковому сегменті.

Тест 4. Критерії віднесення підприємств до категорії суб'єктів малого підприємництва, що використовуються в Україні:

- а) галузева належність;
- б) рівень спеціалізації;
- в) чисельність зайнятих;
- г) річні обсяги продажу;
- д) обсяги інвестованих в організацію коштів.

Тест 5. Умови, що сприяють розвитку малого бізнесу, такі:

- а) регіональна диференціація ринку;
- б) необхідність персоніфікованого обслуговування клієнтів;
- в) місткий ринок;
- г) наявність стійкого та тривалого попиту;
- д) необхідність у післяреалізаційному обслуговуванні.

Тест 6. Принципи побудови системи державної підтримки малого бізнесу такі:

- а) протекціонізм стосовно малого бізнесу;
- б) диференційованість підтримки суб'єктів цього сектору;
- в) пріоритетний розвиток малого бізнесу;
- г) використання програмно-цільового підходу.

Тест 7. Програма державної підтримки малого підприємництва має містити:

- а) пільгові умови функціонування малих підприємств;
- б) об'єкти підтримки;
- в) принципи побудови державної підтримки;
- г) законодавче забезпечення здійснення підприємницької діяльності;
- д) механізми реалізації державної політики підтримки сектору.

Тест 8. Мале підприємництво впливає:

- а) на темпи економічного розвитку;
- б) рівень інфляції;
- в) структурну характеристику ВВП;
- г) рівень платоспроможності населення.

Тест 9. Особливості зовнішнього середовища малого бізнесу такі:

- а) менші розміри порівняно з великим бізнесом;
- б) високий ступінь невизначеності;
- в) наявність у ньому особливого елемента — системи державної підтримки цього сектору;
- г) високий ступінь мінливості.

Тест 10. Мале підприємництво забезпечує:

- а) додаткові робочі місця;
- б) послаблення конкуренції;

- в) реалізацію інновацій;
- г) насичення ринку товарами;
- д) податкові надходження до бюджету.

Теми для рефератів

1. Проблеми, що гальмують розвиток суб'єктів малого підприємництва.
2. Можливі шляхи подолання проблем розвитку малого підприємництва.
3. Роль держави в розв'язанні проблем розвитку малого підприємництва.

ТЕМА 8. ТЕХНОЛОГІЯ СТВОРЕННЯ ПІДПРИЄМСТВА (ВЛАСНОЇ СПРАВИ)

Питання для обговорення

1. Підприємницька ідея, її джерела та методи пошуку.
2. Вибір типу та організаційно-правової форми підприємства.
3. Технологія створення нового підприємства.
4. Ліцензування підприємницької діяльності.

Успіх у здійсненні підприємницької діяльності залежить від багатьох факторів. Однією з необхідних умов досягнення успіху в бізнесі є вдалий початок справи. Механізм створення власної справи — це складний і багатоаспектний процес, що потребує глибоких знань з економіки, права, психології тощо. Саме ці питання висвітлено в розглядуваній темі. Організувати фірму, відкрити власну справу нелегко. Процедура створення власного бізнесу специфічна для кожного конкретного випадку. Проте існує низка загальних проблем, з якими так чи інакше доводиться стикатися підприємцеві-початківцю, тому можна говорити про існування узагальненої технології започаткування підприємства, яку й потрібно опанувати під час вивчення цієї теми.

Загальновідомо, що аби розпочати бізнес, необхідні гроші та певні компетенції підприємця щодо їх застосування. Але визнаним є й той факт, що відправною точкою, з якої починається власна справа, є ідея, покладена в її основу. Тому, починаючи вивчати цю тему, насамперед варто розглянути поняття підприємницької ідеї, ознайомитися з джерелами пошуку ідей та опанувати методи їх пошуку.

Підприємницька ідея нерозривно пов'язана зі сферою її реалізації, тому, перш ніж прийняти остаточне рішення на користь тієї або іншої ідеї, необхідно оцінити її, по-перше, з погляду особистісних факторів і, по-друге, з погляду об'єктивних зовнішніх обмежень господарювання в тій чи іншій сфері. Наступним кроком є визначення правового статусу створюваного підприємства. Рішення, яке буде прийнято на цьому етапі, визначить права, обов'язки та відповідальність майбутнього підприємства перед державою,

третіх осіб стосовно фірми, а також взаємовідносини між власниками всередині підприємства. Останнє пов'язане з визначенням типу підприємства, який залежатиме від бажання підприємця обрати певний спосіб процедури прийняття рішення (колективний чи одноосібний). Прийняття цього рішення знайде своє продовження і відображення під час вибору організаційної форми майбутнього підприємства.

З огляду на це даний етап є особливо важливим як стосовно практичного здійснення, так і в плані теоретичного вивчення.

Під час вивчення теми необхідно з'ясувати сутність поняття «організаційна форма бізнесу», розглянути типові форми організації бізнесу, а також критерії їх вибору.

Для прийняття обґрунтованого рішення щодо організаційної форми необхідно з'ясувати переваги та недоліки кожної з передбачених чинним законодавством організаційних форм підприємницької діяльності в Україні: індивідуальне підприємництво фізичних осіб, приватне підприємство, товариство з обмеженою відповідальністю, товариство з додатковою відповідальністю, повне товариство, командитне товариство, акціонерне товариство відкритого та закритого типу.

Коли йдеться про вибір організаційної форми підприємства, увага приділяється найбільш значущим ознакам, за якими такі форми різняться. Насамперед до них належать: джерела майна як матеріальної основи господарської діяльності, кількість власників використовуваного капіталу та учасників створюваного підприємства; межі майнової відповідальності; спосіб розподілу прибутків і збитків; форма управління суб'єктом господарювання тощо. Крім того, прийняття рішення щодо вибору організаційно-правової форми підприємства залежить від багатьох інших чинників, починаючи від особливостей середовища майбутнього бізнесу і завершуючи особистими якостями та уподобаннями самого підприємця.

Зауважимо також, що в разі заснування малого підприємства необхідно враховувати специфічні фактори, які впливають на процес його створення та функціонування.

Враховуючи характеристики, переваги і недоліки, а також чинники вибору організаційної форми, можна прийняти обґрунтоване рішення щодо правового статусу майбутнього підприємства.

Наступним етапом технології створення є визначення стратегічних і конкретних цілей діяльності новостворюваного суб'єкта підприємництва, які мають відповідати певним критеріям і підтверджуватись необхідними розрахунками.

Останнім етапом у створенні нового підприємства є його державна реєстрація. Виходячи з цього, особливу увагу потрібно звернути на процедуру та зміст її етапів.

Організація підприємства має процесуальний характер. Для того, аби підприємство було визнане як суб'єкт підприємницької діяльності, його потрібно зареєструвати певним чином і в певному порядку.

В Україні протягом останнього часу діє типова схема процедури державної реєстрації новостворюваного підприємства. Варто звернути увагу, що послідовність кроків, а також їх зміст суттєво відрізняються для фізичних та юридичних осіб. Для реєстрації суб'єктів підприємницької діяльності — фізичних осіб на сьогодні діє спрощена схема державної реєстрації.

Насамкінець наголосимо, що приступити до здійснення певних видів господарської діяльності (відповідно до чинного законодавства) можна лише після отримання ліцензії — дозволу на здійснення конкретного виду підприємницької діяльності.

(Процедура реєстрації малого підприємства (фермерського господарства - ФГ) наведена в Додатку Б)

Тести для перевірки знань

Тест 1. Суб'єктами права державної власності на землю є:

- а) певний колектив;
- б) територіальні громади селищ і міст;
- в) Уряд України;
- г) місцеві органи державної влади.

Тест 2. Право комунальної власності на землю реалізується:

- а) органами місцевого самоврядування;
- б) колективом агроформування;
- в) територіальними громадами.

Тест 3. Оренда земля, майна та інших засобів виробництва – це отримання на певний період прав:

- а) володіння;
- б) розпорядження;
- в) користування;
- г) володіння і розпорядження.

Тест 4. До правових ознак підприємницьких структур відносять:

- а) джерела формування та розмір статутного фонду;
- б) права учасника на майно у разі його виходу зі складу фірми;
- в) участь у розподіленні прибутків;
- г) відповідальність за зобов'язаннями фірми.

Тест 5. До фінансово-економічних ознак підприємництва відносять:

- а) розподілення майна у разі припинення діяльності фірми;
- б) використання найманої праці;
- в) участь у розподіленні прибутків;
- г) обмеження права стати учасником.

Тест 6. До організаційно-управлінських ознак відносять:

- а) автономність виробничо-господарської діяльності від учасників;
- б) права учасника на майно у разі його виходу зі складу фірми;
- в) участь в управлінні фірмою;
- г) юридична відокремленість фірми від учасників.

Тест 7. Організаційною формою товариства з обмеженою відповідальністю є...

- а) корпорація;
- б) партнерство;
- в) одноосібне володіння;
- г) кооператив.

Тест 8. Орендне підприємство – це юридична особа...

- а) що створюється на підставі угод між державним органом і організацією орендарів;
- б) засновником виступає держава;
- в) заснована на власності громадянина з правом використання найманої праці;
- г) майно якого належить колективу загалом і кожному його члену, залежно від трудового внеску.

Тест 9. Організаційно-правова форма здійснення виробничої діяльності не менш як трьома громадянами, які об'єднали свої майнові, трудові і фінансові ресурси, паї з метою отримання прибутку є...

- а) приватне підприємство;
- б) народне підприємство;
- в) орендне підприємство;
- г) виробничий кооператив.

Тест 10. Джерелом виплати дивідентів за цінними паперами є...

- а) валовий дохід;
- б) скоригований валовий дохід;
- в) прибуток;
- г) статутний фонд.

Тест 11. Товариство, яке має статутний фонд, поділений на частки, розмір яких визначається установчими документами є товариством...

- а) з додатковою відповідальністю;
- б) з обмеженою відповідальністю;
- в) повне товариство;
- г) командитне товариство.

Тест 12. Підприємство, учасники якого займаються спільною діяльністю і несуть солідарну відповідальність за зобов'язаннями всім своїм майном називається...

- а) спільне підприємство;
- б) повне товариство;
- в) командитне товариство;
- г) товариство з додатковою відповідальністю.

Тест 13. Малі підприємства створюються:

- а) громадянами, членами сім'ї та іншими особами, які спільно ведуть господарство;
- б) державними підприємствами що є юридичними особами;
- в) державними органами, уповноваженими управляти державним майном;
- г) не менш як трьома громадянами, що об'єднали своє майно.

Тест 14. До активів фірми відносять:

- а) короткотермінові борги;
- б) вартість основних фондів;
- в) вартість оборотних засобів;
- г) заробітна плата робітників.

Тест 15. Підприємницька діяльність спільних підприємств регламентується :

- а) Законодавством України
- б) Міжнародними угодами і конвенціями
- в) Законодавством США
- г) Законодавством країни місця розташування

Тест 16. Спільне підприємство - це :

- а) Підприємство, засноване на спільному капіталі українських та іноземних суб'єктів господарської діяльності, на спільному управлінні та розподілі результатів і відповідальності
- б) Підприємство будь - якої організаційно - правової форми, створене відповідно до законодавства України, якщо в його статутному фонді є іноземні інвестиції

- в) Підприємство, що має спільних засновників, одним з яких є зарубіжна юридична особа
- г) Підприємство, що має спільних засновників, одним з яких є легалізована в Україні зарубіжна юридична особа

Тест 17. Вищим органом управління акціонерного товариства є:

- а) Рада директорів
- б) Правління
- в) Збори уповноважених представників
- г) Загальні збори засновників
- д) Збори трудового колективу
- е) Збори акціонерів

Тест 18. Державна реєстрація проводиться при наявності всіх необхідних документів протягом:

- а) Не більше 15 робочих днів
- б) Протягом 1 місяця
- в) Протягом 10 поточних днів
- г) Не більше 5 робочих днів

Тест 19. Товариство, яке має статутний фонд, поділений на визначену кількість акцій рівної номінальної вартості, і несе відповідальність за зобов'язаннями тільки своїм майном

- а) Акціонерне товариство
- б) Товариство з обмеженою відповідальністю
- в) Товариство з додатковою відповідальністю
- г) Повне товариство

Тест 20. Підприємство, засноване фізичною особою на її приватній власності і діє відповідно до його статуту

- а) Приватно-орендне підприємство
- б) Селянське (фермерське) господарство
- в) Приватне підприємство
- г) Сільськогосподарський кооператив

Теми для рефератів

1. Скласти план заходів підготовчого етапу створення власного підприємства разом із поданням установчих документів на державну реєстрацію.
2. Подати характеристику механізму та послідовності створення акціонерних товариств.
3. Розкрити переваги та недоліки франчайзингу як одного із шляхів входу в бізнес.

ТЕМА 9. ПІДПРИЄМНИЦЬКИЙ УСПІХ І КУЛЬТУРА БІЗНЕСУ

Питання для обговорення

1. Характеристика та організація підприємницького успіху.
2. Професійна культура бізнесової діяльності.
3. Основи підприємницького діловодства.
4. Складові ділової етики підприємця.

Розпочинаючи вивчення питань теми, необхідно з'ясувати сутність підприємницького успіху та видокремити його складники.

Успіх завжди відбиває результат ділової активності підприємця. Саме за рівнем досягнутого успіху оцінюють підприємця.

Досвід країн із соціально-орієнтованою економікою підтверджує, що успіх ініціюється різними про нього уявленнями (складниками успіху).

Створюючи підприємство, підприємець визначає конкретні цілі підприємницької діяльності, тобто кінцевий бажаний результат діяльності. З огляду на це однією з головних складових успіху підприємницької діяльності є досягнення встановлених цілей і виконання місії.

Особиста мета підприємця може бути така:

- отримати якомога більше грошей;
- працювати творчо;
- почувати себе комфортно;
- привести в рівновагу складові елементи життя — власну кар'єру, сім'ю тощо;
- добитися визнання свого професіоналізму та обізнаності серед колег у вибраній сфері підприємницької діяльності;
- спромогтися реалізувати власну ідею;
- не допустити банкрутства своєї фірми;
- створити нові робочі місця тощо.

Отже, необхідно усвідомити, що сучасне цивілізоване підприємництво є визначальною і необхідною умовою досягнення не лише економічного успіху, а й суспільного визнання соціальної значущості й корисності будь-якої господарської розумової та фізичної діяльності.

Багато хто вважає, що єдиною метою підприємця є отримання прибутку, проте це не так. Справді, кінцевою метою діяльності підприємця є забезпечення її прибутковості завдяки раціональній організації праці та засобів виробництва. Проте підприємець спрямовує свою діяльність на створення умов задля успішного функціонування власного бізнесу, виходячи з того, що прибуток не є причиною здійснення підприємницької діяльності, а лише результатом її успішного провадження. Особливо важливим є розуміння економічної аксіоми, сутність якої така: аби підприємство було успішним упродовж тривалого часу й досягало своїх цілей, його діяльність має бути результативною та ефективною. За словами П. Друкера, результативність є наслідком того, що підприємство виробляє потрібні на ринку продукти (товари), а ефективність є наслідком того, що ці потрібні комусь товари виробляються найбільш раціональним способом. Друкер вважав, що результативність та ефективність діяльності підприємства як критерії успішної його діяльності є однаково важливими.

Безумовним є той факт, що в підприємництві поняття успіху пов'язане з досягненням результату, очікуваного з моменту започаткування проекту, який реалізує відповідну ідею. За цивілізованого розуміння успіху до уваги, насамперед, треба брати його морально-етичні аспекти, а вже потім фінансові. Отже, підприємницький успіх має бути оцінений з урахуванням ступеня

здійснення власної ідеї, бажання самоствердження або намагання змінити хід подій тощо. Гроші, капітал, прибуток, природно, є важливими складовими успіху, але не можуть виступати самоціллю.

Наступним кроком у вивченні теми має стати з'ясування ролі підприємця як визначальної особистості в бізнесі. Необхідною передумовою започаткування та успішного здійснення підприємництва є наявність самих підприємців. Постать підприємця як основного суб'єкта ринкових відносин є ключовою в конструкції ринку. Його небезпідставно вважають центральною фігурою в бізнесі та інколи порівнюють із полководцем, здатним із меншими силами виграти бій із противником, що кількісно його переважає.

Нагромаджений досвід розвинених країн незаперечно підтверджує істину, що бізнесу не можна навчитися, перегортаючи підручники, але вони допоможуть кожному, хто приходить у бізнес, зрозуміти його таємниці та освоїтися в ньому. Виходячи з цього, необхідно на основі опрацювання літературних джерел з'ясувати набір якостей, потрібних підприємцеві.

Наступним питанням теми є професійна культура бізнесової діяльності, яка безпосередньо впливає на підприємницький успіх. Передусім варто усвідомити, що сучасна підприємницька діяльність може ефективно здійснюватися і розвиватися за умов належного дотримання вимог не тільки економічного, а й соціального та політичного характеру. Ідеться про те, що у своїй діяльності підприємець має обов'язково керуватися усталеними в усіх цивілізованих країнах нормами поведінки.

Підприємницька культура охоплює широкий спектр питань ділової етики й етикету, з якими необхідно ознайомитися за навчальним посібником із предмета, а також з інших джерел сучасної літератури. Головну увагу варто приділити основним складникам ділової етики підприємця, а саме: етиці спілкування; етиці привітання, прийомів та переговорів; етичним нормам реклами. Розглядаючи це питання, доцільно звернути увагу на те, що ділова етика (етика бізнесу) є одночасно економічною і духовною категорією.

Культури бізнесової діяльності безпосередню стосується підприємницьке діловодство. У цьому зв'язку вивчення теми передбачає ознайомлення з його основами, насамперед, із класифікацією ділових документів, вимогами до складання ділових документів і їх оформлення.

Останнім етапом у вивченні теми є розгляд питання щодо створення позитивного іміджу фірми («паблік рілейшнз»). Слід звернути увагу на те, що в сучасних умовах «паблік рілейшнз» не безпідставно оцінюють як мистецтво і науку створення ділового іміджу на основі оперативної та правдивої інформації. Причому йдеться про діловий імідж не тільки фірм, але й окремих підприємців.

Тести для перевірки знань

Тест 1. До складників підприємницького успіху належать:

- а) створення нових робочих місць;

- б) власне почуття комфорту;
- в) практична реалізація власної ідеї;
- г) отримання якомога більшої кількості грошей;
- д) недопущення банкрутства своєї фірми;
- е) усі відповіді правильні.

Тест 2. Найбільш важливі ділові якості особистості підприємця такі:

- а) постійна готовність до господарського ризику;
- б) надмірна впевненість;
- в) упертість і наполегливість у досягненні поставленої мети;
- г) рішучість та цілеспрямованість у діяльності;
- д) несприйняття чужих думок і пропозицій;
- е) усі відповіді правильні.

Тест 3. До основних правил поведінки у сфері бізнесу належать:

- а) чесність і законослухняність підприємця;
- б) забезпечення високої якості та технічного рівня своєї продукції;
- в) забезпечення безпеки праці для працівників;
- г) порядність у відносинах із постачальниками, клієнтами, партнерами по бізнесовій справі;
- д) комерційний склад розуму;
- е) усі відповіді правильні.

Тест 4. Усталені етичні норми бізнесу такі:

- а) підвищення продуктивності та збільшення прибутку не повинні досягатися за рахунок завдання шкоди довкіллю;
- б) конкуренція має здійснюватися чесно;
- в) техніка має слугувати людям, а не навпаки;
- г) морально-етичні норми поведінки завжди мають перевагу перед економічними інтересами;
- д) усі відповіді правильні.

Тест 5. До основних складових ділової етики підприємця належать:

- а) етика ведення телефонних розмов;
- б) етика службового листування;
- в) етикет привітання, представлення, прийомів і переговорів;
- г) етичні норми щодо реклами;
- д) усі відповіді правильні.

Теми для рефератів

1. Особисті вади, що перешкоджають досягненню підприємницького успіху.
2. Розуміння вислову: «Успіх, що приносить шкоду іншим, є невдачею».
3. Коротка аналітична оцінка загалу вітчизняних підприємців.

МОДУЛЬ 3. МЕНЕДЖМЕНТ

ТЕМА 10. СУТНІСТЬ УПРАВЛІННЯ ТА МЕНЕДЖМЕНТУ

Питання для обговорення

1. Суть понять «управління» і «менеджмент».
2. Виникнення науки менеджменту та напрямки еволюції управлінської думки.
3. Ранні теорії менеджменту.
4. Сучасні напрямки розвитку науки управління.

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

Таблиця 2.1.1. Характерні риси менеджменту як науки

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

Завдання 2. Розмежуйте, які риси належать до японського, а які до американського менеджменту. Відмітьте їх відповідно літерами «А» і «Я»:

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

Завдання 3. Ситуаційна вправа «Бути успішним бізнесменом в Україні важко»

Бути успішним бізнесменом в Україні важко. А досягти успіху в аграрному бізнесі вдвічі важче. Дуже часто змінюються правила гри з боку владних структур, високий ризик утрат врожаю відштовхують великий капітал від села. Проте є люди, історія успіху яких доводить зворотнє: в сільському

господарстві можна робити великі гроші. Для цього необхідно грамотно організувати управління бізнесом і налагодити конструктивний діалог із владою.

Одним із таких людей є Сергій Тарасов. Компанія, якою він керує, за 12 років з невеликого ТОВ перетворилася на одне з найбільших бізнес - об'єднань Кіровоградської області. Сергію Тарасову 42 роки. У 1991р. він закінчив Кіровоградський інститут сільськогосподарського машинобудування.

Розпочав свою кар'єру бізнесмена, вже маючи досвід керівника. У 1993-1996 рр. він працював директором торгового підприємства «Тедді-64». Бізнес розпочав у 1996 році, заснувавши фірму зі штатом 5 осіб та зайнявшись торгівлею всім, що мало тоді попит на вітчизняному ринку. У 1996-1997 р. компанія фінансово зміцніла і чітко визначилася з пріоритетами розвитку – торгівля зерновими та олійними. Почали закуповувати в області цю продукцію і відправляти її на експорт. З часом компанія укрупнилася і вже в 2000 році об'єми реалізації продукції досягли 100 тис. т. Справи йшли успішно, тому Сергій Тарасов вирішив укласти гроші безпосередньо в сільськогосподарське виробництво. Хоча на той час це було ризиковано – почали вирощувати зернові.

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

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

Сергій Тарасов завжди прагнув зробити свій бізнес рентабельним. Із самого початку й по цей день усі агрофірми «Агронафтосервіс - СТ» були рентабельними. Навіть у 2003 році коли загинули посіви озимої пшениці на площах у 3500 га, рентабельність агро бізнесу становила 25-30%. Задля оптимізації витрат було придбано кілька переробних підприємств – елеватор у Чернігівській області та цукровий завод у Кіровоградській.

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

Одним з основних чинників успіху в сучасному бізнесі є використання високих технологій. Зерновий фонд «Агронафтосервіс - СТ» складають районами сорти елітного зерна від вітчизняного НДІ. С. Тарасов узагалі не поділяє думки тих аграріїв, які вважають, що український зерновий фонд

нікуди не годиться. І з техніки фірма надає перевагу вітчизняній продукції, тільки сіялки закупаються за кордоном. В даному випадку не за умови високої конкурентоспроможності якості, а через брак коштів. В Україні поки що не має серйозного лізингу сільськогосподарської та спеціальної техніки.

Останніми роками переважна кількість керівників ремствують на нестачу працівників у сільському господарстві. Сергій Тарасов також вважає проблему з кадрами однією з основних. Для найму та збереження висококваліфікованих фахівців він робить усе можливе: забезпечує житлом; службовим транспортом; використовує чутку систему бонусів та навчання персоналу. Хоча на рівні механізаторів, навіть при високій заробітній платі, все одно виникають проблеми «халтури».

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

Запитання до ситуації.

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

ТЕМА 11. ІСТОРІЯ РОЗВИТКУ МЕНЕДЖМЕНТУ

Питання для обговорення

1. Сутність ідеї представників школи наукового управління? Охарактеризуйте роль Ф.Тейлора у розвитку науки управління.
2. Адміністративна школа. Обмеженість класичної теорії менеджменту.
3. Внесок представників школи організаційної поведінки та школи людських стосунків в теорію і практику менеджменту.
4. Основні положення кількісної теорії менеджменту.
5. Виникнення інтегрованих підходів до управління. Відмінності одномірних (ранніх) та інтегрованих підходів до управління.
6. Сутність процесного підходу до управління.
7. Основні положення системного підходу до управління.
8. Сутність і особливості ситуаційного підходу до управління.

Завдання 1. Заповніть таблицю.

Таблиця 11.1. Еволюція наукових шкіл менеджменту

Роки	Назва школи	Представники	Внесок у розвиток менеджменту

Завдання 2. Ситуаційна вправа «*Системний підхід*»

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

- Слухай, Олександр, хотів би я знати, що воно таке - система? Це слово просто засіло в мене.
- Не бери дурного в голову, Семене, я сам цього не знаю і думаю, що ніхто з присутніх не зрозумів слова нашого менеджера. Коли її секретар надішле необхідні матеріали, ми, може, щось второпасмо, а поки - не турбуйся. Я думаю, що Бабенко кидає нові ідеї ще до того, як вона зрозуміє їх сама.

Запитання

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

Завдання 3. Ситуаційна вправа «*Мій бос мене не розуміє*»

Сьогодні багато працівників відчувають, що їх начальники до кінця не розуміють їх. Керівництво звинувачують у тому, що воно має слабкі, помилкові уявлення про управління своїми підлеглими, вважає, що люди не люблять працювати, їх необхідно примушувати виконувати свої обов'язки, їм бракує амбіцій, вони бояться відповідальності. Чи справді керівники так

думають? Сергій Іванов, здається, поділяє таку думку. Ось його висловлювання:

1. Робочий день з 8.00 до 17.00 для всіх, крім «жирних котів» наверху.
2. Однобічне просування. За великі гроші та високу винагороду від мене очікують, що я разом із родиною переїду до Києва від своїх друзів та звичного стилю життя у Миколаєві.
3. Сотні мільйонів витрачаються щорічно на «спілкування» з робітниками.

Запитання

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

Завдання 4. Ситуаційна вправа «Технарі та управлінці»

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

Запитання

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

ТЕМА 12. ПОНЯТТЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ЯК СОЦІАЛЬНО – ЕКОНОМІЧНОЇ СИСТЕМИ

Завдання 1. Ситуаційна вправа «Генрі Форд порівняно з Альфредом Слоуном-молодшим»

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

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

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

Приблизно за 12 років Форд перетворив маленьку компанію в гігантську галузь, яка змінила американське суспільство. Більше того, він зробив це, зрозумівши, як створити автомобіль, який коштує всього 290 доларів, і при цьому виплачував своїм робітникам одну з найбільших ставок того часу - 5 доларів за тиждень. У 1921 році «Форд Моторс» контролювала 56 відсотків ринку легкових автомобілів США і майже весь світовий ринок. Фірма «Дженерал Моторс», яка на той час була конгломератом із кількох невеликих напівзалежних компаній, контролювала всього 13 відсотків ринку і дрейфувала до банкрутства.

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

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

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

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

Запитання

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

Завдання 2. Ситуаційна вправа *«Стратегічне планування на фірмі «Сірс»*

Наприкінці 70-х років корпорація «Сірс, Робак енд компані» втратила свою конкурентоспроможність і зіткнулася з тим, що деякі спостерігачі назвали «кризою іміджу марки фірми». Роздрібна торгівля ставала зрілою галуззю, і конкуренція була жорстокою. Покупці витрачали меншу частину свого прибутку на товари довготривалого користування, такі як побутові прилади, меблі, де «Сірс» займала традиційно сильні позиції. Проте фірма досить повільно реагувала на необхідність модернізувати ту частину своєї діяльності, яка була пов'язана з товарами короткотермінового користування. Намагання збільшити продаж за рахунок зниження цін призвело до значного зростання обсягу продажу, але водночас - до зниження прибутку.

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

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

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

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

бізнес має реалізуватися на національному рівні за допомогою мережі магазинів роздрібної торгівлі, розміщених по всій країні.

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

Запитання

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

ТЕМА 13. ФУНКЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ

Завдання 1. Керівники і спеціалісти агроформувань повинні добре знати виробничу структуру підприємства, функції окремих підрозділів і персоналу управління. Вони повинні вміти визначати цільові програми організації і вдосконалювати її функціональні задачі.

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

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

Таблиця 13.1. Вихідні дані

№ п/п	Функції управління	Структурні підрозділи	Виконавці
1	Загальне керівництво		
2	Аналіз господарської діяльності		
3	Управління економічною діяльністю		
4	Організація виробництва		
5	Управління технологією		
6	Управління трудовими ресурсами		

7	Управління інженерно-технічною підготовкою виробництва		
8	Охорона праці і безпеки		
9	Управління урахуванням, звітністю і фінансовою діяльністю		
10	Організація діловодства		
11	Управління будівництвом і реконструкцією		
12	Управління матеріально-технічним постачанням		
13	Управління реалізацією продукції		
14	Юридичне обслуговування		
15	Управління персоналом і збереження продукції		
16	Соціальне управління		
17	Господарсько-побутове обслуговування		
18	Управління природокористуванням		
19	Управління культурним і фізичним вихованням		

Служби і відділи підприємства:

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

Виконавці:

1. Головний агроном, головний зоотехнік, ветлікар, керівники відповідних підрозділів.
2. Керівник підприємства, начальник відділу кадрів, головні спеціалісти, бригадири, завідувачі ферм.
3. Начальник цеху механізації (головний інженер), завідувачий ремонтною майстернею, авто гаражем, головний енергетик.

4. Керівники підприємства внутрішньогосподарських підрозділів, інженер з техніки безпеки.
5. Головний бухгалтер, старші бухгалтери підрозділів.
6. Завідувач канцелярією, діловод.
7. Начальник цеху будівництва, виконроб, бригадири будівельних бригад.
8. Заступник з комерційних питань.
9. Заступник керівника з комерційних питань, начальники цехів.
10. Заступник керівника, начальник цеху по переробці, комірники.
11. Юрисконсульт.
12. Керівник господарства, керівники громадських організацій.
13. Завідувач господарства, комендант.
14. Директор Палацу культури, інструктор із спорту.
15. Керівник підприємства, фахівці з галузей.
16. Керівник підприємства, його заступники, начальники планово-економічного відділу і обчислювального центру.
17. Керівник підприємства, начальники цехів, бригадири, що завідують фермами, головні спеціалісти.
18. Керівник підприємства, головні спеціалісти, начальник планово-економічного відділу, головний бухгалтер.
19. Керівник підприємства, його заступники, бригадири, що завідують фермами.

Завдання 2. Ситуаційна вправа «Гроші та мотивація»

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

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

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

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

Запитання

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

ТЕМА 14. КЕРІВНИЦТВО ТА ЛІДЕРСТВО

Питання до обговорення

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

Завдання 1. Визначити ступінь відповідності якостей безпосереднього керівника виконавця завдання за місцем роботи (начальника структурного підрозділу апарату управління) тим якостям, які повинен мати сучасний керівник.

Методичні рекомендації до виконання завдання:

Спочатку студент повинен дати коротку характеристику свого безпосереднього керівника (посада, статі, вік, освіта, загальний стаж роботи на відповідній посаді).

Завдання виконується на основі відомої студенту інформації про якості керівника та спостережень за поведінкою і виконуваною роботою.

Інформацію доцільно систематизувати у формі таблиці.

Таблиця 14.1. Якість керівника та спостереження за поведінкою і виконуваною роботою

№ п/п	Якості, яким повинен володіти керівник	Ступінь відповідності керівника необхідним якостям		
		повна	часткова	відсутня
1.	Ділові якості:			
	а) наявність організаторських та виховних здібностей;			
	б) наявність спеціальних знань (наявність вищої спеціальної освіти);			
	в) знання теорії управління, психології, соціології та педагогіки;			
	г) наявність вмінь: бачити перспективу і виділяти			

	головні завдання; передбачати хід розвитку подій; користуватися методами управління; виявляти невикористані резерви; формувати ідеї; використовувати поради і критику; ефективно користуватися своїми правами; приймати обґрунтовані рішення і добиватися їх виконання; контролювати діяльність; доцільно використовувати систему нагород і санкцій; виявляти здібності підлеглих, підтримувати дисципліну і створювати належні умови праці.			
2.	Психологічні: реальне сприйняття дійсності; розвинене абстрактне мислення; врівноважена нервова система; наявність сильної волі; самостійність у роботі, вміння нести відповідальність за роботу та ін.			
3.	Моральні: працелюбність; чесність; скромність; повага та увага до підлеглих; доброзичливість та ін.			

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

- 1.Баланюк І. Ф., Жук О. І. Галузева структура виробництва в сільськогосподарських підприємствах : монографія. Івано-Франківськ. Вид-во Прикарпатського національного університету імені Василя Стефаника, 2011. 184 с.
- 2.Бандурка О. М., Ковальов Є. В., Садиков М. А., Маковоз О. С. Економіка підприємства : навчальний посібник. Харків : ХНУВС. 2017. 192 с.
- 3.Беседін М. О., Нагаєв В. М. Основи менеджменту : підручник. Київ, 2005. 496 с.
- 4.Василь Горьовий, Світлана Тимчук. Менеджмент фермерських господарств : навч. посібн. Київ : Центр навчальної літератури, 2019. 366 с.
- 5.Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шкапова О. П. Менеджмент організацій : навч. посібник. Київ: Кондор, 2004. 598 с.
- 6.Гаврилук Л. І. Економіка підприємства : навч. посібник для самостійного вивчення дисципліни. Житомир: ЖІТІ, 2000. 152 с.
- 7.Газуда М. В., Ерфан В. Й. Регіональні особливості продовольчого забезпечення. Ужгород : Видавництво ФОП Бреза А.Е., 2011. 296 с.
8. Дикань О. В. Розвиток малого бізнесу в Україні: проблеми та шляхи забезпечення. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2017. № 57, 58 – 66.
9. Дубас Р. Г. Економіка природокористування : навч. посіб. Київ : КНТ, 2009. 448 с.
- 10.Дудар Т. Г., Волошин Р. В., Дудар В. Т. Менеджмент : навч. посіб. Київ : ЦУЛ, 2013. 336 с.
- 11.Економіка підприємства : навч. посібник / уклад. Н. В. Романченко, Т.В. Кожемякіна, К. В. Пічик. Київ : НаУКМА, 2018. 343 с.
- 12.Економіка сільського господарства : навч. посіб / В. К. Збарський та ін.; за ред. В. К. Збарського, В. І. Мацибори. Київ : Каравела, 2009. 264 с.
- 13.Економіка, підприємництво, менеджмент : конспект лекцій для здобувачів вищої освіти ступеня "Бакалавр" спеціальності 201 "Агрономія" / уклад. Г. В. Коваленко. Миколаїв : МНАУ, 2020. 79 с. URL : <http://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/8028>.
- 14.Жуков С. А., Дюгованець О. М., Балко О. Ю. Мале підприємництво в Україні: роль, стан і перспективи розвитку в період соціально-економічних потрясінь // Вісник економічної науки України. 2019. № 1 (36). С. 40-43.
- 15.Калініченко О. В. Економіка підприємства. Практикум : навч. посіб. Київ : Кондор, 2012. 600 с.
- 16.Лойко В. В., Макаровська Т. П. Економіка підприємства : навч. посібн. Київ

- : КНУТД, 2015. 267 с.
17. Мацибора В. І., Збарський В. К., Мацибора Т. В. Економіка підприємства : навч. посіб. Київ : Каравела, 2012. 320 с.
 18. Менеджмент : навчальний посібник / Н. С. Краснокутська та ін. Харків : Друкарня Мадрид, 2019. 231 с.
 19. Назарчук Т. В., Косіюк О. М. Менеджмент організацій : навч. посіб. Київ : ЦУЛ, 2015. 560 с.
 20. Олійник О.В. Економічний механізм розширеного відтворення в сільському господарстві : навч. посібник. Київ : Центр навчальної літератури, 2006. 288 с.
 21. Сілічєва Н. Є. Малий бізнес в Україні: стан та перспективи розвитку // Економічні інновації. 2015. Вип. 59, 303 – 309.
 22. Скібіцька Л., Щелкунов В., Сівашенко Т., Чичкан-Хліповка Ю. Офісний менеджмент : навч. посібник. Київ : Центр навчальної літератури, 2019. 616 с.
 23. Стратегічне управління : навч. посібник / Токманова І. та ін.. Київ : Центр навчальної літератури, 2019. 272 с.
 24. Табінський В. А., Телятник В. М., Сімон А. П. Проблеми та перспективи розвитку малого бізнесу в Україні // Молодий вчений, 2017. № 3 (43), 848 – 851.
 25. Тетяна Назарчук, Олена Косіюк. Менеджмент організацій : навч. посібн. Київ : Центр навчальної літератури, 2018. 560 с.
 26. Топіха І. Н. Економіка аграрних підприємств : курс лекцій. Миколаїв МДАУ, 2004. 299 с.
 27. Хміль Ф. І. Основи менеджменту. Київ : Академвидав, 2003. 608 с.
 28. Цигилик І. І., Бирик Я. Р., Ємбрик М. Я., Паращик В. Ф. Економіка підприємства (в питаннях і відповідях) : навч. посібник. Київ : Центр навчальної літератури, 2004. 168 с.
 29. Чабарай Г. Підприємці й суперсила. Як в Україні розвивається соціальний бізнес // Тиждень.ua. 2018. 16 січня. URL: <https://tyzhden.ua/Economics/207751>.
 30. Черевко Г. В. Державне регулювання економіки в АПК : навч. посіб. Київ : Знання, 2006. 339 с.
 31. Шкільняк М. М., Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент : навчальний посібник. Тернопіль : Крок, 2017. 252 с.

Таблиця переведення худоби і птиці в умовне поголів'я

Види тварин	Коефіцієнт переведення в умовне поголів'я
Корови, бики, телиці старше двох років	1,0
Молодняк народження минулих років і велика рогата худоба на відгодівлі	0,5
Молодняк великої рогатої худоби	0,25
Свині дорослі	0,5
Поросята від 2-х до 4-х місяців і ремонтний молодняк старше 4 місяців	0,2
Свині на відгодівлі	0,4
Поросята до 2-х місяців	0,05
Вівці і кози дорослі	0,1
Ягнята різних років	0,06
Коні дорослі	1,1
Молодняк коней	0,6
Птиця, в середньому	0,02

**Процедура реєстрації малого підприємства
(фермерського господарства - ФГ)**

№ п/ п	Вид процедури	Орган, що здійснює процедуру	Необхідні документи	Термін, у який необхідно подати документи	Підстава
1.	Державна реєстрація	Районна рада або сільрада, яка передала зем. ділянку	Заява; оригінал статуту; список осіб, які виявили бажання створити ФГ; документ про сплату збору за державну реєстрацію	30 днів з дня отримання документа на володіння або користування землею	Ст.8 Закону про ФГ
2.	Отримання довідки про включення до ЄДРПОУ	Районний орган статистики	Облікова картка встановленого зразка; свідоцтво про державну реєстрацію; статут; документ про сплату збору за видачу довідки	10 днів з дня отримання свідоцтва про державну реєстрацію	П.9 Положення №118
3.	Реєстрація у податковій інспекції	Орган державної податкової служби за місцем знаходження ФГ	Заява за формою № 1- ОПП; нотаріально завірена копія статуту; копія свідоцтва про державну реєстрацію; копія довідки про включення до ЄДРПОУ та присвоєння ідентифікаційного коду	20 днів з дня отримання свідоцтва про державну реєстрацію	П.4 Інструкції № 80
4.	Реєстрація у Пенсійному Фонді	Орган Пенсійного фонду за місцем знаходження ФГ	Заява встановленої форми; нотаріально завірені копії: - свідоцтва про державну реєстрацію; - довідки органу статистики про включення до ЄДРПОУ	10 днів з дня отримання свідоцтва про державну реєстрацію	Інструкція №16-6
5.	Реєстрація у Фонді соціального страхування з тимчасової втрати працездатнос ті	Районний орган відділення Фонду за місцем знаходження ФГ	Заява встановленої форми; завірені нотаріально або відповідальною особою органу Фонду: - свідоцтво про державну реєстрацію; - довідка до включення до ЄДРПОУ	10 днів з дня отримання свідоцтва про державну реєстрацію	Інструкція №16
6.	Реєстрація у Фонді загальнообов' язкового державного соціального				Інструкція №339

	страхування на випадок безробіт.				
7.	Реєстрація у Фонді соціального страхування від нещасних випадків на виробництві та професійних захворювань	Виконавча дирекція фонду за місцем знаходження ФГ	Заява встановленої форми; завірені нотаріально або відповідальною особою органу фонду: - свідоцтво про державну реєстрацію; - довідка про включення до ЄДРПОУ	10 днів з дня отримання свідоцтва про державну реєстрацію	Інструкція №12
8.	Отримання дозволу на виготовлення печаток і штампів	Дозвільна система районного органу внутрішніх справ за місцем знаходження ФГ	Заява довільної форми, у якій указується: - кількість печаток і штампів, які треба зробити; - уперше чи ні виготовляються печатки і штампи; - місцезнаходження ФГ; - П.І.Б. особи, відповідальної за отримання дозволу на виготовлення печаток і штампів; нотаріально завірена копія свідоцтва про державну реєстрацію; зразки (ескізи) печатки, штампа - у двох примірниках, затверджені головою ФГ; документ про оплату видачі дозволу на отримання печатки, штампа	Не встановлений	Пп. 3.1.3. Інструкції №17
9.	Відкриття поточного рахунку	Будь-який комерційний банк України на вибір ФГ за згодою банку	Заява встановленого зразка; копія свідоцтва про державну реєстрацію, завірена нотаріально або органом, що видав свідоцтво; копія статуту, завірена нотаріально або органом, що видав свідоцтво про державну реєстрацію; копія довідки про взяття на податковий облік за формою №4-ОПП, завірена нотаріально або органом	Не встановлюється	Інструкція № 527

			держстатистики чи уповноваженим працівником банку; копія страхового свідоцтва, яке підтверджує реєстрацію у фондах соціального страхування, завірена нотаріально або органом, що його видав, чи уповноваженим працівником банку		
--	--	--	--	--	--

Навчальне видання

ЕКОНОМІКА, ПІДПРИЄМНИЦТВО, МЕНЕДЖМЕНТ

Методичні рекомендації

Укладач: **Коваленко** Ганна Вячеславівна

Формат 60*84/16. Ум. друк. арк. ____

Тираж ____ прим. Зам №__

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

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