

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
МИКОЛАЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Навчально-науковий інститут економіки та управління

Факультет менеджменту

Кафедра економіки підприємств

**ЕКОНОМІКА, ПІДПРИЄМНИЦТВО, МЕНЕДЖМЕНТ**

**Методичні рекомендації**

та завдання до практичних робіт і самостійної роботи для  
здобувачів ступеня вищої освіти «бакалавр» напрямку 6.090101  
«Агрономія» (спеціальність 201 «Агрономія») денної форми  
навчання

Миколаїв  
2016

УДК 33.01  
ББК 65  
Е45

Друкується за рішенням науково-методичної комісії факультету менеджменту Миколаївського національного аграрного університету від 22.03. 2016р. протокол №7

Укладач:

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

Рецензенти:

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

Н.В. Бобровська кандидат економічних наук, асистент кафедри обліку і аудиту

## ВСТУП

Господарювання в ринкових умовах вимагає від аграрних підприємств усіх організаційно-правових форм підвищення ефективності сільськогосподарського виробництва на основі використання новітніх досягнень науково-технічного прогресу та ефективних форм організації виробництва і праці, активізації підприємницької діяльності. Це в свою чергу потребує істотного підвищення економічного рівня підготовки спеціалістів вищої кваліфікації аграрного профілю, які були б спроможні на високому професійному рівні вирішувати організаційно-технологічні, економіко-управлінські та виробничо-господарські проблеми, що виникають перед аграрними підприємствами в умовах ринково орієнтованого сільськогосподарського виробництва української держави.

На вирішення 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 аграрних підприємствах на засадах ринкової економіки; 2) виробити: професійне вміння вирішувати питання ведення сільськогосподарського виробництва на засадах ресурсо- та енергозбереження, ощадливого ставлення до довкілля.

## ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ

Мета і завдання методичних вказівок – навчити здобувачів вищої освіти оцінювати стан економіки підприємства, його виробничий потенціал, ефективність господарювання, розуміти концептуальні основи системного управління організаціями, уміти аналізувати внутрішнє та зовнішнє середовище, прийняття адекватних управлінських рішень.

Вимоги до основних знань та вмінь навичок дисципліни «Економіка, підприємництво, менеджмент» здобувач вищої освіти повинен знати:

- структуру і управління підприємством;
  - класифікацію і структуру персоналу підприємства; порядок розрахунку різних категорій персоналу підприємства;
  - поняття продуктивності праці; види і форми оплати праці на підприємстві;
  - склад основних засобів підприємства, поняття і методи амортизації основних засобів;
  - задачі та функції підрозділів підприємства, що займаються матеріально-технічним забезпеченням підприємства;
  - поняття прибутку підприємства, його види; джерела інформації для оцінки результатів діяльності підприємства; основні показники діяльності підприємства;
  - систему показників ефективності підприємства, фактори, що впливають на ефективність виробництва, фактори росту ефективності;
  - форми трансформації та етапи реструктуризації підприємств;
- Вміти:
- визначити вид підприємства і його організаційно-правову форму;
  - визначити фактори зовнішнього середовища та їхній вплив на діяльність підприємства;
  - визначити організаційну структуру управління підприємства;
  - розрахувати продуктивність праці робітника;
  - розраховувати показники ефективності використання основних та обігових коштів;
  - визначати ступінь завантаження виробничих потужностей підприємства;
  - робити розрахунки щодо прийняття управлінських рішень, що впливають на кінцевий результат діяльності підприємства.

## ЗМІСТ МОДУЛІВ

### **МОДУЛЬ 1. РЕСУРСНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СІЛЬСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА**

Тема 1.1. Земельні ресурси та їх використання

Тема 1.2. Трудові ресурси, продуктивність праці та її оплата

Тема 1.3. Матеріально-технічна база сільського господарства

Тема 1.4. Засоби виробництва аграрних підприємств

Тема 1.5. Результати діяльності та економічна ефективність

### **МОДУЛЬ 2. МЕНЕДЖМЕНТ**

Тема 2.1. Сутність управління та менеджменту

Тема 2.2. Історія розвитку менеджменту

Тема 2.3. Поняття організації як соціально – економічної системи

Тема 2.4. Функції менеджменту

Тема 2.5. Керівництво та лідерство

# МОДУЛЬ 1.

## РЕСУРСНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СІЛЬСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА

### ТЕМА 1. 1. ЗЕМЕЛЬНІ РЕСУРСИ ТА ЕФЕКТИВНІСТЬ ЇХ ВИКОРИСТАННЯ

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. Основи Земельного кодексу України.
4. Основні напрями раціонального використання землі та підвищення його ефективності.

**Основні поняття і терміни:**земля, земельна ділянка, право власності на землю, право оренди землі, право постійного користування земельною ділянкою, земельні відносини, об'єкти і суб'єкти земельних відносин, землі сільськогосподарського призначення, родючість, природна родючість, штучна родючість, економічна родючість, абсолютна родючість, відносна родючість, сільськогосподарські угіддя, структура сільськогосподарських угідь, трансформація земельного фонду, землезабезпеченість, моніторинг земель, охорона земель, землеустрій, державний земельний кадастр, бонітування ґрунтів, економічна оцінка земель, земельна рента, диференційний рентний дохід, абсолютний рентний дохід, оренда землі,орендна плата за землю, ринок землі, іпотека землі.

Методичні вказівки щодо виконання завдань теми:

#### Натуральні показники визначення економічної ефективності використання землі

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

## Вартісні показники визначення економічної ефективності використання землі

Показники	Методика розрахунку
1. Вироблено на 1 га сільськогосподарських угідь валової продукції сільського господарства (в постійних цінах 20__р.), грн.	Валова продукція сільського господарства (в постійних цінах 20__р.), тис. грн./ Площа сільгоспугідь, га
2. Вироблено на 1 га сільськогосподарських угідь валової продукції сільського господарства (в поточних цінах), грн.	Валова продукція сільського господарства (в поточних цінах), грн. / Площа сільгоспугідь, га
3. Вироблено на 1 га сільськогосподарських угідь валового доходу, грн.	Валовий дохід, грн. / Площа сільгоспугідь, га
4. Вироблено на 1 га сільськогосподарських угідь чистого доходу, тис. грн.	Чистий дохід, грн. / Площа сільгоспугідь, га
5. Одержано з 1 га сільськогосподарських угідь виручки від реалізації сільськогосподарської продукції, тис. грн.	Виручка від реалізації, грн. / Площа сільгоспугідь, га
6. Одержано з 1 га сільськогосподарських угідь прибутку, грн.	Прибуток, грн. / Площа сільгоспугідь, га

## Система основних показників економічної результативності аграрних підприємств

Показники	Методика розрахунку
1. Валова продукція в постійних цінах 20__ року, грн.	$\sum q_i * p_i$ , де $p_i$ - постійна ціна 20__ року відповідної продукції, грн. за 1 ц (затверджено Держкомстатом України); $q_i$ - кількість одержаної продукції відповідного виду, ц.
2. Валова продукція в поточних цінах, тис. грн.	Виробнича собівартість с.г. (Ф.№50 - сг, код 0270, кол. 3) + (Виручка від реалізації продукції, робіт, послуг (Ф.№ 50 - сг, код 0270, кол. 8) - Повна собівартість реалізованої с.-г. продукції, робіт, послуг (Ф.№ 50 - сг, кол. 7))
3. Валовий дохід (чиста продукція), тис. грн.	Валова продукція в поточних цінах - Матеріальні витрати (Ф.№50 - сг, код 0290 (кол.1+кол.2))
4. Прибуток (збиток), тис. грн.	Виручка від реалізації продукції, робіт, послуг (Ф.№ 50 - сг, код 0270, кол. 8) - Повна собівартість продукції, робіт, послуг (Ф.№ 50 - сг, код 0270, кол. 7)
5. Чистий дохід, тис. грн.	Валовий продукція в поточних цінах - Поточні (виробничі) витрати (Ф.№ 50 - сг, код 0355, (кол. 1+кол. 2))

### Завдання 1.

На підставі даних Форми № 50 – с.-г. і форми № 29 – с.-г. визначити розмірі структуру посівних площ підприємства за три останні роки.

Зробити висновки.

Таблиця 1. - Розмір та структура посівних площ в \_\_\_\_\_

Культури	20__ р.		20__ р.		20__ р.		В середньому за три роки	
	га	%	га	%	га	%	га	%
Зернові і зернобобові – всього в тому числі								
- озима пшениця								
- озимий ячмінь								
- ярий ячмінь								
- овес								
- кукурудза								
Соняшник								
Цукрові буряки								
Овочі								
Кормові культури – всього, в т.ч.								
- багаторічні трави								
- однорічні трави								
- кукурудза на силос та зелений корм								
<b>Всього посівної площі</b>		<b>100,0</b>		<b>100,0</b>		<b>100,0</b>		<b>100,0</b>

**Висновок:** \_\_\_\_\_

### Завдання 2.

На основі даних форми № 50 – с.-г. і форми № 29 – с.-г. визначити натуральні показники ефективності використання землі в господарстві. Зробити висновки за розрахунковими показниками.



Таблиця 1. - Вихідні дані для розрахунку натуральних показників ефективності використання землі

Показники	20__р.	20__р.	Темп росту, %
Площа сільськогосподарських угідь, га			
Площа ріллі, га			
Площа посіву, га: - зернових і зернобобових (без кукурудзи) - кукурудзи - соняшнику			
Валовий збір, ц: - зернових і зернобобових (без кукурудзи) - кукурудзи - соняшнику			
Валовий надій молока, ц			
Приріст ВРХ, ц			
Приріст свиней, ц			
Приріст птиці, ц			
Виробництво яєць, тис.шт.			

Таблиця 2. - Натуральні показники економічної ефективності використання землі \_\_\_\_\_

Показники	20__р.	20__р.	Темп росту, %
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: - зерна - приросту свиней			
Вироблено в розрахунку на 100 га посівів зернових та зернобобових культур: - яєць, тис.шт. - приросту птиці, ц			

Висновок: \_\_\_\_\_

### Завдання 3.

На основі даних форми № 50 – с.-г. і форми № 29 – с.-г. визначити вартісні показники ефективності використання землі в господарстві. Зробити висновки за розрахунковими показниками.

Таблиця 1. - Вихідні дані для розрахунку вартісних показників економічної ефективності використання землі

Показники	20__р.	20__р.	Темп росту, %
Площа сільськогосподарських угідь, га			
Валова продукція в постійних цінах 20__р., тис.грн.			
Валова продукція в поточних цінах, тис.грн.			
Валовий дохід, тис.грн.			
Чистий дохід, тис.грн.			
Виручка від реалізації с.-г. продукції, тис.грн.			
Прибуток від реалізації с.-г. продукції, тис.грн.			

Таблиця 2. - Економічна ефективність використання землі за вартісними показниками

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

Висновок: \_\_\_\_\_

## ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

**Завдання 1.** Визначити структуру сільськогосподарських угідь підприємства.

Таблиця 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 показник землезабезпеченості підприємства.

Таблиця 1. – Вихідні та розрахункові дані для визначення показників землезабезпеченості підприємства

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

Висновок: \_\_\_\_\_

**Завдання 3.** Визначити ефективність використання земельних ресурсів у підприємстві за натуральними показниками.

Таблиця 1. - Вихідні дані для розрахунку натуральних показників ефективності використання землі

Показники	20__ р.	20__р.	Темп росту, %
Площа сільськогосподарських угідь, га	3890	3950	
Площа ріллі, га	3472	3597	
Площа посіву, га:			
- зернових і зернобобових	2345	2987	
- цукрових буряків	140	100	
- соняшнику	80	250	
Валовий збір, ц:			
- зернових і зернобобових	66071	81844	
- цукрових буряків	28940	19570	
- соняшнику	3600	5250	
Валовий надій молока, ц	13500	14200	
Виробництво яловичини, ц	1580	1687	
Виробництво свинини, ц	62	58	
Виробництво яєць, тис.шт.	2650	2587	

Таблиця 2. - Натуральні показники економічної ефективності використання землі \_\_\_\_\_

Показники	20__ р.	20__р.	Темп росту, %
Урожайність, ц/ га:			
- зернових і зернобобових (без кукурудзи)			
- цукрових буряків			
- соняшнику			
Вироблено в розрахунку на 100 га сільськогосподарських угідь, ц:			
- молока			
- яловичини			
Вироблено в розрахунку на 100 га ріллі, ц:			
- зерна			
- свинини			
Вироблено в розрахунку на 100 га посівів зернових та зернобобових культур:			
- яєць, тис. шт.			

Висновок: \_\_\_\_\_

## Рекомендовані теми реферативних повідомлень

1. Земельна реформа і система ефективного землекористування в Україні.
2. Охорона земельних ресурсів України та визначення ефективних шляхів до сталого землекористування.
3. Основа організації сільгоспугідь України.
4. Досвід проведення земельних аукціонів в Україні.
5. Ринок землі України: стан та перспективи розвитку.
6. Розвиток земельних відносин у Миколаївській області.
7. Земельна політика держави: основні проблеми та напрями її формування.
8. Досвід розвинутих країн Заходу щодо організації земельних відносин.
9. Грошова оцінка землі в Україні.
10. Роль і місце землі серед виробничих ресурсів підприємства та її вплив на доходність аграрних підприємств.
11. Паювання землі: мета, механізм здійснення і вплив на розвиток ринкових відносин в аграрній сфері економіки України.

### ТЕМА 1. 2. ТРУДОВІ РЕСУРСИ, ПРОДУКТИВНІСТЬ ПРАЦІ ТА ЇЇ ОПЛАТА

#### Питання для обговорення

1. Праця та її види. Особливості праці в сільському господарстві.
2. Персонал, трудові ресурси, робоча сила: поняття, їх склад.
3. Професія, спеціальність, кваліфікація персоналу: визначення, функції.
4. Шляхи покращення використання трудових ресурсів.
5. Основні напрями підвищення продуктивності праці.

**Основні поняття і терміни:** праця, конкретна і абстрактна праця, жива і минаюча праця, процес праці, баланс праці, трудові ресурси, трудовий потенціал, постійні працівники, тимчасові працівники, сезонні працівники, трудоваактивність працівників, трудозабезпеченість виробництва, продуктивність праці, річна продуктивність праці, трудомісткість продукції, трудомісткість виробництва, інтенсифікація праці, ринок праці та його складові, кон'юнктура ринку праці, безробіття, зайнятість населення, заробітна плата і її складові.

## Показники продуктивності праці в сільському господарстві

### Натуральні показники

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

$$P_t = \frac{ВП}{t},$$

де  $P_t$  – продуктивність праці;  $ВП$  – кількість виробленої продукції;  $t$  – час на виробництво продукції.

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

$$T_n = \frac{t}{ВП}$$

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 працівника тваринництва ( корів на доярку, скотника; телят на телятника і т.д.)
7. Затрати праці на виконання окремих сільськогосподарських операцій, люд.-год.

### Вартісні показники

1. Вартість валової продукції сільського господарства в порівнянних цінах 2005 року в розрахунку на:

- 1 середньорічного працівника, зайнятого в сільськогосподарському виробництві;

- 1 люд. –год., затраченого часу при сільськогосподарському виробництві.

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

- 1 середньорічного працівника, зайнятого в сільськогосподарському виробництві;

- 1 люд.-год., затраченого часу при сільськогосподарському виробництві.

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

- 1 середньорічного працівника, зайнятого в сільськогосподарському виробництві;

- 1 люд.-год., затраченого часу при сільськогосподарському виробництві.

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

Структуру персоналу підприємства розраховують на основі додатку Б за формою нижченаведеної таблиці 1.

Таблиця 1. - Структура персоналу підприємства

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

Висновок: \_\_\_\_\_

Розрахунок середньорічної чисельності робітників за звітний рік виконують за формулою:

$$Ч_{річн.} = \sum_{i=t}^{12} Ч_{міс} \div 12$$

де Ч<sub>річн.</sub> – середньооблікова чисельність робітників за рік;

Ч<sub>міс.</sub> – середньооблікова чисельність робітників за місяць.

Середньооблікову чисельність робітників за місяць визначають підсумовуванням облікової чисельності кожного календарного дня цього місяця і діленням отриманого результату на кількість календарних днів у місяці. Підрахунок краще здійснювати у табличній формі (табл.2).

Таблиця 2. - Розрахунок середньооблікової чисельності робітників підприємства за звітний рік

Місяці	Наявність на початок місяця, чол.	Рух робітників: (+) надійшли, (-) вибули, дата - чисельність	Підрахунок	Середньо-облікова чисельність робітників за місяць, чол.
Січень	175	0	$(175 \times 31) \div 31$	175
Лютий	175	17.02 «+» 2 чол.	$(175 \times 16 + 177 \times 12) \div 28$	176
Березень	176	10.03 «+» 3чол. 16.03 «-» 2 чол.	$(176 \times 9 + 179 \times 6 + 177 \times 16) \div 31$	177
.....	.....	.....	.....	.....
Грудень	168	5.12 «-» 1 чол.	$(168 \times 4 + 167 \times 27) \div 31$	167
Разом				2050
Середньооблікова чисельність робітників за рік				$2050 \div 12 = 171$

Висновок: \_\_\_\_\_

Завдання 2. Визначити основні показники руху персоналу за звітний період: коефіцієнти обігу з прийому та вибуття, загального обігу і плинності персоналу.

1) Коефіцієнт обороту з прийому, визначають за формулою:

$$K_{\text{об. пр.}} = \frac{Ч_{\text{пр.}}}{Ч_{\text{счр}}}(2.2)$$

де  $Ч_{\text{пр.}}$  – чисельність прийнятих робітників на підприємстві протягом року;

$Ч_{\text{счр}}$  – середньооблікова чисельність робітників підприємства за звітний рік.

2) Коефіцієнт обороту з вибуття:

$$K_{\text{об. виб.}} = \frac{Ч_{\text{виб.}}}{Ч_{\text{счр}}}(2.3)$$

де  $Ч_{\text{виб.}}$  – чисельність робітників, які вибули на підприємстві протягом року.

3) Коефіцієнт загального обороту:

$$K_{\text{заг. об.}} = \frac{Ч_{\text{пр.}} + Ч_{\text{виб.}}}{Ч_{\text{счр}}}(2.4)$$

3) Коефіцієнт плинності кадрів:



$$K_{\text{плинн.}} = \frac{Ч \text{ виб. за власн. бажан.} + Ч \text{ виб. поруш. труд. дисц.}}{Ч_{\text{счр}}} \quad (2.5)$$

де Ч виб. завласн. бажан. – чисельність робітників, які вибули на підприємстві протягом року за власним бажанням ;

Ч виб. поруш. труд. дисц. - чисельність робітників, які вибули на підприємстві протягом року за порушення трудової дисципліни.

### Завдання 3.

На підставі даних форми № 50 - сг, форми № 29 – сг, форми № 24 – сг визначити продуктивність праці за натуральними і вартісними показниками в рослинництві та тваринництві сільгосп підприємства за два останні роки. Зробити висновки.

Таблиця 3. - Продуктивність праці та працемісткість за натуральними показниками в рослинництві \_\_\_\_\_ району

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 4. - Визначення продуктивності праці за натуральними показниками в тваринництві \_\_\_\_\_ району

Показники	20__р.	20__р.	Темп росту, %
Вироблено молока, ц			
Одержано приросту ВРХ, ц			
Прямі затрати праці (тис. люд.-год.) на виробництво:			
- молока			
- приросту ВРХ			
Вироблено за 1 люд.-год., кг:			
- молока			
- приросту ВРХ			
Витрачено праці на виробництво 1 ц люд.-год.:			
- молока			
- приросту ВРХ			

Висновок: \_\_\_\_\_

Таблиця 5.- Визначення продуктивності праці за вартісними показниками \_\_\_\_\_ району

Показники	20__р.	20__р.	Темп росту, %
Вартість валової продукції сільського господарства в постійних цінах 20__ р., тис. грн. в т.ч.: - рослинництва - тваринництва			
Валовий дохід, тис. грн.			
Прибуток, тис. грн.			
Прямі витрати праці на виробництво продукції сільського господарства, тис. люд.-год. в т.ч.: - рослинництва - тваринництва			
Середньорічна чисельність працівників, які зайняті в сільському господарському виробництві, чол. в т.ч.: - в рослинництві - в тваринництві			
Вироблено валової продукції с.-г. виробництва, грн.: а) на 1 середньорічного працівника в т.ч.: - в рослинництві - в тваринництві б) на 1 люд.-год. в т.ч.: - в рослинництві - в тваринництві			
Отримано валового доходу, грн.: - на 1 середньорічного працівника - на 1 люд.-год.			
Отримано прибутку, грн.: - на 1 середньорічного працівника - на 1 люд.-год.			

Висновок: \_\_\_\_\_

### Рекомендовані теми реферативних повідомлень

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

5. Методи обчислення продуктивності праці, їх переваги та недоліки, сфера застосування.

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

7. Кадрова політика аграрних підприємств України.

8. Продуктивність праці – критерій стану і спроможності господарства.

9. Ефективність праці в аграрних підприємствах: теоретичні аспекти.

## ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОГО РОЗВ'ЯЗАННЯ

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

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

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

Висновок: \_\_\_\_\_

Завдання 3.

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

Завдання 4.

У звітному році обсяг випуску продукції становив 22000 тис. грн./рік, а

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

Завдання 5.

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

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

### ТЕМА 1.3. МАТЕРІАЛЬНО-ТЕХНІЧНА БАЗА СІЛЬСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА

#### 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 баз сільського господарства.

**Основні поняття та терміни:** матеріально-технічна база, засоби виробництва, рівень механізації, енергетичні ресурси, енергозабезпеченість, енергоозброєність праці, електроозброєність праці, тракторний парк, показники інтенсивності, продуктивності, економічності тракторного парку, коефіцієнт технічної готовності, середня технічна швидкість, коефіцієнт

використання пробігу, коефіцієнт використання вантажопідйомності, експлуатаційні витрати, капітальні вкладення, приведені витрати.

Завдання 1. Аналіз показників використання тракторного парку

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

Середньорічний виробіток на 1 еталонний трактор	=	Обсяг тракторних робіт, еталонних га
		Середньорічна кількість еталонних тракторів
Собівартість 1 еталонного гектара, грн.	=	Експлуатаційні витрати автопарку, тис. грн.
		Обсяг тракторних робіт, ет. га
Вироблено валової продукції на 1грн. вартості техніки, грн.	=	Вартість валової продукції, тис. грн.
		Витрати техніки, тис. грн.
Кількість відпрацьованих машино-днів на 1 еталонний трактор	=	Відпрацьовано машино-днів
		Середньорічне число еталонних тракторів
Коефіцієнт змінності	=	Відпрацьовано машино-змін
		Відпрацьовано машино-днів
Коефіцієнт використання часу перебування в господарстві	=	Відпрацьовано машино-днів
		Машино-дні перебування в господарстві

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

Таблиця 1

Вихідні та розрахункові дані для виконання завдання

Показники	Господарства	
	1	2
<b>Вихідні дані</b>		
Середньорічна кількість тракторів:		
- фізичних	23	35
- еталонних	21	32
Відпрацьовано еталонними тракторами:		
- машино-днів	3717	5591
- машино-змін	4200	7249
Обсяг виконаних тракторних робіт, ет. га	28993	51510

Кількість механізаторів, чоловік	26	47
Експлуатаційні витрати автопарку, тис. грн.	715,8	720,3
Вартість валової продукції, тис. грн.	4721	5324
Витрати техніки, тис. грн.	2905	3184
<b>Розрахункові дані</b>		
Середньорічний виробіток на 1 еталонний трактор		
Собівартість 1 еталонного гектара, грн.		
Вироблено валової продукції на 1 грн. вартості техніки, грн.		
Кількість відпрацьованих машино-днів на 1 еталонний трактор		
Коефіцієнт змінності		
Коефіцієнт використання часу перебування в господарстві		

Висновок: \_\_\_\_\_

Завдання 2. На основі вихідних даних розрахувати структуру енергетичних ресурсів

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

Висновок: \_\_\_\_\_

Показники		Формула розрахунку
Коефіцієнт використання автопарку	=	Автомобіле – дні перебування в господарстві
		Автомобіле – дні перебування в роботі
Коефіцієнт використання пробігу	=	Пробіг автомобілів з вантажем
		Загальний пробіг автомобілів
Коефіцієнт технічної готовності		Автомоб.-дні в господар. - Автомоб.-дні в ремонті
		Автомобіле - дні перебування в господарстві
Середньодобовий пробіг одного автомобіля, км	=	Загальний пробіг автомобілів
		Автомобіле – дні перебування в роботі
Енергозабезпеченність	=	Кількість енергетичних потужностей, к.с.

		Площа сільськогосподарських угідь, га
Енергоозброєність праці	=	Кількість енергетичних потужностей, к.с.
		Середньорічну чисельність працівників, чол.
Електрозабезпеченність, кВт год.	=	Витрати електроенергії на виробничі потреби, тис. кВт год
		Площа сільськогосподарських угідь, га
Електроозброєність праці, кВт год.	=	Витрати електроенергії на виробничі потреби, тис. кВт год
		Середньорічну чисельність працівників, чол.

### Завдання 3. Розрахувати показники використання автотранспорту

Показники	Значення
<b>Вихідні дані</b>	
Автомобіле –дні перебування в господарстві	5805
Автомобіле –дні перебування в роботі	4530
Автомобіле -дні в ремонті	836
Пробіг автомобілів з вантажем	16,1
Загальний пробіг автомобілів	25,9
Кількість енергетичних потужностей, к.с.	8892
Площа сільськогосподарських угідь, га	3800
Середньорічну чисельність працівників, чол.	115
Витрати електроенергії на виробничі потреби, тис. кВт год	8672
<b>Розрахункові дані</b>	
Коефіцієнт використання автопарку	
Коефіцієнт використання пробігу	
Коефіцієнт технічної готовності	
Середньодобовий пробіг одного автомобіля, км	
Енергозабезпеченність,	
Енергоозброєність праці,	
Електрозабезпеченність, кВт год.	
Електроозброєність праці, кВт год.	

Висновок: \_\_\_\_\_

#### Рекомендовані теми реферативних повідомлень

1. Дві альтернативи: купівля нової чи потриманої техніки; придбання техніки чи її оренда.
2. Машино – тракторний парк аграрних підприємств України: стан та основні напрями поліпшення його використання.
3. Комбайни парк: стан, проблеми виробництва вітчизняних комбайнів і закупівлі та використання імпорتنих.
4. Транспортне обслуговування сільського господарства.

## ТЕМА 1.4. ЗАСОБИ ВИРОБНИЦТВА АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ

### Питання для обговорення

1. Економічний зміст поділу виробничих засобів на основний і оборотний капітал.
2. Визначення основних фондів: суть їх поділу на виробничі і невиробничі, сільськогосподарського і несільськогосподарського призначення.
3. Склад і приклади основних фондів.
4. Показники забезпечення та руху основних фондів.

**Основні поняття та терміни:** капітал, авансовий капітал, основний капітал, оборотний капітал, власний капітал, позичковий капітал, виробничі фонди, основні виробничі фонди, основні невиробничі фонди, оборотні фонди, фонди обігу, спожиті основні фонди, застосовані основні фонди, фондооснащеність виробництва, фондоозброєність праці, структура основних виробничих фондів, початкова вартість основних фондів, первісна (балансова) вартість основних фондів, відновна вартість основних фондів, залишкова вартість основних фондів, амортизація.

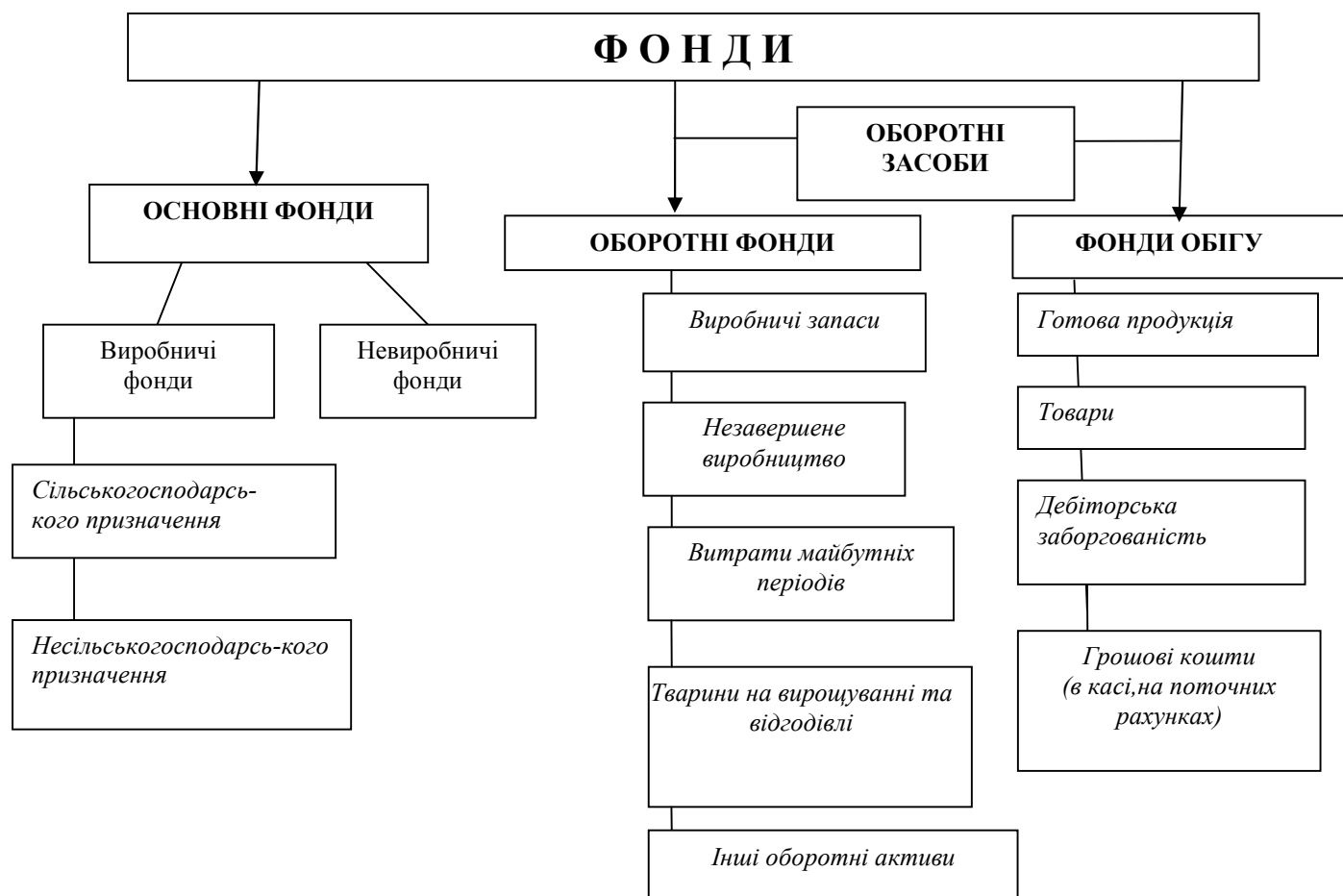


Рис. 3. Структура фондів аграрного підприємства



## Показники стану і руху основних фондів

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

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

3. Коефіцієнт вибуття ( $K_{в}$ )– відношення вартості вибулих за звітний рік основних засобів до суми всіх основних засобів на початок року.

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

5. Коефіцієнт сукупного відтворення ( $K_{св}$ ) – відношення вартості основних засобів, що надійшли протягом року, до первісної вартості всіх основних засобів на початок року. Цей показник дає змогу судити про те, яка частка нововведених основних засобів використана на просте відтворення, а яка – на розширене. Він акумулює в собі значення коефіцієнта вибуття ( $K_{в}$ ) і приросту ( $K_{пр}$ ). Цей зв'язок можна подати так:  $K_{св} = K_{в} + K_{пр}$

$$K_{пр} = \frac{OF_{кр} - OF_{пр}}{OF_{пр}}, \text{ де}$$

$OF_{кр}$  і  $OF_{пр}$  – основні фонди відповідно на початок і на кінець року.

Отже, при аналізі коефіцієнта  $K_{св}$  потрібно брати до уваги, що в умовах розширеного відтворення, коли  $K_{пр} > 0$ , коефіцієнт вибуття характеризує рівень оновлення основних засобів, а коефіцієнт приросту – рівень їх розширеного відтворення. За умов звуженого відтворення основних засобів  $K_{св}$  акумулює в собі негативний вплив коефіцієнта приросту і відображає фактичний рівень оновлення основних засобів. Різниця між  $K_{в}$  і  $K_{св}$  відобразатиме відносну потребу в основних засобах, за якої буде досягнуто їх просте відтворення. Якщо на підприємстві забезпечується лише просте

відтворення, то  $K_{св} = K_{в}$  і, таким чином,  $K_{св}$  відбиватиме лише рівень оновлення основних засобів.

**6. Коефіцієнт зношення ( $K_3$ )** – відношення суми зношення до первісної вартості основних засобів.

**7. Коефіцієнт придатності ( $K_{п}$ )** – частка від ділення первісної вартості засобів за мінусом усієї суми зношення на їх первісну вартість, або  $K_{п} = 1 - K_3$ . Чим вищий  $K_{п}$  і менший  $K_3$ , тим кращі умови має п-во для більш раціонального використання основних засобів.

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

### **1. Метод рівномірного нарахування**

При цьому методі норма амортизаційних відрахувань розраховується за формулою ( $H_{AB}$ ):

$$H_{AB} = \frac{B_{п} - B_{л}}{T \times B_{п}} \times 100\%,$$

де  $B_{л}$  – ліквідаційна вартість ОЗ, грн.;  $B_{п}$  – балансова (первісна чи відновлена) вартість ОЗ, грн.;  $T$  – амортизаційний період (строк корисного використання ОЗ), визначений технічною документацією, років.

Згідно з чинним податковим законодавством, норми амортизаційних відрахувань встановлюються у відсотках до балансової вартості кожної з груп основних засобів на початок розрахункового періоду у таких розмірах:

*Група 1* – 5 %;

*Група 2* – 25%;

*Група 3* – 15%.

### **2. Прямолінійний метод**

Річна сума амортизації визначається ( $\sum A_p$ ):

$$\sum A_p = \frac{B_{п}}{t},$$

де  $B_{п}$  – первісна вартість ОЗ, грн.;  $t$  – очікуваний період часу використання ОЗ.

### **3. Метод зменшення залишкової вартості**

Норма амортизації розраховується за формулою ( $H_A$ ):

$$H_A = 1 - \left( \frac{B_L}{B_{\Pi}} \right)^{\frac{1}{n}},$$

де  $n$  – кількість років корисного використання.

Річна сума амортизації визначається ( $\sum A_p$ ):

$$\sum A_p = B_{\Pi\Pi} \times H_A,$$

де  $B_{\Pi\Pi}$  – вартість ОЗ на дату початку нарахування амортизації або залишкова вартість ОЗ на початок звітного року, грн..

#### **4. Метод прискорення зменшення залишкової вартості**

Річна сума амортизації визначається ( $\sum A_p$ ):

$$\sum A_p = \frac{B_{\Pi\Pi}}{T} \times 2.$$

#### **5. Кумулятивний метод**

Річна сума амортизації визначається ( $\sum A_p$ ):

$$\sum A_p = B_{\Pi} \times K_{\text{кум}},$$

де  $K_{\text{кум}}$  – кумулятивний коефіцієнт:

$$K_{\text{кум}} = \frac{K_{\text{років}}}{\sum K_{\text{років К.В.О.}}},$$

де  $K_{\text{років}}$  – число років, що залишаються до кінця строку використання об'єкта ОЗ;  $K_{\text{років К.В.О.}}$  – сума числа років його корисного використання.

#### **6. Виробничий метод**

Місячна сума амортизації визначається ( $\sum A_m$ ):

$$\sum A_m = Q_{\text{фм}} \times A_{\text{мв}},$$

де  $Q_{\text{фм}}$  – фактичний місячний обсяг продукції;  $A_{\text{мв}}$  – виробнича амортизаційна норма.

$$A_{\text{мв}} = \frac{B_{\Pi} - B_L}{\sum Q},$$

де  $B_{\Pi}$  – первісна вартість ОЗ, грн.;  $B_L$  – ліквідаційна вартість ОЗ, грн.;  $\sum Q$  – загальний обсяг продукції.

Сума зносу (амортизації) нематеріальних активів ( $Z_{\text{міс}}$ ) визначається за місяць по формулі:

$$Z_{\text{міс}} = \frac{B_{\Pi}}{T_{\text{кв}}},$$

де  $V_{\Pi}$  – первісна вартість нематеріального активу, грн.;  $T_{кв}$  – термін корисного використання нематеріального активу, років (місяців, днів).

Первісна вартість нематеріального активу ( $V_{\Pi}$ ) визначається:

$$V_{\Pi} = V_{\Pi P} + M + Z_M + \Pi,$$

де  $V_{\Pi P}$  – вартість придбання, грн.;  $M$  – монтаж, встановлення, налагодження до роботи, грн.;  $Z_M$  – митний збір (при імпорті), грн.;  $\Pi$  – податки, що не підлягають відшкодуванню та інші податки, пов'язані з придбанням нематеріальних активів, грн.

### **Показники забезпеченості підприємства основними фондами**

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

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

### **Показники економічної ефективності використання основних виробничих фондів**

1. **Фондовіддача** ( $I_{фвід}$ ) – 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 даних форми № 50-сг і форми № 11-ОЗ визначити забезпеченість господарства виробничими фондами, їх динаміку та структуру. Вихідні та розрахункові показники відобразити у таблиця 1,2.

Зробити висновки.

Таблиця 1. - Забезпеченість господарства основними фондами

Показники	20__ рік	20__ рік	Темп росту, %
Вартість основних виробничих фондів, тис. грн. в т.ч.: основних виробничих фондів сільськогосподарського призначення, тис. грн.			
Площа сільськогосподарських угідь, га			
Середньорічна кількість робітників, чол. в т.ч.: зайнятих в с.-г. виробництві, чол.			
Припадає на: а) 100 га с.-г. угідь, грн.: - основних виробничих фондів - основних виробничих фондів с.-г. призначення б) 1 робітника, грн.: - основних виробничих фондів - основних виробничих фондів с.-г. призначення - ріллі, га - посівів с.-г. культур, га - худоби та птиці, умов. гол.			

Висновок: \_\_\_\_\_

Таблиця 2. - Динаміка і структура основних фондів

Показники	Наявність на 1 січня		Темп росту, %	Структура, %	
	20__ р.	20__ р.		20__ р.	20__ р.
Виробничі основні фонди сільськогосподарського призначення, тис. грн.					
Виробничі основні фонди несільськогосподарського призначення, тис. грн.					
Невиробничі основні фонди, тис. грн.					
<b>Всього основних фондів. тис.</b>				<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

грн.					
------	--	--	--	--	--

Висновок: \_\_\_\_\_

### Завдання 2.

На основі даних форми № 50-сг і форми № 11-ОЗ визначити ефективність використання виробничих фондів в господарстві за два роки.

Зробити висновки.

Таблиця 3. - Економічна ефективність використання основних виробничих фондів \_\_\_\_\_ району

Показники	20__р.	20__р.	Темп росту, %
Вартість валової продукції (в поточних цінах), тис.грн.			
Валовий дохід, тис. грн.			
Прибуток, тис. грн.			
Середньорічна вартість основних виробничих фондів і оборотних засобів, тис.грн.			
Вартість основних виробничих фондів с-г. призначення, тис. грн.			
Показники ефективності використання фондів: а) фондівіддача, грн. б) фондомісткість, грн. в) фондозабезпеченість, грн./ га. г) фондоозброєність, грн./чол. д) норма прибутку, %			

Висновок: \_\_\_\_\_

### Рекомендовані теми реферативних повідомлень

1. Грошова оцінка основних засобів, характеристика їх фізичного та морального зношування.

2. Амортизація основних засобів: вітчизняна практика та світовий досвід.

3. Виробнича потужність підприємств і методичні підходи до її визначення в багатогалузевих сільськогосподарських підприємствах.

4. Напрямки підвищення ефективності використання основного капіталу.

## ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОГО РОЗВ'ЯЗАННЯ

Завдання 1. Визначити структуру основних фондів підприємства

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

Висновок: \_\_\_\_\_

Завдання 2. Визначити показники руху і технічного стану основних фондів

Показник	Рік	
	базисний	Звітний
<b>Вихідні дані</b>		
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
<b>Розрахункові показники</b>		
Коефіцієнт зростання, %		
Коефіцієнт оновлення, %		

Коефіцієнт вибуття, %		
Коефіцієнт зносу, %		
Коефіцієнт придатності, %		

Висновок: \_\_\_\_\_

Завдання 3. Визначити 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

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. грн.	16539	22141
Чистий прибуток, тис. грн.	3245	7352
Розрахункові показники		
Фондовіддача, грн.		
Фондомісткість продукції, грн.		
Норма прибутку, %		

Висновок: \_\_\_\_\_



## ТЕМА 1.5. РЕЗУЛЬТАТИ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ЕКОНОМІЧНА ЕФЕКТИВНІСТЬ

Питання для обговорення

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

**Основні поняття і терміни:** валова продукція сільського господарства, загальний обсяг виробництва валової продукції, не конкуруючі види продукції, конкуруючі види продукції, кінцева продукція підприємства, товарна продукція, абсолютна товарність у цілому по підприємству, чиста продукція (валовий дохід), валовий прибуток (збиток), чиста виручка від реалізації; ефективність, ефект, ефективність виробництва, рентабельність, рівень рентабельності, норма прибутку, приведена маса прибутку, критичний обсяг продажу.

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 відображувати її рівень. Для визначення економічної ефективності

виробництва в цілому по сільськогосподарських підприємствах використовується система показників, які доцільно обчислювати в такій послідовності:

1) вартість валової продукції (грн.) на 1 га сільськогосподарських угідь, на середньорічного працівника, на 1 люд.-год., на 1 грн. виробничих витрат, на 100 грн. основних виробничих фондів;

2) розмір чистої продукції (валового доходу), чистого доходу та прибутку на 1 га сільськогосподарських угідь, на середньорічного працівника, на 1 люд.-год., на 1 грн. витрат виробництва, на 1 грн. виробничих фондів;

3) рівень рентабельності й норма прибутку сільськогосподарського виробництва.

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

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

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

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

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

- рівень рентабельності виробництва відповідної продукції.

### Завдання 1.

Визначити економічну ефективність сільськогосподарського виробництва в аграрному підприємстві за два роки. Вихідні дані приведені у таблиці 31. Розрахунки оформити у вигляді таблиці 1. Зробити відповідні висновки.

Таблиця 1. - Вихідні дані для визначення економічної ефективності сільськогосподарського 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 2. - Економічна ефективність сільськогосподарського виробництва в аграрному підприємстві

Показники	20__ рік	20__ рік	Темп росту, %
Виробництво валової продукції, грн. на: - 1 га сільгоспугідь - 1 люд.-год. - 1 грн. виробничих витрат - 1 грн. основних виробничих фондів сільськогосподарського призначення			
Отримано валового доходу, грн. на: - 1 га сільгоспугідь - 1 люд.-год. - 1 грн. виробничих витрат - 1 грн. основних виробничих фондів сільськогосподарського призначення			
Отримано прибутку, грн. на: - 1 га сільгоспугідь - 1 люд.-год. - 1 грн. виробничих витрат			

Отримано на одного середньорічного працівника, зайнятого у сільгоспвиробництві, тис.грн.:			
- валової продукції в постійних цінах 20__ року			
- валового доходу			
- прибутку (збитку)			
Рівень рентабельності (збитковості), %			
Норма прибутку (збитку), %			

Висновок: \_\_\_\_\_

### Рекомендовані теми реферативних повідомлень

1. Оцінка ринкової позиції аграрних підприємств: вітчизняна практика і світовий досвід.
2. Прибуток аграрних підприємств, його формування та використання у ринкових умовах.
3. Резерви підвищення якості сільськогосподарської продукції як фактора зростання рентабельності її виробництва.
4. Необхідність рентабельного ведення виробництва в ринковій економіці та шляхи його підвищення.
5. Особливості ціноутворення на продукцію сільського господарства.
6. Паритет цін та механізм його забезпечення в ринковій економіці.
7. Цінова конкуренція в Україні: причини виникнення та фактори, що на неї впливають.
8. Сучасний стан платоспроможності аграрних підприємств України.

### ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОГО РОЗВ'ЯЗАННЯ

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

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

Завдання 3. Балансовий прибуток за планом на рік складає 6840 тис. грн. Вартість виробничих основних фондів на початок планового року - 15980 тис. грн. Протягом року заплановано введення в дію основних виробничих фондів: у березні - вартістю 540 тис. грн., у серпні - вартістю 360 тис. грн. Вибувають основні фонди в червні - вартістю 380 тис. грн. Середньорічна вартість нормованих оборотних коштів - 9738 тис. грн.

Визначте рентабельність виробничих фондів підприємства.

Завдання 4. Визначити економічну ефективність реалізації зерна на різних ринках

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

Завдання 5. Визначити економічну ефективність сільськогосподарського виробництва на підприємстві

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

Рівень рентабельності реалізованої		
Рівень рентабельності підприємства, %		

Висновок: \_\_\_\_\_

## **МОДУЛЬ 2. МЕНЕДЖМЕНТ**

### **ТЕМА 2.1. 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.

***Основні поняття модуля:*** менеджмент, управління, підприємець, бізнесмен, менеджер, організаційно-розпорядчі методи, соціально-психологічні методи, персонал, кадри, трудові ресурси, конфлікт, організація, структура організації, рівні управління, функції менеджменту, ролі менеджера, стратегія, внутрішнє та зовнішнє середовище організації.

#### ***Завдання 1.***

На рис.1.1. зображено схему взаємозв'язків між суб'єктом і об'єктом менеджменту:

- а) доповніть її чинниками зовнішнього середовища;
- б) наведіть приклади впливу цих чинників на систему менеджменту.

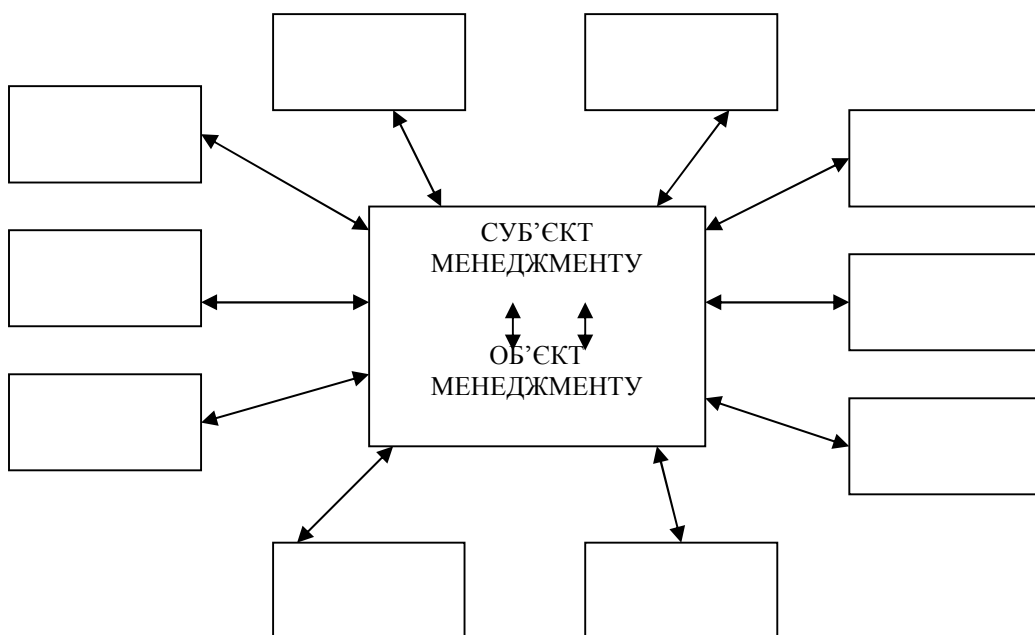


Рис. 1.1. Система менеджменту і чинники зовнішнього середовища

### Завдання 2.

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

Таблиця 1.- Характерні риси менеджменту як науки

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

	персоналом певних функцій	
7	Лише розробивши принципи, правила – можливе ефективне управління	

### **Завдання 3.**

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

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

### **Завдання 4. Ситуаційна вправа**

#### **«Бути успішним бізнесменом в Україні важко»**

Бути успішним бізнесменом в Україні важко. А досягти успіху в аграрному бізнесі вдвічі важче. Дуже часто змінюються правила гри з боку владних структур, високий ризик утрат врожаю відштовхують великий капітал від села. Проте є люди, історія успіху яких доводить зворотне: 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 закуповують за кордоном. В даному випадку не за умови

високої конкурентоспроможності якості, а через брак коштів. В Україні поки що не має серйозного лізингу сільськогосподарської та спеціальної техніки.

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

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

### **ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОГО РОЗВ'ЯЗАННЯ**

#### ***Завдання 1.***

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

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

- Фінансова та інвестиційна ефективність
- Розвиток виробництва.
- Впровадження маркетинг-інновацій.

Рекомендації до виконання.

Для формування портрета сучасного українського топ-менеджера доцільно проаналізувати біографії топ-менеджерів провідних вітчизняних компаній.

Для збору інформації в якості ключового слова можна набрати назву компанії. Наприклад, УМС керівництво. Отриманої інформації Вам буде достатньо для визначення загальної інформації щодо топ-менеджменту компанії. Зразок інформації наведено нижче.

**Адам Воятські**, Генеральний директор.

Адам Воятські перейшов до **УМСу** 2001 році з посади директора з маркетингу та продажу в найбільшій компанії



мобільного зв'язку Польщі Era GSM. Випускник університету Південної Австралії, пан Воятські розпочав свою кар'єру в якості менеджера проектів в Yann Campbell Hoare Wheeler, найбільшій в Австралії компанії ринкових досліджень. Потім він працював менеджером з маркетингу і торговим представником у Комісії з торгівлі Австралії,

після чого – менеджером з маркетингу в польському представництві Sun Microsystems. У 1999 році А. Воятські перейшов до Era GSM. Серед його захоплень – гірськолижний спорт, туризм та література.

Щоб отримати більш конкретну інформацію про Адама Воятські, потрібно за ключове слово набрати «Адам Воятські менеджер» і продивитись інформацію про топ менеджера та інтерв'ю з ним із сайтів періодичних видань та журнальних статей.

Доцільно також проаналізувати матеріали рейтингів провідних компаній та кращих топ-менеджерів України за останні роки. Наприклад, за адресою [ukguidfrom.com](http://ukguidfrom.com) ви можете отримати інформацію рейтингу 100 найкращих топ-менеджерів, що охоплює керівників 600 компаній України. Цінність цієї інформації полягає в тому, що топ-менеджерів оцінюють їх колеги по галузі, учасники ринку.

Дайте відповіді на запитання.

1. Які якості необхідні менеджеру для успішної кар'єри в Україні?
2. Визначте основні рівні управління ВНЗ, в якому Ви навчаєтесь.
3. Визначте основні менеджерські посади ВНЗ, в якому Ви навчаєтесь.

## ТЕМА 2.2. ІСТОРІЯ РОЗВИТКУ МЕНЕДЖМЕНТУ

### Питання для обговорення

1. У чому полягає сутність ідеї представників школи наукового управління?

- Охарактеризуйте роль Ф.Тейлора у розвитку науки управління.
2. Що нового в науку управління внесла адміністративна школа? У чому виявляється обмеженість класичної теорії менеджменту?
  3. Оцініть внесок в теорію і практику менеджменту представників школи організаційної поведінки та школи людських стосунків.
  4. Розкрийте основні положення кількісної теорії менеджменту. Визначте вплив кількісної школи на розвиток управлінської думки.
  5. Сформулюйте причини виникнення інтегрованих підходів до управління. У чому ви бачите відмінності одномірних (ранніх) та інтегрованих підходів до управління.
  6. Поясніть сутність процесного підходу до управління.
  7. Розкрийте основні положення системного підходу до управління.
  8. Охарактеризуйте сутність і особливості ситуаційного підходу до управління. В основу яких сучасних концепцій менеджменту покладено ідеї ситуаційного підходу?

### **Завдання 1.**

Заповніть таблицю 1.

#### **Еволюція наукових шкіл у менеджменті**

Роки	Назва школи	Представники	Внесок у розвиток менеджменту

### **Завдання 2.** Ситуаційна вправа

#### **Системний підхід**

Олена Бабенко, генеральний менеджер великої торговельної мережі, зустрічалася зі своїми людьми щомісяця. Вона любила ці зустрічі й розглядала їх як нагоду обмінятися ідеями та думками з будь-якої проблеми, що виникала протягом місяця. Під час однієї з таких зустрічей вона підняла питання про системний підхід до менеджменту. Нещодавно вона вчитала щось таке і відчувала, що це можна використати в її магазинах. Ось що вона сказала у розмові зі своїми працівниками: «Я хотіла б, щоб ви почали думати про ваш підрозділ як про систему. Це нова ідея в менеджменті, причому дуже

цікава». Один із керуючих спитав Бабенко, що вона має на увазі під словом «системи». Тоді Олена Бабенко відповіла: «Система - це група пов'язаних між собою речей, кожна відчуває вплив інших і може сама па них впливати. Це як тіло людини, атака на будь-яку частину відчувається в інших місцях, оскільки тіло - це система. Організація те саме: якщо щось трапилось з якимось підрозділом, то це впливає і на інші. Вам слід поглиблено вивчити цю тему, я потурбуюся, щоб мій секретар розіслав вам необхідні матеріали». На цьому збори було завершено, більшість керуючих відправились на ланч і там обговорювали слова Бабенко:

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

- Не бери дурного в голову, Семене, я сам цього не знаю і думаю, що ніхто з присутніх не зрозумів слова нашого менеджера. Коли її секретар надішле необхідні матеріали, ми, може, щось второпаємо, 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 до 5 для всіх, крім жирних котів наверху.
2. Однобічне просування. За великі гроші та високу винагороду від мене очікують, що я разом із родиною переїду до Києва від своїх друзів та звичного стилю життя у Миколаєві.
3. Сотні мільйонів витрачаються щорічно на «спілкування» з робітниками.

### **Запитання**

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

#### **Завдання 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?

### **ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОГО РОЗВ'ЯЗАННЯ**

#### **Завдання 1.** Ситуаційна вправа

##### **Загальна інформація**

На українському ринку мобільних телефонів працюють дві компанії-конкуренти. Моделі управління в компаніях різні.

##### **1. Компанія "Мобіл-інвест"**

Стиль керівництва компанії "Мобіл-інвест" формується на засадах менталітету, традицій, на основі спеціалізованих бізнес-груп. Бізнес-група є самостійною спеціалізованою компанією, яка здійснює операції в межах 1 млн грн. Якщо угода перевищує цю суму, то рішення виносяться Радою директорів компанії. Техніка групової роботи базується на діловій активності співробітників компанії, постійно розширюється коло питань, з яких кожний співробітник може висловити свою точку зору та прийняти участь у прийнятті

управлінських рішень. В Меморандумі компанії "Мобіл-інвест" зазначені такі положення:

- базовою основою діяльності групи виступають групові процеси, групова робота, а не розпорядження вищого керівництва;
- внутрішньогрупові комунікації покладено в основу групових процесів;
- критика в середині групі можлива тільки в тому разі, якщо вона не принижує гідність співробітника, якого критикують. Співробітники однієї групи працюють в одній кімнаті, тобто всі в полі зору й займатися неслужбовими справами в робочий час негоже. У групах компанії немає суперництва між окремими співробітниками, і навіть змагання між ними не заохочується. Цього керівництву компанії вдається досягти за рахунок формування чітких повноважень кожного співробітника. В межах цих прав його рішення остаточне і не підлягає обговоренню. Між співробітниками групи часто формуються неформальні групові взаємовідносини. Між самими групами йде серйозна боротьба за лідерство, тому що робота кожного співробітника оцінюється за груповим результатом.

З боку компанії "Мобіл-інвест" приділяється підвищена увага кар'єрі менеджерів. Не тільки сам менеджер, а й сама компанія зацікавлена в його кар'єрному зростанні.

З метою формування управлінського резерву компанія "Мобіл-інвест" готує господарських менеджерів універсального типу, а не вузькоспеціалізованих керівників. Ділова кар'єра зумовлена не тільки особистими результатами, а й віком та стажем роботи (загальним і в компанії).

Для впровадження інновацій та нових технологій компанія "Мобіл-інвест" використовує технологію "ринги", тобто технологію прийняття управлінського рішення знизу догори на засадах виваженої регламентації цієї процедури.

## *2. Компанія "Комаров і Ко".*

В останній рік у компанії "Комаров і Ко" проведено зміни в організаційних структурах управління, що привело до значних змін в управлінні персоналом. Ця тенденція проявляється в заміні жорсткого переліку професій та посадових інструкцій на ширші та лабільніші; зменшенні об'єму роботи в штаб-квартирі та центральних офісах і відповідному зменшенні адміністративного апарату; переході на гнучкі системи оплати праці.

Управління в компанії "Комаров і Ко" ґрунтується на певних принципах та вимогах щодо персоналу фірми, за яких при відборі та найманні персоналу основну увагу приділяють спеціалізованим знанням та професійним навичкам.

До загальних критеріїв відбору персоналу відносяться освіта, практичний досвід роботи, психологічна сумісність у команді, вміння працювати в колективі. Управлінські кадри працюють за призначенням. Компанія, орієнтована на вузьку спеціалізацію менеджерів та спеціалістів. Атестація працівників та молодших менеджерів відбувається один або два рази на рік. Результати атестації обговорюються між працівником та його безпосереднім керівником і підписується відповідний документ. Атестаційний документ містить перелік недоліків у роботі, шляхи їх подолання, попередження про звільнення або повідомлення, що подальше перебування на посаді залежить від покращення показників праці. Остаточне рішення щодо звільнення працівника приймає керівник на два-три рівні вище від безпосереднього керівника.

Горизонтальні структури управління зумовили впровадження в компанії елементи командного менеджменту, який забезпечується гнучким матеріальним стимулюванням. В компанії "Комаров і Ко", крім традиційних (посадовий оклад

або тарифна ставка, доплати, премії), широко використовується принцип участі працівників та менеджерів у прибутках (участь в акціонерному капіталі компанії).

Спеціалісти залучаються до процесу прийняття управлінських рішень. Одним з основних елементів управління в компанії "Комаров і Ко" є децентралізація, яка сприяє співробітництву адміністративного апарату й працівників у досягненні мети організації. Останніми роками в практиці роботи компанії "Комаров і Ко" набули поширення супербригади, члени якої від робітників до молодших менеджерів наділені повноваженнями щодо участі в управлінні фірмою: приймають оперативні рішення і беруть участь у прийнятті рішень щодо стратегії бізнесу. Розвиток автономних форм виробничої діяльності за принципами самоврядування привів до виникнення підприємництва всередині організації.

### Завдання для обговорення

1. Визначте моделі менеджменту, за якими спрямовано роботу компаній "Мобіл-інвест" та "Комаров і Ко".

2. Яку модель менеджменту ви обрали б при започаткуванні власної справи?

При виконанні завдання доцільно скористатися нижче приведеною таблицею „Моделі управління”, що допоможе структурувати відповідь.

США	Японія
і	2
Першорядне значення надається матеріально-речовинному фактору. Людина - на другому плані як необхідний і неминучий додаток.	Людський фактор - на першому плані. Підвищена увага до працівників.
Слабке почуття лояльності. Працівник розглядає корпорацію, у якій працює, тільки як джерело особистого доходу і тому змушений приходити туди на роботу. Більше його практично нічого з нею не пов'язує. При пропозиції більшої зарплати спокійно перейде на інше місце роботи.	Сильне почуття лояльності працівників і їх отождоження себе з корпорацією, готовність до самообмеження в ім'я "своєї" фірми.
Керівник у своїй роботі розраховує тільки на себе ("самотній вовк"). Як правило, це яскраво виражена індивідуальність. Індивідуальна відповідальність за результати.	Керівник поводить себе як член єдиної команди. Яскраво виявляється дух корпоративності, "групивізм". Колективна відповідальність за результати.
У відносинах між персоналом заохочується незалежна поведінка.	У відносинах між персоналом заохочується взаємозалежність.
Короткострокове наймання. Висока плинність кадрів.	Довічне наймання. Дуже низька плинність кадрів
Швидке протікання процесу оцінки кадрів і настільки ж швидке їх професійне просування. Якщо цього не відбувається, фахівці виявляють нетерпіння і замислюються про свою невдалу кар'єру і перехід в іншу фірму.	Грунтовна, розтягнута в часі оцінка кадрів і їх повільне, поступове професійне просування. Працівник смиренно очікує. Він упевнений, що зрештою його оцінять об'єктивно.



Працівник зорієнтований на вузьку спеціалізовану діяльність. Цінуються талант, видатні здібності, уміння швидко і добре робити конкретну роботу. Витрати на професійну підготовку невеликі. Переважають короткострокові види навчання і тренінги з конкретних видів діяльності.	Працівник зорієнтований на універсальний, неспеціалізований вид діяльності. Підготовка ведеться за широким профілем. Цінується розвинута гама особистісних якостей. Перевага надається тривалим і фундаментальним видам підготовки.
Формальні, кількісні механізми дотримання цілей і контролю.	Неформальні, тонкі механізми дотримання цілей і контролю.
Індивідуальне прийняття рішень, зверху вниз, швидко.	Колективне прийняття рішень, знизу нагору, неквапливо, з узгодженням.
Мінімальна участь робітників у справах фірми, у якій вони працюють. їм надають тільки ту інформацію, що потрібна для виконання безпосередніх обов'язків.	Управлінський персонал і робітники спільно володіють інформацією про стан справ на фірмі, у якій працюють. Робітники максимальною мірою беруть участь у справах фірми (гуртки якості, самокеровані групи).
Між персоналом переважають формальні контакти, які диктуються виробничою необхідністю. Зміцнення і розвиток міжособистісних зв'язків не розглядається як фактор підвищення ефективності виробництва.	Переважають неформальні контакти серед персоналу. Керівництво свідомо заохочує і культивує різні форми інтенсивного міжособистісного спілкування.
Зміни здійснюються рішуче, „хірургічним методом”.	Зміни здійснюються поступово, через окремі виправлення і поліпшення, "методом масажу".
При оцінці працівника і його просуванні головним критерієм є особисті заслуги і якості лідера.	При оцінці працівника і його просуванні головним критерієм є старшинство й уміння ладити з людьми.
Компанії не вважають за доцільне надавати своїм працівникам соціальну допомогу. Поширений "принцип дикої качки" - тепличні умови негативно позначаються на здатності до активних дій і виживаності.	Сильно розвинена система соціальної допомоги і соціальних послуг, що надаються компанією своїм працівникам.

## ТЕМА 2.3. 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 Моторс» 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 Моторс» 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 Моторс» ледве утримувалась на третьому місці в автомобільній промисловості і майже щороку втрачала гроші. Від банкрутства її врятувало лише звернення до резерву готівки в 1 млрд доларів, який Форд накопичив за кращих часів.

### **Запитання**

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

## **Завдання 2.** Ситуаційна вправа

### ***Стратегічне планування на фірмі «Сірс»***

Наприкінці 70-х років корпорація «Сірс, Робак енд компані» втратила свою конкурентоспроможність і зіткнулась з тим, що деякі спостерігачі 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» Дже-ром Россом зазначив, що коли «Сірс» хоче вижити, не кажучи про розширення, то необхідно ворушитися швидше. Настав час оживити торговельну базу, покращити прибутковість, а також перевести «Сірс» у нові галузі, що розвиваються, де можна скористатися її традиційно сильними сторонами.

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

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

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

Саме ці зусилля й зумовили рішення зосередитися на фінансових послугах для споживачів, створивши те, що тепер називають «фінансовою мережею «Сірс». «Сірс» мала багато ознак як організація фінансового обслуговування споживачів завдяки своїм 26 млн активних рахунків з розрахунками за кредитними картками, а також завдяки фірмі «Олл стайт», яка входила до складу «Сірс». Зусилля комітету увінчалися придбанням

компанії «Дін» та впровадженням добре сприйнятої клієнтами картки «Дисковрі». При цьому магазини використовувалися як канали збуту.

### **Запитання**

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

## **ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОГО РОЗВ'ЯЗАННЯ**

### *Завдання 1:*

1. Відповідно до конкретної ситуації (вихідні дані) чи відомої вам інформації про діяльність конкретного організаційного формування розробіть цінності організації та „Філософію організації”.

2. Сформулюйте процедуру контролю за виконанням філософії організації.

### *Рекомендації до виконання та оформлення вправи:*

1. При формулюванні цінностей організації можна взяти за зразок цінності компанії „Дженерал електрик”, які наведені нижче.

### ***Цінності компанії „Дженерал Електрик”***

1. Формувати і поширювати серед підлеглих бачення бізнесу - ясне, чітке, зрозуміле, просте, орієнтоване на споживачів.
2. Розуміти важливість підзвітності та обов'язковості, виявляти рішучість у встановленні цілей, діяти наполегливо, цілісно та відкрито.
3. Постійно удосконалювати діяльність, долати зайву бюрократію та всі негативні наслідки, які пов'язані з нею.
4. Активно делегувати повноваження, впроваджувати в управлінні крос-секторне лідерство, бути відкритими до інновацій.
5. Використовувати глобальне бачення, мати широкий кругозір, прагнути створювати крос-секторні команди виконавців.
6. Стимулювати та мотивувати заміни, бути гнучким у пристосуванні до нових умов, розглядати зміни не як загрози, а як нові додаткові можливості.
7. Мати власне бажання та здібності щодо заохочення, залучення працівників до праці, розуміти мобільність як конкурентну перевагу, визначати організаційну вигоду як похідну від організаційної мобільності.

2. При розробці філософії організації, як правило беруть за основу такі документи: Конституція України, Цивільний кодекс України, Кодекс законів про працю, Декларація прав людини, Колективна Угода, Статут установи, досвід кращих компаній.

Крім того, при розробці *філософії організації* необхідно враховувати

такі чинники: національний склад персоналу; регіональну специфіку (область, район); тип виробництва; галузь народного господарства; кількісний склад організації; рівень життя співробітників; культурний рівень персоналу; погляди та позицію власника; особисті переконання директора.

Орієнтовна структура основних розділів філософії організації:

1. Мета та завдання організації.
2. Декларація прав працівника.
3. Що заохочується і забороняється.
4. Ділові та моральні якості
5. Умови праці. Робоче місце.
6. Оплата та оцінка праці.
7. Соціальні блага.
8. Соціальні гарантії.

Орієнтовна структура процедури контролю за виконанням філософії організації:

1. Постановка завдання контролю (мета).
2. Процес виконання завдання (опитування працівників, аналіз колективного договору, оцінка міжособистісних відносин в колективі тощо).
3. Облік і вимірювання виконання завдання.
4. Оцінка фактичного виконання завдання і визначення відхилень від плану.
5. Аналіз і встановлення причин відхилень.
6. Розробка коригувальних дій.
7. Коригувальні дії.

## ТЕМА 2.4. ФУНКЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ

### *Завдання 1.*

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

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

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

*Вихідні дані:*

№	Функції управління	Структурні	Виконавці
---	--------------------	------------	-----------

п/п		підрозділи	
1	Загальне керівництво		
2	Аналіз господарської діяльності		
3	Управління економічною діяльністю		
4	Організація виробництва		
5	Управління технологією		
6	Управління трудовими ресурсами		
7	Управління інженерно-технічною підготовкою виробництва		
8	Охорона праці і безпеки		
9	Управління урахуванням, звітністю і фінансовою діяльністю		
10	Організація діловодства		
11	Управління будівництвом і реконструкцією		
12	Управління матеріально-технічним постачанням		
13	Управління реалізацією продукції		
14	Юридичне обслуговування		
15	Управління персоналом і збереження продукції		
16	Соціальне управління		
17	Господарсько-побутове обслуговування		
18	Управління природокористуванням		
19	Управління культурним і фізичним вихованням		

*Служби і відділи підприємства:*

1. Підприємство і внутрішньогосподарські підрозділи.
2. Палац культури, клуб, стадіон.
3. Підприємство і внутрішньогосподарські підрозділи, громадські організації.
4. Відділ кадрів.
5. Цех по переробці продукції, складське господарство.
6. Відділ реалізації.
7. Відділ постачання.
8. Цех будівництва.
9. Канцелярія.
10. Бухгалтерія.
11. Підприємство і внутрішньогосподарські підрозділи.
12. Цех механізації, ремонтні майстерні, авто гараж.
13. Відділ кадрів, внутрішньогосподарські підрозділи.
14. Агрохімічна, зоотехнічна, ветеринарна служба.

15. Підприємство і внутрішньогосподарські підрозділи.
16. Планово-економічна служба.
17. Планово-економічний відділ, бухгалтерська служба.
18. Підприємство і внутрішньогосподарські підрозділи.
19. Житлово-комунальний відділ.

*Виконавці:*

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

*Завдання 2. Ситуаційна вправа*

***Нова філософія***

Коли Ендрю Андерсона позбавили праці на текстильній фабриці, він негайно знайшов роботу на іншій фірмі у сусідньому містечку. Тут за тиждень платили на 100 доларів менше, але коли через місяць його

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

### **Запитання**

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

## **ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОГО РОЗВ'ЯЗАННЯ**

### *Завдання 1. Ситуаційна вправа*

#### ***У пошуках практичного застосування***

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

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

Є ще один спосіб заохочення - це просування по службі. Бренд отримувала підвищення в середньому раз на два роки за шість років своєї кар'єри в банку. Але вона з болем відчуває, що це просування не може так далі тривати. Більшість керівників має підвищення раз на п'ять років, а дехто з них, які перебувають вище ніж; Бренд на службовій драбині, не



просувалися ні разу за весь час її роботи в банку. Тому для неї зрозуміло, що підвищення в посаді через свою неперіодичність не є ідеальним засобом мотивації. Щоб справді зростати на посаді, людина має переходити до іншого банку.

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

### **Запитання**

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

### **Завдання 2. Ситуаційна вправа**

#### ***Гроші та мотивація***

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

Представники профспілок на одному заводі вирішили вдатися до страйку після того, як не зуміли дійти згоди з керівництвом із приводу заробітної плати, що мала б становити «вартість прожиття плюс три відсотки». 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 2.5. 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, стать, вік, освіта, загальний стаж роботи на відповідній посаді).

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

Інформацію доцільно систематизувати у формі таблиці.

№ п/п	Якості, яким повинен володіти керівник	Ступінь відповідності керівника необхідним якостям		
		повна	частков а	відсутн я
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 обгрунтовані 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			

## ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОГО РОЗВ'ЯЗАННЯ

### *Завдання 1.* Ситуаційна вправа

Сергія Михайловича Поліщука обрали бригадиром одноголосно, хоча бригаду складали працівники й старші від нього за віком. У подальшому у бригадира не було особливих проблем у стосунках з товаришами по роботі. Його висока професійна майстерність, вміння працювати не тільки на токарному, але й на всіх інших верстатах, що були в їх комплексній бригаді, викликали повагу до нього членів бригади. Він, у свою чергу, намагався ставитися до всіх уважно, турбувався про своєчасну підготовку фронту робіт для бригади, допомагав при необхідності товаришам у підборі потрібних режимів роботи інструменту, не боячись, захищав інтереси бригади перед адміністрацією.

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

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

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

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

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

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

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

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

***Пропонується, обговорити такі питання:***

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

### **Рейтингова оцінка знань**

Схема поточного контролю знань

по дисципліні „ Економіка, підприємництво, менеджмент ”

Рейтингова оцінка знань забезпечує:

- мотивацію студентів до систематичної роботи впродовж семестру;
- підвищенням ролі самостійної роботи та ролі індивідуального навчання;

№ моду-лю	Кількість годин		Форма контролю	Кількість заходів	Оцінка		Сума	
	ЛЗ	ПЗ			min	max	min	max
1	8	14	Робота на лекціях	8	1	2	8	16
			Практичне заняття	14	1	1	14	14
			Тестування	4	1	5	4	20
			Контрольна робота	1	3	5	3	5
			Індивідуальне завдання (сам. робота)	1	3	5	3	5
			<b>Разом</b>				<b>32</b>	<b>60</b>

2	6	12	Робота на лекціях	6	1	1	6	6
			Практичне заняття	12	1	1	12	12
			Тестування	3	1	4	3	12
			Контрольна робота	1	3	5	3	5
			Індивідуальне завдання	1	4	5	4	5
			<b>Разом</b>				<b>28</b>	<b>40</b>
Відсутність на: лекціях							-2	-2
практичних заняттях							-2	-2
<b>Всього по навчальній дисципліні</b>							<b>60</b>	<b>100</b>

Студенти, що набрали менше 60 балів до сесії не допускаються. До складання іспиту такі студенти можуть бути допущені тільки після того, як наберуть необхідну кількість балів.

Оцінки студентів виставляються так:

За шкалою ECTS	За національною шкалою	За шкалою навчального закладу
A	Відмінно	90-100
BC	Добре	75-89
DE	Задовільно	60-74
FX	Незадовільно з можливістю повторного складання	35-59
F	Незадовільно з обов'язковим повторним курсом	1-34

## Розрахунок умовного поголів'я худоби і птиці в

(назва  
підприємства, район)

Види тварин	Коефіцієнт переведення в умовне поголів'я	Середньорічне поголів'я на початок року, голів			Умовне поголів'я, голів		
		200_ рік	200_ рік	200_ рік	200_ рік	200_ рік	200_ рік
<i>A</i>	<i>I</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>
Корови	1,0						
Інша ВРХ	0,6						
Свині	0,3						
Вівці та кози	0,1						
Коні	1,0						
Птиця всяка	0,02						
<b>Разом</b>	<b>x</b>	<b>x</b>	<b>x</b>	<b>x</b>			

## Вихідні дані для визначення середньооблікової чисельності персоналу підприємства

Варіант	Чисельність працівників на початок звітного року, чол.	Чисельність АУП на початок звітного року, чол.	Надійшло робітників протягом року, чоловік						Вибуло робітників протягом року, чоловік					Чисельність АУП на кінець звітного року, чол.	
			Усього	Чисельник – дата надходження, знаменник – чисельність робітників, які поступили					Усього	у тому числі з причин					
										За власним бажанням	У зв'язку з виходом на пенсію	У зв'язку з призовом на дійсну військову службу	У зв'язку із вступом до ВНЗ		За порушення трудової дисципліни
1	170	26	18	05.02./3	10.03/5	14.05/3	04.06/4	13.10/3	14	16.11/4	5.04/4	10.04/2	28.08/ 3	15.09/1	23
2	441	82	19	03.01/3	15.03/4	08.06/4	4.07/3	11.11/5	27	19.03/8	8.05/6	12.04/4	4.05/5	7.07/4	79
3	42	8	7	15.03/2	7.05/2	15.07/1		4.09/2	4	13.04/1	7.06/1	7.09/2			10
4	58	10	12	10.02/1	5.04/3	7.06/5		4.08/3	8	7.03/4	10.07/2		20.08/2		11
5	56	11	11	04.01./1	3.03/2	5.04/5		13.08/3	9	20.09/5		18.05/2		11.09/2	12
6	134	21	20	05.02/4	10.03/3	14.05/5	4.06/3	13.10/5	31	16.11/8	5.04/12	10.04/4	28.08/5	15.09/2	19
7	65	7	8	03.01./1	10.03/1	5.04/2	6.06/2	10.09/2	9	7.02/5		3.05/1		8.07/3	9
8	56	6	9	05.01./2	6.04/2	10.06/2	2.09/3	4.11/1	8	5.03/3	8.05/2	10.05/1	15.08/1	3.10/1	6
9	47	8	7	12.01./2	4.05/2		5.07/1	10.08/2	4	25.02/1	13.04/2			15.10/1	9
0	286	35	11	13.02./2	5.03/2	18.05/5		19.10/2	23	10.01/7	20.06/4	28.07/5	3.08/7		32

## СПИСОК ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Господарський кодекс України №436-IV від 16.01.2003. - К.: Атіка, 2003. - 208 с.
  2. Кодекс законів про працю від 10.12.1971 р. №322 - VIII, зі змінами і доповненнями.
  3. Земельний Кодекс України. Сільський час № 66 від 16 листопада 2001 року.
  4. Положення (стандарти) бухгалтерського обліку - К.: Атіка, 2002.- 124 с.
  5. Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом: Закон України, зі змінами і доповненнями // Відомості Верховної Ради України (ВВР) -1992. -№31.
  6. Про інвестиційну діяльність: Закон України, зі змінами і доповненнями // Відомості Верховної Ради України (ВВР). - 1991. - №47.
  7. Про оплату праці / Закон України від 24.03.1995 р. №108/ 95-ВР в редакції Закону України від 06.02.1997 №50 / 97-ВР, зі змінами і доповненнями.
  8. Про оподаткування прибутку підприємств: Закон України в редакції від 22.05.1997 р. №283/ 97-ВР, зі змінами і доповненнями.
  9. Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні: Закон України від 16.01.2003 р. №433-IV.
  10. Про ціни і ціноутворення: Закон України від 03.12.1990 р. №507-ХІІ, зі змінами і доповненнями.
- \* \* \*
11. Агропромисловий комплекс України: стан, тенденції та перспективи розвитку (вип.5). За ред. П.Т. Саблука та ін. – К.:ІАЕ УААН, 2002.- 647 с.
  12. Андрійчук В.Г. Економіка аграрних підприємств: Підручник. – 2-ге., доп. і перероблене. – К.: КНЕУ, 2002. – 624с.
  13. Беседін М. О., Нагаєв В. М. Основи менеджменту/ Підручник. – К., 2005. – 496с.
  14. Бойчик І.М., Харів П.С., Хопчан М.І., Піча Ю.В. Економіка підприємства: Навч. посібник. Друге видання, виправлене і доповнене – К: „каравела”; Львів: „Новий світ-2000”, 2001. -298 с.
  15. Гайдуцький П.І. Економічні відносини підприємств АПК в умовах ринку.-Київ: Вища школа, 1992р.-191с.: іл.(Учебний посібник).
  16. Гайдуцький П.І.,Подолева О.Е.Формування ринкових відносин в агропромисловому комплексі.-К.: Вища школа, 1994.-175с.:іл.
  17. Гетьман О.О., Шаповал В.М. Економіка підприємства: Навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. – Київ, Центр навчальної літератури, 2006. - 488с.
  18. Економіка сільського господарства / П.П.Руснак, В.В.Жебка,



- М.М.Рудий, А.А.Чалий; За ред. П.П.Руснака. – К.:Урожай, 1998. – 320 с.
19. Економіка підприємства: Підручник / За заг.ред. С.Ф. Покропивного. – Вид. 2-е перероб. доп. – К.: КНЕУ, 2001. – 528 с.
  20. Економіка сільського господарства. Мертенс В.П., Мацибора В.І., Жигало Л.Ф. та ін. Під ред. В.П.Мертенса. -К.:Урожай, 1995.-288с.
  21. Завадський Й.С. Менеджмент / Й.С. Завадський – К., 2002.-Т2. – 635с.
  22. Колот А.М. Оплата праці на підприємстві: організація та удосконалення. – К.: фірма „праця2. – 1997. – 192с.
  23. Кулішов В.В. Економіка підприємства: теорія і практика: Навч. Посібник. – К.: Ніка-Центр, 2002. – 216с.
  24. Лупенко Ю. Акціонерні товариства в АПК.-К.: ІАЕ., 1997.-185с.
  25. Мацибора В.І. Економіка сільського господарства (Підручник для агрономів, зоологічних та ветеринарних спеціальностей).-К.: Вища школа, 1994.-415с.
  26. Менеджмент: Теорія і практика: навчальний посібник / А.А. Мазаракі, Г.Є Мошек, Л.А. Гомба / К.: 2007. – 584с.
  27. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. Пер.с англ. – М.: Дело, 1997. – 702с.
  28. Мотивація праці та формування ринку робочої сили.-К.: Урожай, 1993.-415с.
  29. Олійник О.В. економічний механізм розширеного відтворення в сільському господарстві: Навч. посібник. – К.: цент навчальної літератури, 2006. – 288с.
  30. Реформування та розвиток підприємств агропромислового виробництва. Під ред. П.Т.Саблука.-К.: Віпол, 1999.-530с.
  31. Саблук П.Т., Бугуцький О.А. Економічний і соціальний стан аграрного сектора України.-К.: Віпол, 1997.-373с.
  32. Самуельсон П. Економіка.: Підручник.-Львів:Свет, 1993.-495с.
  30. Ситник Й.С. Економіка підприємства: Конспект лекцій. – Львів: Видавництво ТзОВ „Тріада Плюс”, 2006. -191 с.
  31. Скрипко Т.О., Ланда О.О. Менеджмент / К.: 2006. – 176с.
  32. Товарні біржі в Україні: аналіз діяльності , законодавче поле, перспективи розвитку. Під ред. П.Т.Саблука, О.М.Шпичака.-К.: Віпол, 1997.-425с.
  33. Топіха І.Н. Економіка аграрних підприємств. Опорний конспект лекцій. – Миколаїв МДАУ, 2003. – 129 с.
  34. Топіха І.Н. Економіка аграрних підприємств. Курс лекцій. Миколаїв МДАУ, 2004. – 299 с.
  35. Фатхутдинов Р.А. Разработка управленческого решения. – М.: ЗАО «Бизнес-школа», 1997
  36. Фінансовий та ціновий механізм АПК в умовах переходу до ринку.-К.:Урожай, 1993.-350с.
  37. Ціноутворення в умовах формування ринкових відносин в АПК.-К.: Інститут аграрної економіки АПК, 1997.-501с.
  38. Цигилик І.І., Биби́к Я.Р., Ємбри́к М.Я., Пара́щик В.Ф. Економіка

підприємства ( в питаннях і відповідях). Навч. Посібник. – К.: Центр навчальної літератури, 2004. – 168с.

39. Шевельова С.О. Аграрний менеджмент. – Тернопіль:1999. – 236с.

40. Шегда А.В. Основы менеджмента. – М.: Знание, 1998. – 267с.

Навчальне видання

## **ЕКОНОМІКА, ПІДПРИЄМНИЦТВО, МЕНЕДЖМЕНТ**

Методичні рекомендації

Укладач: **Олійник** Тетяна Георгіївна

Формат 60\*841/16. Ум.друк.арк. \_\_\_\_

Тираж \_\_\_\_ прим. Зам №\_\_

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

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