

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Державний вищий навчальний заклад
«КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
імені ВАДИМА ГЕТЬМАНА»

С. І. Дем'яненко, В. Г. Кудлай

МЕНЕДЖМЕНТ АГРОПРОМИСЛОВИХ ФОРМУВАНЬ

Практикум

Навчальний посібник

*Рекомендовано
Міністерством освіти і науки України*

УДК 005.93:338.436(078.5)
ББК 65.321.43я73
Д 32

Рецензенти

- І. Л. Петрова**, д.е.н., проф.
(зав. каф. менеджменту та маркетингу університету економі та права «КРОК»)
Г. В. Черевко, д.е.н., проф.
(зав. каф. Економіки підпр. Львівського національного аграрного університету)

*Гриф надано Міністерством освіти і науки України
Лист від 13.08.2013 № 1/11-12934*

Редакційна колегія факультету економіки агропромислового комплексу

Голова редакційної колегії М. М. Коцупатрий, професор, к.е.н.

Відповідальний секретар редакційної колегії О. В. Садовник, доцент, к.е.н.

Члени редакційної колегії: В. Г. Андрійчук, професор, д.е.н., І. Д. Дудко, професор, д.політ.н., О. О. Єранкін, доцент, д.е.н., З. І. Зайцева, професор, д.і.н., І. Б. Карлова, доцент, к.пед.н., С. І. Ковач, доцент, к.е.н., Ю. Л. Соболев, доцент, к.пед.н., М. Й. Хорунжий, професор, к.е.н.

С. І. Дем'яненко, В. Г. Кудлай

Д 32 Менеджмент агропромислових формувань [Електронний ресурс] : навч. посібник (практикум) / С. І. Дем'яненко, В. Г. Кудлай. — К. : КНЕУ, 2014. — 262, [2] с.

ISBN 978-966-483-000-0

Навчальний посібник (практикум) складено на основі програми навчальної дисципліни «Менеджмент агропромислових формувань» і призначено для роботи студентів на аудиторних і практичних заняттях. Видання сприятиме підвищенню якості роботи студентів під час вивчення дисципліни, зокрема розвитку мислення та інноваційного підходу при розв'язанні практичних завдань в діяльності менеджера агропромислових формувань.

Практикум містить практичні, ситуаційні та тестові завдання з менеджменту агропромислових формувань. Ці завдання розкривають основний зміст та сутність дисципліни, допоможуть студентам набувати практичних навичок самостійного вивчення окремих тем дисципліни і будуть спонукати до опрацювання з додатковою літературою.

Навчальний посібник (практикум) призначено для студентів та викладачів вищих навчальних закладів (факультетів) аграрно-економічного профілю, слухачів закладів післядипломної освіти, науковців, спеціалістів та керівників сфери управління АПК.

**УДК 005.93:338.436(078.5)
ББК 65.321.43я73**

*Розповсюджувати та тиражувати
без офіційного дозволу КНЕУ забороняється*

ISBN 978-966-483-000-0

© С. І. Дем'яненко, В. Г. Кудлай, 2014
© КНЕУ, 2014



Вступ.....

1. НАВЧАЛЬНО-МЕТОДИЧНІ МАТЕРІАЛИ ДО ВИВЧЕННЯ ТЕМ ДИСЦИПЛІНИ.....

Тема 1. СУТЬ АГРАРНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ І ЙОГО МІСЦЕ В СИСТЕМІ ЕКОНОМІКИ ТА МЕНЕДЖМЕНТУ.....

План семінарсько-практичного заняття.....

Питання для обговорення.....

Список використаних джерел.....

Термінологічний словник.....

Теми рефератів і доповідей.....

Навчальні завдання для самостійної роботи студентів

Виробничі ситуації.....

Навчальні завдання для роботи в мікрогрупах.....

Тестові завдання для контролю рівня засвоєння знань.....

Тема 2. ВНУТРІШНЬОГОСПОДАРСЬКИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ МЕХАНІЗМ ПІДПРИЄМСТВА.....

План семінарсько-практичного заняття.....

Питання для обговорення.....

Список використаних джерел.....

Термінологічний словник.....

Теми рефератів і доповідей.....

Навчальні завдання для самостійної роботи студентів

Виробничі ситуації.....

Навчальні завдання для роботи в мікрогрупах.....

Тестові завдання для контролю рівня засвоєння знань.....

Тема 3. ВНУТРІГОСПОДАРСЬКІ ПІДРОЗДІЛИ ТА УПРАВЛІННЯ НИМИ.....

План семінарсько-практичного заняття.....

Питання для обговорення.....

Список використаних джерел.....

Термінологічний словник.....

Теми рефератів і доповідей	
Навчальні завдання для самостійної роботи студентів	
Виробничі ситуації	
Навчальні завдання для роботи в мікрогрупах	
Тестові завдання для контролю рівня засвоєння знань	

Тема 4. ПРОЦЕС ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ У МЕНЕДЖМЕНТІ

План семінарсько-практичного заняття	
Питання для обговорення	
Список використаних джерел	
Термінологічний словник	
Теми рефератів і доповідей	
Навчальні завдання для самостійної роботи студентів	
Виробничі ситуації	
Навчальні завдання для роботи в мікрогрупах	
Тестові завдання для контролю рівня засвоєння знань	

Тема 5. ПЛАНУВАННЯ ТА КОНТРОЛЬ В МЕНЕДЖМЕНТІ

План семінарсько-практичного заняття	
Питання для обговорення	
Список використаних джерел	
Термінологічний словник	
Теми рефератів і доповідей	
Навчальні завдання для самостійної роботи студентів	
Навчальні завдання для роботи в мікрогрупах	
Тестові завдання для контролю рівня засвоєння знань	

Тема 6. РОЗРОБКА БЮДЖЕТІВ ЗА ЇХ ВИДАМИ

План семінарсько-практичного заняття	
Питання для обговорення	
Список використаних джерел	
Термінологічний словник	
Теми рефератів і доповідей	
Навчальні завдання для самостійної роботи студентів	
Навчальні завдання для роботи в мікрогрупах	
Тестові завдання для контролю рівня засвоєння знань	

Тема 7. СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

План семінарсько-практичного заняття	
Питання для обговорення	
Список використаних джерел	

Термінологічний словник	
Теми рефератів і доповідей	
Навчальні завдання для самостійної роботи студентів	
Виробничі ситуації	
Навчальні завдання для роботи в мікрогрупах.....	
Тестові завдання для контролю рівня засвоєння знань	

Тема 8. МЕНЕДЖМЕНТ ЗЕМЕЛЬНИХ РЕСУРСІВ.....

План семінарсько-практичного заняття	
Питання для обговорення	
Список використаних джерел	
Термінологічний словник	
Теми рефератів і доповідей	
Навчальні завдання для самостійної роботи студентів	
Навчальні завдання для роботи в мікрогрупах.....	
Тестові завдання для контролю рівня засвоєння знань	

Тема 9. МЕНЕДЖМЕНТ КАПІТАЛУ.....

План семінарсько-практичного заняття	
Питання для обговорення	
Список використаних джерел	
Термінологічний словник	
Теми рефератів і доповідей	
Навчальні завдання для самостійної роботи студентів	
Навчальні завдання для роботи в мікрогрупах.....	
Тестові завдання для контролю рівня засвоєння знань	

Тема 10. ФІНАНСОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

План семінарсько-практичного заняття	
Питання для обговорення	
Список використаних джерел	
Термінологічний словник	
Теми рефератів і доповідей	
Навчальні завдання для самостійної роботи студентів	
Навчальні завдання для роботи в мікрогрупах.....	
Тестові завдання для контролю рівня засвоєння знань	

Тема 11. МЕНЕДЖМЕНТ ТРУДОВИХ РЕСУРСІВ

План семінарсько-практичного заняття	
Питання для обговорення	
Список використаних джерел	
Термінологічний словник	

Теми рефератів і доповідей	
Навчальні завдання для самостійної роботи студентів	
Виробничі ситуації	
Навчальні завдання для роботи в мікрогрупах	
Тестові завдання для контролю рівня засвоєння знань	

Тема 12. МЕНЕДЖМЕНТ МАРКЕТИНГУ

План семінарсько-практичного заняття	
Питання для обговорення	
Список використаних джерел	
Термінологічний словник	
Теми рефератів і доповідей	
Навчальні завдання для самостійної роботи студентів	
Виробничі ситуації	
Навчальні завдання для роботи в мікрогрупах	
Тестові завдання для контролю рівня засвоєння знань	

Тема 13. УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ В МЕНЕДЖМЕНТІ

План семінарсько-практичного заняття	
Питання для обговорення	
Список використаних джерел	
Термінологічний словник	
Теми рефератів і доповідей	
Навчальні завдання для самостійної роботи студентів	
Навчальні завдання для роботи в мікрогрупах	
Тестові завдання для контролю рівня засвоєння знань	

Тема 14. ВИКОРИСТАННЯ ПЕРСОНАЛЬНИХ КОМП'ЮТЕРІВ У МЕНЕДЖМЕНТІ

План семінарсько-практичного заняття	
Список використаних джерел	
Термінологічний словник	
Теми рефератів і доповідей	
Навчальні завдання для самостійної роботи студентів	
Навчальні завдання для роботи в мікрогрупах	
Тестові завдання для контролю рівня засвоєння знань	

2. МЕТОДИЧНІ ПОРАДИ ЩОДО ОРГАНІЗАЦІЇ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТІВ



У сучасних економічних умовах від менеджера агропромислового формування вимагається прояв уміння чітко визначати стратегію розвитку підприємства, гнучко та адекватно реагувати на сигнали зовнішнього економічного оточення, вірно визначати диспозицію підприємства на ринках аграрної продукції, послуг, робіт та ресурсів, оперативно приймати поточні управлінські рішення. Всі ці завдання можна виконати тільки опанувавши менеджмент як науку, практику і мистецтво. Менеджмент є не лише теоретичною навчальною дисципліною. Він ґрунтується на практиці й виходить з практики. Менеджером можна стати тільки опанувавши його теорію через конкретну практику.

Необхідність та актуальність упровадження менеджменту в практичну діяльність агропромислових формувань вимагає від управлінців базових знань і вмінь при обґрунтуванні та прийнятті управлінських рішень, визначенні стратегії діяльності підприємства та шляхів її реалізації, вирішенні питань інноваційного, операційного, кадрового менеджменту, управління якістю та конкурентоспроможністю продукції. Від того, наскільки менеджери та керівники підприємств АПК оволодіють знаннями з управління та розвитку агропромислових формувань, наскільки ефективно вони зможуть їх застосувати на практиці, залежить, як ці формування адаптуються до вимог оточуючого середовища і будуть досягати своїх цілей.

Практикум «Менеджмент агропромислових формувань» розроблений для проведення аудиторних і практичних занять, виконання домашніх завдань та самостійної роботи студентів із засвоєння теоретичних питань та розвитку вмінь і навичок прийняття обґрунтованих рішень у процесі управління діяльністю агропромислових формувань.

Основною метою дисципліни «Менеджмент агропромислових формувань» є формування знань, навичок та компетенцій

практичного застосування методик вироблення і прийняття управлінських рішень, оцінки цих рішень і, як результат успішного менеджменту, підвищення ефективності господарювання агропромислових формувань. Досягти поставленої мети можна тільки завдяки комплексному підходу при освоєнні дисципліни, базуючись на знаннях, отриманих під час вивченні попередніх та взаємопов'язаних дисциплін циклу фундаментальної підготовки спеціалістів за напрямом підготовки «Економіка і підприємництво», спеціальності «Економіка підприємства», спеціалізації «Економіка агропромислових формувань».

Основними завданнями, які реалізуються у процесі викладання дисципліни є:

- сформувати у студентів глибоке розуміння сутності основних понять та категорій науки менеджменту у системі економічних відносин агропромислових формувань;
- забезпечити засвоєння сучасних досягнень вітчизняної та зарубіжної теорії і практики управління підприємствами АПК;
- розвинути здібності до аналітичного мислення щодо розробки виробничих бюджетів в центрах відповідальності виробничих і обслуговуючих підрозділів, а також загального бюджету та руху готівки;
- сформувати здатність здійснювати процес прийняття управлінських рішень та основні функції менеджменту;
- сформувати у студентів чітке розуміння сучасних теорій, концепцій та методів планування і контролю в системі менеджменту на підприємстві;
- забезпечити засвоєння основ менеджменту земельних ресурсів, організації використання капіталу;
- забезпечити засвоєння методики використання базових інструментів фінансового менеджменту;
- забезпечити опанування методичного підходу та інструментарію менеджменту персоналу та маркетингу в агропромислових формуваннях;
- закріпити методичні підходи щодо управління ефективністю підприємств АПК.

Предмет дисципліни — процес прийняття рішень менеджерами агропромислових формувань.

Місце дисципліни в навчальному процесі: навчальна дисципліна «Менеджмент агропромислових формувань» є вибірковою із циклу фахових дисциплін для студентів освітньо-кваліфікаційного рівня «бакалавр» за спеціальністю «Економіка підприємства», спеціалізації «Економіка агропромислових формувань».

У результаті вивчення дисципліни студенти повинні **знати**:

- основні поняття і категорії менеджменту в системі економічних відносин агропромислових формувань;
- напрямки діяльності в сфері управління підприємствами агропромислового комплексу;
- принципи побудови ефективної системи менеджменту в агропромислових формуваннях;
- сучасні технології розроблення, прийняття управлінських рішень та практичного їх впровадження;
- особливості менеджменту за різних організаційно-правових форм аграрних підприємств та агропромислових формувань;
- методичні підходи щодо структуризації внутрігосподарського механізму та принципи його побудови;
- практичні результати застосування менеджменту землі, капіталу, персоналу, маркетингу в агропромислових формуваннях;
- У результаті вивчення дисципліни студенти повинні **вміти**:
- розрізняти особливості менеджменту за різних організаційно-правових форм аграрних підприємств та агропромислових формувань;
- аналізувати внутрішнє та зовнішнє середовище менеджменту агропромислових формувань;
- розробляти виробничі бюджети в рослинництві та тваринництві;
- розробляти та застосовувати часткові бюджети;
- обґрунтовувати загальний бюджет та бюджет руху готівки;
- аналізувати завдання та принципи системи управління витратами в агропромислових формуваннях;
- діагностувати особливості менеджменту земельних ресурсів;
- розробляти напрями використання власного і позичкового капіталу;
- здійснювати моніторинг загальних проблем фінансування агропромислових формувань;
- визначати напрями та обґрунтовувати загальний механізм здійснення інвестиційної діяльності агропромислових формувань;
- використовувати базові навички фінансового менеджменту в агропромислових формуваннях;
- розробляти основні контури стратегії та політики менеджменту персоналу в агропромислових формуваннях залежно від конкретної ситуації;
- розробляти маркетингову стратегію та маркетинговий план агропромислових формувань;

- застосовувати ціноутворення на основі виробничих витрат в процесі здійснення менеджменту на підприємстві;
- аналізувати ефективність менеджменту та визначати шляхи підвищення прибутковості виробництва;
- використовувати для дослідницької та аналітичної роботи з менеджменту сучасні технічні засоби та інформаційні технології.

Структурними складовими практикуму є:

- навчально-методичні матеріали до вивчення кожної теми дисципліни (план семінарсько-практичного заняття; питання для обговорення; список використаних джерел із зазначенням основної і додаткової літератури; термінологічний словник; теми рефератів і доповідей; навчальні завдання для самостійної роботи студентів; навчальні завдання для роботи в мікрогрупах; тестові завдання для контролю рівня засвоєння знань;
- методичні поради щодо організації самостійної роботи студентів.

Практикум містить різноманітні за формою вправи (тести, ділові ігри, ситуації, задачі тощо). Їх виконання уможливорює творче осмислення теоретичного матеріалу, закріплення його в пам'яті, набуття навичок самостійного мислення, а наведені відповіді на них — самоперевірку знань.

Практикум рекомендований студентам економічних факультетів вищих закладів освіти III—IV рівнів акредитації, які навчаються за навчальними планами бакалаврів фахових спрямувань, для набуття базової економічної освіти, а також викладачам курсу «Менеджмент», керівникам та спеціалістам агропромислових формувань.

Автори сподіваються, що викладений у практикуму матеріал сприятиме розвитку наукових досліджень у сфері менеджменту агропромислових формувань і вирішенню існуючих проблем в управлінні соціально-економічними процесами на підприємствах та в організаціях агропромислового комплексу.

Тема 1**СУТЬ АГРАРНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ І ЙОГО МІСЦЕ
В СИСТЕМІ ЕКОНОМІКИ ТА МЕНЕДЖМЕНТУ**

Професіоналізм — це ефективність, надійність, відповідальність.

Професійна нездатність — відсутність чуйності і нетактовність.

А. Файоль

Вивчення матеріалу теми дає можливість знати:

- методологічні засади аграрного менеджменту та напрямки його розвитку;
- тлумачення ключових понять аграрного менеджменту: об'єкт, предмет, суб'єкт аграрного менеджменту;
- сутність принципів функціонування аграрного менеджменту;
- особливості функціонування ринкової економіки в сільському господарстві та їх вплив на прийняття управлінських рішень;
- зміст та специфіку функцій менеджера агропромислового формування;
- сутність розподілу виробничих ресурсів і види управлінських рішень, пов'язаних з використанням ресурсів;
- дію чинника часу в процесі прийняття управлінських рішень;
- особливості аграрного менеджменту за різних організаційно-правових формах сільськогосподарських підприємств;
- зміст, особливості сільського господарства та їх вплив на діяльність менеджера агропромислового формування;
- зміст та специфіку основних напрямів діяльності менеджера агропромислового формування,

ВМІТИ:

- оперувати ключовими термінами аграрного менеджменту;
- визначати функції аграрного менеджменту в агропромислових формуваннях;
- розкривати основні взаємозв'язки аграрного менеджменту з зовнішнім та внутрішнім середовищем агропромислових формувань;
- характеризувати управлінським рішенням щодо розподілу ресурсів, пов'язаних з концепцією «виробничих можливостей»;
- визначати одномоментний період у менеджменті та оцінювати його вплив на прийняття управлінських рішень;
- охарактеризувати короткостроковий період та класифікувати управлінські рішення в межах цього періоду;
- визначати основні чинники довгострокового періоду та класифікувати управлінські рішення в межах цього періоду;
- використовувати результати закону зниження віддачі ресурсів при прийнятті управлінських рішень;
- визначати питомий і маржинальний продукти, а також питомі і маржинальні витрати, на основі яких приймаються управлінські рішення;
- використовувати концепцію виробничої функції в аграрному менеджменті;
- розкривати сутність правила максимізації прибутку в короткостроковому періоді;
- розкривати сутність правила мінімізації збитку в короткостроковому періоді;
- характеризувати умови оптимізації використання двох або більше ресурсів при виробництві одного виду продукту (взаємозв'язок «фактор-фактор»);
- характеризувати умови оптимізації використання одного змінного виду ресурсу при взаємозв'язку «фактор-продукт»;
- здійснювати аналіз особливостей аграрного менеджменту за різних організаційно-правових форм агропромислових формувань;
- визначати організаційні особливості товариства з обмеженою відповідальністю;
- визначати організаційні особливості фермерського господарства;
- визначати організаційні особливості акціонерного товариства;

- визначати організаційні особливості приватного підприємства;
- визначати організаційні особливості сільськогосподарського виробничого кооперативу;
- визначати організаційні особливості сільськогосподарського обслуговуючого кооперативу;
- здійснювати аналіз етапів державної реєстрації сільськогосподарського підприємства
- розкривати сутність процедури одержання печатки і штампів сільськогосподарським підприємством.



План семінарсько-практичного заняття

1. Суть та принципи функціонування аграрного менеджменту. Особливості функціонування ринкової економіки в сільському господарстві та їх вплив на прийняття управлінських рішень.

2. Основні функції менеджера. Розподіл виробничих ресурсів і управлінські рішення.

3. Особливості аграрного менеджменту за різних організаційно-правових формах сільськогосподарських підприємств: товариств з обмеженою відповідальністю; акціонерних товариств; фермерських господарств; приватних підприємств; сільськогосподарських кооперативів.

4. Реєстрація сільськогосподарських підприємств.



Питання для обговорення

1. Як може бути визначений аграрний менеджмент?

2. Як визначається поняття «менеджер»?

3. Як визначається одна з найважливіших функцій менеджменту?

4. Які основні ознаки менеджменту як типу управління?

5. Яка одна з основних специфічних особливостей сільського господарства, що визначає засади функціонування менеджменту в цій галузі?

6. У чому полягає специфіка дії ринкових механізмів у сільському господарстві?
7. Які п'ять основних функцій аграрного менеджменту?
8. У чому полягає основне завдання планування як функції менеджменту?
9. У чому полягає основне завдання організації як функції менеджменту?
10. У чому полягає основне завдання менеджменту персоналу як функції менеджменту?
11. У чому полягає основне завдання управління як функції менеджменту?
12. У чому полягає основне завдання контролю як функції менеджменту?
13. Що є першою групою чинників особливості функціонування ринкової економіки в сільському господарстві та їх вплив на прийняття управлінських рішень?
14. Що є другою групою чинників особливості функціонування ринкової економіки в сільському господарстві та їх вплив на прийняття управлінських рішень?
15. Що є третьою групою чинників особливості функціонування ринкової економіки в сільському господарстві та їх вплив на прийняття управлінських рішень?
16. Які є основні особливості сільського господарства, що безпосередньо впливають на діяльність менеджера?
17. Які основні напрямки діяльності менеджера на сільськогосподарському підприємстві?
18. Як пов'язано рішення щодо розподілу ресурсів з концепцією «виробничих можливостей»?
19. Чим визначається одномоментний період в менеджменті та як це впливає на прийняття управлінських рішень?
20. Які характеристики короткострокового періоду та прийняття рішень в межах цього періоду?
21. Що є визначальними чинниками довгострокового періоду та прийняття управлінських рішень під впливом цих чинників?
22. У чому полягає суть закону зниження віддачі ресурсів та його зв'язок з прийняттям управлінських рішень?
23. Як визначаються питомий і маржинальний продукти, а також витрати за їх видами?
24. Як використовується концепція виробничої функції в менеджменті?
25. У чому полягає правило максимізації прибутку в короткостроковому періоді?

26. У чому полягає правило мінімізації збитків в короткостроковому періоді?

27. Які чинники формування попиту та цін на ресурси для сільського господарства?

28. Яка умова оптимізації використання одного змінного виду ресурсу при взаємозв'язку «фактор — продукт»?

29. Яка умова оптимізації використання двох або більше ресурсів при виробництві одного виду продукту (взаємозв'язок «фактор — фактор»)?

30. Які особливості організаційних основ товариства з обмеженою відповідальністю?

31. Що відноситься до компетенції зборів учасників ТОВ?

32. Яка система управління в акціонерному товаристві?

33. Які особливості організаційних основ акціонерних товариств?

34. Які законодавчі засади організації фермерського господарства?

35. Хто може бути членами фермерського господарства?

36. Які джерела формування майна приватного підприємства?

37. Які організаційні засади сільськогосподарської кооперації?

38. Які організаційні особливості сільськогосподарського виробничого кооперативу?

39. Які організаційні особливості сільськогосподарський обслуговуючого кооперативу?

40. Які документи необхідно подати для державної реєстрації сільськогосподарського підприємства?

41. Що є підставою для взяття на облік підприємства в органах податкової служби?

42. Яка процедура отримання печатки і штампу підприємства?



Список використаних джерел

Основна

1. Закон України «Про акціонерні товариства» від 17.09.2008 № 514-VI // Відомості Верховної Ради України (ВВР). — 2008. — № 50—51. — С. 384.

2. Закон України «Про господарські товариства» від 19.09.1991 № 1576-XII // Відомості Верховної Ради України (ВВР). — 1991. — № 49. — С. 682.

3. Закон України «Про державну реєстрацію юридичних осіб та фізичних осіб — підприємців» від 15.05.2003 № 755-IV // Відомості Верховної Ради України (ВВР). — 2003. — № 31—32. — С. 263.
4. Закон України «Про кооперацію» від 10.07.2003 № 1087-IV // Відомості Верховної Ради України (ВВР). — 2004. — № 5. — С. 35.
5. Закон України «Про особисте селянське господарство» від 15.05.2003 № 742-IV // Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2003, № 29. — С. 232. [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/742-15>.
6. Закон України «Про сільськогосподарську кооперацію» від 17.07.1997 № 469/97-ВР // Відомості Верховної Ради України (ВВР). — 1997. — № 39. — С. 261.
7. Закон України «Про фермерське господарство» від 19.06.2003 № 973-IV // Відомості Верховної Ради України (ВВР). — 2003. — № 45, С. 363 [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/973-15>
8. Господарський кодекс України [Текст] : текст відповідає офіційному станом на 1 квітня 2012 року / Україна. Закони, 2012. — 176 с.
9. Цивільний кодекс України від 16.01.2003 № 435-IV // Відомості Верховної Ради України (ВВР). — 2003. — № 40—44. — С. 356.
10. Цивільний процесуальний кодекс України [Текст] : текст відповідає офіційному станом на 1 квітня 2012 р. / Україна. Закони, 2012. — 176 с.
11. *Дем'яненко С. І.* Менеджмент аграрних підприємств: Навч. посібник. — К.: КНЕУ, 2005. — С. 11—48.

Додаткова

1. *Андрійчук В. Г.* Економіка підприємств агропромислового комплексу : підручник / В. Г. Андрійчук. — К.: КНЕУ, 2013. — С. 58—85.
2. *Бандурка О. М.* Податкове право [Текст] : наук.-практ. посібник / О. М. Бандурка, В. Д. Понікаров, С. М. Попова, 2012. — 308 с.
3. Господарське право України [Текст] : навч. посібник / [С. В. Несинова, В. С. Воронко, Т. С. Чебикіна] ; за заг. ред. С. В. Несиної. — 2012. — 564 с.
4. *Басва О. В.* Основи менеджменту: практикум [Текст] : навч. посібник для студ. вищих навч. закладів / О. В. Басва, Н. І. Новальська, Л. О. Згалат-Лозинська, 2007. — 523 с.
5. *Березівський П. С.* Організація виробництва в аграрних формуваннях [Текст] : навч. посібник / П. С. Березівський, Н. І. Михалюк, 2005. — С. 61—130.
6. *Гірняк О. М.* Менеджмент: теоретичні основи і практикум [Текст] : навч. посібник / О. М. Гірняк, П. П. Лазановський, 2003. — С. 9—27.
7. *Гончаренко В. В., Гриценко М. П., Воскобійник Ю. П., Зіновчук В. В., Жук В. М., Корінець Р. Я., Копитець Н. Г., Лузан Ю. Я., Лупенко Ю. О., Малік М. Й., Могильний О. М., Месель-Веселяк В. Я., Молдаван Л. В., Пулім В. А., Рудченко Ю. С., Саблук П. Т., Саблук Р. П., Шпикуляк О. Г.,*

Шиндирук І. П., Шмідт Р. М. Сільськогосподарський обслуговуючий кооператив (практичний посібник) [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://mi№agro.kiev.ua/page/?8020>.

8. Господарське право [Текст] : підручник : у 2 ч. / [В. Ф. Опришко, Н. С. Хатнюк, Н. А. Фукс та ін.] ; за заг. ред. В. Ф. Опришка та Н. С. Хатнюк ; М-во освіти і науки, молоді та спорту України, ДВНЗ «Київський нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана». Ч. 1, 2011. — 507 с.

9. Дем'яненко С. І. Менеджмент виробничих витрат у сільському господарстві. Навчальний посібник. — К.: КНЕУ, 1998.

10. Дем'яненко С. І. Менеджмент витрат в АПК: навч. посіб. — К.: КНЕУ, 2008. — С. 183—200.

11. Дем'яненко С. І. Менеджмент у фермерському виробництві // Економіка України, 199. — № 10. — С. ????

12. Дем'яненко С. І. Формування виробничих витрат селянських (фермерських) господарств в умовах ринкової економіки. — К.: Урожай, 1994. — С. 65—74.

13. Діденко В. М. Менеджмент : підручник / В. М. Діденко, 2008. — С. 7—57.

14. Семенов В. Ф. Загальний курс агробізнесу : навч. посібник / В. Ф. Семенов, І. Ю. Сіваченко, В. П. Федоряка, 2000. — С. 12—23, 117—133, 136—142.

15. Ситник Й. С. Менеджмент організацій : навч. посібник / Йосиф Ситник, 2008. — С. 5—25, 172—204.

16. Топалов А. Д. Організація виробництва в підприємствах АПК : навч. посібник для студ. вищих навч. закладів / А. Д. Топалов, С. В. Скоробогатко, В. А. Ільяшенко, 2006. — С. 10—53; 54—87.

17. Збірник ситуаційних вправ з дисциплін управлінського спрямування : Навчальний посібник / ред. А. В. Вакуленко, 2006. — 192 с.

18. Менеджмент в АПК [Текст] : учеб. пособие / ред. Ю. Б. Королєв. — М. : Колос, 2000. — 304 с.

19. Менеджмент: прийняття управлінських рішень : практикум : навч. посібник / О. В. Щербина, А. В. Вакуленко, М. Ю. Кужель, В. В. Сироватко, 2011. — 187 с.

20. Нагаєв В. М. Аграрний менеджмент : Практикум (модульний варіант) / В. М. Нагаєв. — К. : Центр навчальної літератури, 2004. — 319 с.

21. Науково-практичний коментар Господарського кодексу України / [Л. П. Амелічева, В. І. Андрейцев, О. О. Ашурков та ін.] ; за заг. ред. Г. Л. Знаменського, В. С. Щербини, 2012. — 769 с.

22. Паювання сільськогосподарських земель та структурна перебудова в сільському господарстві України. Посібник. Видання четверте, виправлене та доповнене. — К.; ППСГЗ, 2000. — С. 41—52.

23. Рульєв В. А. Менеджмент : навч. посібник / В. А. Рульєв, С. О. Гуткевич, 2011. — С. 9—21.

24. Сільськогосподарські обслуговуючі кооперативи: створення і діяльність / ред. Кол.: М. П. Гриценко та ін. — К. : Київська обласна аграрна дорадча служба. — 2005. — 68 с.

25. *Стадник В. В.* Менеджмент : підручник / В. В. Стадник, М. А. Йохна, 2010. — С. 8—76.

26. *Шевельова С. О.* Аграрний менеджмент : Монографія / С. О. Шевельова, 1999. — 212 с.

27. *Шкільов О. В.* Організація виробництва і підприємницької діяльності в сільськогосподарських підприємствах : підручник / О. В. Шкільов, 1997. — 336 с.

28. *Щербина В. С.* Господарське право : підручник / В. С. Щербина, 2012. — 598 с.

29. *Щербина О. В.* Менеджмент : презентаційний курс : навч. посібник / О. В. Щербина, 2012. — 228 с.



Термінологічний словник

Авторитет — наявність в особи, групи осіб або організації беззаперечних загальноновизнаних позитивних якостей, які ґрунтуються на відмінних якостях, досвіді, силі морального прикладу тощо і дозволяють впливати на оточення. Для менеджера, щоб бути авторитетним, особливе значення мають високий професіоналізм, організаторські здібності, наявність впливових психологічних рис та інші неординарні якості.

Авторитарний стиль управління — стиль, за якого керівник вимагає від підлеглих беззастережного виконання всіх своїх наказів, не дозволяє їм приймати самостійні рішення. Цей стиль орієнтований не на працівника та врахування його знань, думок, почуттів, а на завдання (задачу).

Аграрний менеджмент — це діяльність з організації й координації виробництва на сільськогосподарських підприємствах з метою одержання зростаючого прибутку в довгостроковому періоді, а також досягнення інших специфічних для кожного власника підприємства чи менеджера цілей. Він може розглядатися і як комбінація окремих складових діяльності підприємства — виробництва, комерційної діяльності, фінансів, маркетингу, управління трудовими ресурсами.

Адаптивний стиль управління — стиль, зорієнтований на реальність, дійсність, яка змінюється залежно від ситуації. Керівник, який вдається до цього стилю, повинен застосовувати методи і форми впливу, що найбільш сприятливі для даної ситуації, тобто виявляти творчість, гнучкість, нестандартний підхід.

Альтернативна вартість — це суб'єктивна оцінка індивідуума тих благ, від яких він змушений відмовитись, щоб одержати бажане благо; це цінність втрачених можливостей, вимірюване кількістю

одного блага, від якої потрібно відмовитись заради одержання додаткової одиниці іншого блага.

Апарат управління — підрозділи та фахівці, зайняті безпосередньо управлінською діяльністю. До апарату управління входять: 1) особистий апарат керівництва (секретарі, референти, помічники); 2) обслуговуючий апарат (відділи та фахівці, що займаються плануванням, фінансами, матеріально-технічним забезпеченням, зв'язками з громадкістю, правовою роботою, перспективними розробками; 3) консультативний апарат (консультанти лінійних керівників з найбільш важливих питань).

Бюрократичні організаційні структури — традиційні структури (форми) управління, протилежність адаптивним організаційним структурам. Застосовуються в організаціях, які діють в умовах, що рідко і мало змінюються, тобто в консервативних умовах. Проблеми та завдання чітко поділяються на більш дрібні, часткові. Кожен фахівець вирішує своє вузьке професійне завдання відособлено від загальних завдань організації. Права та обов'язки функціональних елементів організації чітко визначені, а взаємодія між ними здійснюється по вертикалі. Діяльність і поведінка персоналу регламентується відповідними інструкціями та рішеннями керівництва організації.

Виробнича функція задає максимальний обсяг випуску, який може виробити підприємство для кожної специфічної комбінації вхідних ресурсів.

Влада — можливість впливати на поведінку інших. Засобами реалізації влади є економічний і позаекономічні примуси.

Граничний фізичний продукт або гранична продуктивність змінного фактора — це приріст сукупного продукту, або додатковий продукт, одержаний від застосування додаткової одиниці змінного фактора.

Закон спадної віддачі факторів виробництва — проявляється як зростання альтернативних витрат виробництва, тобто послідовне зростання на одиницю виробництва одного продукту вимагає відмови від дедалі більшої кількості іншого продукту. Отже, спадна віддача факторів виробництва полягає у тому, що за певних обставин з нарощуванням використання одного ресурсу за незмінних обсягів інших кожна додаткова одиниця змінного ресурсу дає все менше продукції за одиницю часу. Цей закон обмежує кількість окремих ресурсів у процесі виробництва, вимагає пошуку оптимального співвідношення між основними факторами виробництва. Відображенням закону спадної віддачі є закон зростаючих альтернативних витрат.

Ієрархія управління — спосіб побудови системи управління різними економічними об'єктами з визначенням порядку підпорядкування нижчих елементів та ланок вищим. Відносини підлеглості та взаємозв'язку між окремими рівнями і функціями управління.

Колегіальний тип управління — характеризується тим, що керівник сприймає своїх підлеглих як партнерів (колег) у процесі прийняття рішень, розглядає запропоновані ними варіанти рішень поряд зі своїми і разом з підлеглими шукає і відпрацьовує оптимальний варіант.

Менеджер — найманий робітник, зайнятий професійною організаторською діяльністю в органах керування підприємства, фірми, установи, наділений суб'єктом власності визначеними повноваженнями. До числа керівників відносять лінійних і функціональних керівників організації та її структурних підрозділів. Це керівник, який, використовуючи різні методи і тактику управління, сприяє досягненню певної мети на підприємстві чи в економіці.

Менеджмент — це процес організації певної діяльності групи людей для досягнення поставлених перед нею цілей. Це також певна система, метод, підхід визначення і відбору специфічних цілей, делегування і контроль певних виробничих і управлінських функцій, оцінка діяльності, згідно з якою можуть відбуватися певні зміни в планах і виробничій діяльності.

Методи управління — способи, засоби управлінської діяльності, за допомогою яких робота персоналу спрямовується на досягнення цілей, які стоять перед об'єктом управління.

Мотивація — це процес спонукання людини для досягнення поставлених перед нею цілей.

Період часу довгостроковий — це період, протягом якого можна змінювати масштаб виробництва і виробничі ресурси.

Одномоментний період — це період протягом якого неможливо змінити будь-який ресурс в процесі виробництва. Всі виробничі ресурси є фіксованими, а, всі виробничі витрати — постійними.

Короткостроковий період — це період часу, протягом якого частина виробничих ресурсів може змінюватися в обсязі, а інша їх частина — ні. Змінна частина ресурсів — це динамічна їх частина, куди входять ресурси, що відносно легко можуть переміщуватися в просторі (наприклад, обігові фонди, трудові ресурси) та залежать від обсягів виробництва продукції (послуг, робіт). Відповідно витрати в цьому періоді поділяються на змінні й постійні. Для сільськогосподарства цей період, як правило, становить один календарний рік, або один виробничий цикл, що може бути більшим або меншим від календарного року.

Довгостроковий період — період часу, що складається з декількох короткострокових періодів. У цьому періоді можуть змінюватися всі ресурси, тобто ресурси є змінними. Відповідно і всі витрати також є змінними.

Планування в менеджменті — це безперервний процес, що передбачає аналіз і прогнозування, безпосередньо розробку планів (кількісних і якісних показників), виконання планів, контроль і оцінку

їх виконання, коригування планів відповідно тим відхиленням, що проявляються в процесі виконання планів.

Організація у менеджменті — об'єднання виробничих ресурсів для виконання певної роботи. Це пошук нових структурних рішень, людей, які б їх втілили в життя, перегрупування окремих видів діяльності, формування цільових організаційних структур.

Середній фізичний продукт або середня продуктивність змінного фактора — це кількість продукції, виробленої на одиницю змінного фактора.

Сукупний фізичний продукт (сумарна продуктивність змінного фактора) — це загальна кількість продукції, виробленої всіма одиницями змінного фактора в умовах незмінності інших факторів.

Товариство з обмеженою відповідальністю — це товариство, що має статутний фонд, розділений на частки, розмір яких визначається установчими документами.

Управління — цілеспрямований тиск на організовану систему, який забезпечує збереження її певної структури, підтримання режиму та мети діяльності.

Функції управління — певний вид діяльності людей з управління підприємством. Його основні функції: планування, організація, мотивація і контроль.



Темі рефератів і доповідей

1. Зміст та основні функції аграрного менеджменту.
2. Вплив основних економічних законів на аграрний менеджмент.
3. Суть аграрного менеджменту та його місце в системі економіки і менеджменту.
4. Принципи функціонування аграрного менеджменту.
5. Особливості функціонування ринкової економіки в сільському господарстві та їх вплив на прийняття управлінських рішень.
6. Основні функції менеджера
7. Розподіл виробничих ресурсів і управлінські рішення.
8. Чинник часу в процесі прийняття управлінських рішень.
9. Організаційно-правові форми агропромислових формувань в Україні.
10. Особливості організації малих форм господарювання в АПК України.

11. Розвиток сільськогосподарської кооперації та її організаційні форми.
12. Особливості аграрного менеджменту за різних організаційно-правових форм сільськогосподарських підприємств.
13. Організація функціонування товариства з обмеженою відповідальністю.
14. Особливості організаційних основ акціонерних товариств.
15. Особливості функціонування фермерського господарства.
16. Особливості функціонування особистого селянського господарства.
17. Особливості функціонування приватного підприємства.
18. Особливості функціонування сільськогосподарського кооперативу.
19. Зміст та особливості реєстрації сільськогосподарських підприємств в Україні.



**Навчальні завдання
для самостійної роботи студентів**

Завдання 1.1.

Проаналізуйте визначення аграрного менеджменту, які надані в економічній літературі. Яке з них, на Ваш погляд, є обґрунтованішим.

Завдання 1.2.

Побудуйте та проаналізуйте схему дій контролю в аграрному менеджменті.

Завдання 1.3.

Обґрунтуйте недоліки та переваги різних організаційних форм підприємств в сільському господарстві:

- а) товариство з обмеженою відповідальністю;
- б) акціонерне товариство;
- в) приватне підприємство;
- г) фермерське господарство
- д) сільськогосподарський виробничий кооператив.

Завдання 1.4.

Які Ви вбачаєте переваги і недоліки управління господарською діяльністю сільськогосподарських підприємств різних організаційно-правових форм?

Завдання 1.5.

Визначте, які підфункції відносяться до функції планування в агропромисловому формуванні та поясніть свою думку:

- розробку щоденного робочого плану з відповіддю на запитання: що повинно бути зроблено сьогодні та хто повинен це зробити;

- визначення проблем, що стоять на шляху до встановленої мети і розробка альтернативних варіантів вирішення цих проблем;

- розробка фінансового плану з визначенням грошових потоків за їх джерелами, грошових витрат, розміру та джерел необхідних кредитів;

- розробка альтернативних виробничих програм на наступний рік з урахуванням рівня прибутковості за видами продукції;

- обґрунтування масштабів розширеного відтворення господарства (кількості землі в обробітку, працюючих, рівня їх кваліфікації, поголів'я худоби і птиці тощо);

- хто кому підлеглий, і хто за що відповідає;

- розробка і доведення до кожного працівника його функціональних обов'язків;

- встановлення робочого розпорядку і схем діяльності для кожного виробничого процесу за видами виробництва;

- відбір і прийняття на роботу людей, що зумовлює визначення періоду, на який залучається працівник, його кваліфікації і можливостей виконувати той чи інший вид робіт;

- навчання працівників і оцінку їх діяльності, що передбачає чітку постановку завдання на виконання певної роботи і роз'яснення до нього, а також чітке розуміння працівником вимог, які до нього ставляться.

- облік і звітність, що здійснюються на постійній основі;

- порівняльний аналіз планових і фактичних показників роботи підприємства;

- контроль за виробничим процесом і дотриманням технології виробництва.

Завдання 1.6.

Визначте, які підфункції відносяться до функції організації в агропромисловому формуванні та аргументуйте свою думку:

- розробка фінансового плану з визначенням грошових потоків за їх джерелами, грошових витрат, розміру та джерел необхідних кредитів;

- розробка альтернативних виробничих програм на наступний рік з урахуванням рівня прибутковості за видами продукції;

- обґрунтування масштабів розширеного відтворення господарства (кількості землі в обробітку, працюючих, рівня їх кваліфікації, поголів'я худоби і птиці тощо);
 - хто кому підлеглий, і хто за що відповідає;
 - розробка і доведення до кожного працівника його функціональних обов'язків;
 - розробка щоденного робочого плану з відповіддю на запитання: що повинно бути зроблено сьогодні та хто повинен це зробити;
 - визначення проблем, що стоять на шляху до встановленої мети і розробка альтернативних варіантів вирішення цих проблем;
 - встановлення робочого розпорядку і схем діяльності для кожного виробничого процесу за видами виробництва;
 - відбір і прийняття на роботу людей, що зумовлює визначення періоду, на який залучається працівник, його кваліфікації і можливостей виконувати той чи інший вид робіт;
 - навчання працівників і оцінку їх діяльності, що передбачає чітку постановку завдання на виконання певної роботи і роз'яснення до нього, а також чітке розуміння працівником вимог, які до нього ставляться.
 - облік і звітність, що здійснюються на постійній основі;
 - порівняльний аналіз планових і фактичних показників роботи підприємства;
 - контроль за виробничим процесом і дотриманням технології виробництва.

Завдання 1.7.

Визначте, які підфункції відносяться до функції контролю в агропромисловому формуванні та поясніть свою думку:

- встановлення цін в рамках товарної продукції;
- запровадження ціноутворення з урахуванням географічного фактору (зональні ціни, врахування витрат на доставку продукції, а також умови «ІНКОТЕРМС»);
- визначення проблем, що стоять на шляху до встановленої мети і розробка альтернативних варіантів вирішення цих проблем;
- розробку фінансового плану з визначенням грошових потоків за їх джерелами, грошових витрат, розміру та джерел необхідних кредитів;
- розробку альтернативних виробничих програм на наступний рік з урахуванням рівня прибутковості за видами продукції;

- обґрунтування масштабів розширеного відтворення господарства (кількості землі в обробітку, працюючих, рівня їх кваліфікації, поголів'я худоби і птиці тощо);
- хто кому підлеглий, і хто за що відповідає;
- розробку і доведення до кожного працівника його функціональних обов'язків;
- встановлення робочого розпорядку і схем діяльності для кожного виробничого процесу за видами виробництва;
- відбір і прийняття на роботу людей, що зумовлює визначення періоду, на який залучається працівник, його кваліфікації і можливостей виконувати той чи інший вид робіт;
- навчання працівників і оцінку їх діяльності, що передбачає чітку постановку завдання на виконання певної роботи і роз'яснення до нього, а також чітке розуміння працівником вимог, які до нього ставляться.
- облік і звітність, що здійснюються на постійній основі;
- визначення цілей та напрямків діяльності підприємства;
- координація різних напрямків діяльності;
- оцінка слабких і сильних сторін підприємства, його ринкових можливостей та загроз;
- визначення альтернативних варіантів реалізації напрямків діяльності підприємства;
- порівняльний аналіз планових і фактичних показників роботи підприємства;
- контроль за виробничим процесом і дотриманням технології виробництва.

Завдання 1.8.

За наявних виробничих ресурсів фермер вирощує два види продукції: картоплю та озиму пшеницю. У таблиці наведено ефективні варіанти зміни структури виробництва.

Таблиця 1.1

ВАРІАНТИ СТРУКТУРИ ВИРОБНИЦТВА ГАЛУЗІ

Варіант виробництва	А	В	С	Д	Е	Ф	Г
Озима пшениця, т	6	5	4	3	2	1	0
Картопля, т	0	8	15	21	26	30	33

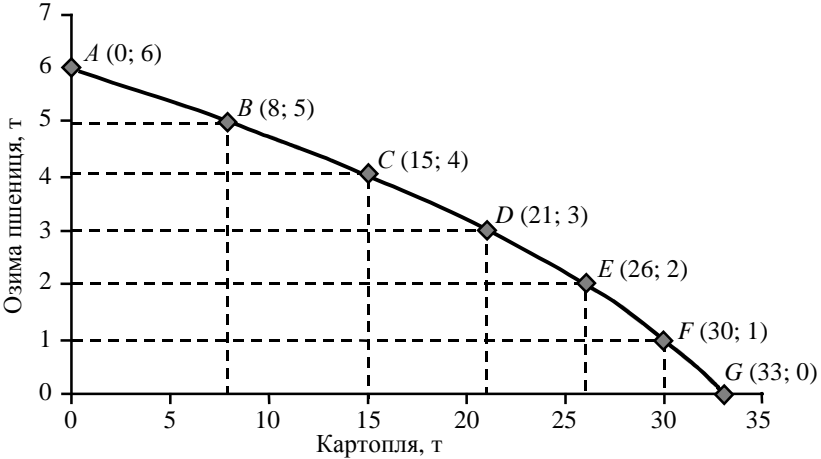
Постановка завдання.

1. Зобразити графічно криву виробничих можливостей (КВМ) галузі.

2. Обчислити альтернативні витрати виробництва однієї додаткової тонни картоплі при різних варіантах зміни структури виробництва.

3. Пояснити, як змінюються альтернативні витрати із зростанням обсягів виробництва озимої пшениці.

Розв'язок. 1.



2. Альтернативні витрати — це кутовий коефіцієнт кривої виробничих можливостей (КВМ) і дорівнюють відношенню приросту обсягу одного продукту до приросту обсягу іншого продукту. Так альтернативні витрати виробництва однієї додаткової тонни картоплі розраховуються як відношення приросту обсягу виробництва озимої пшениці до приросту обсягу картоплі.

Таким чином, альтернативні витрати виробництва однієї додаткової тонни картоплі від варіанту А до В дорівнюють $\frac{1}{8}$ тонни пшениці, тобто щоб виробити одну додаткової тонну картоплі потрібно відмовитись від виробництва $\frac{1}{8}$ тонни пшениці. Отже, альтернативні витрати виробництва однієї додаткової тонни картоплі від варіанту В до С — $\frac{1}{7}$ тонни пшениці, від С до Д — $\frac{1}{6}$, від Д до Е — $\frac{1}{5}$ від Е до F — $\frac{1}{4}$ від F до G — $\frac{1}{3}$ тонни пшениці відповідно.

3. Із зростанням обсягів виробництва озимої пшениці альтернативні витрати виробництва зростають. Так, виробництво однієї

додаткової тонни пшениці від F до G складає 3 тонни картоплі, від E до F — 4, від D до E — 5, від C до D 6, від B до C — 7, від A до B — 8 тонн картоплі відповідно.

Завдання 1.9.

Фермер за умови цілковитого використання всіх ресурсів виробляє 2 види продукції — озиму пшеницю і картоплю. Якщо всі ресурси будуть задіяні у виробництві озимої пшениці, то її буде вироблено 40 т. Якщо всі ресурси будуть задіяні на виробництві картоплі, то її буде вироблено 400 т.

Постановка завдання.

1. Зобразити графічно криву виробничих можливостей (КВМ) галузі.
2. Обчислити альтернативні витрати виробництва картоплі та пшениці.
3. Показати, які зміни відбудуться на графіку, якщо у виробництві озимої пшениці буде застосована нова, продуктивніша технологія.
4. Чи зміниться в цьому випадку альтернативна вартість виробництва?
5. Позначте на графіку точки, які відповідали б ефективним, неефективним, неможливим способам використання обмежених виробничих ресурсів.

Розв'язок. 1.

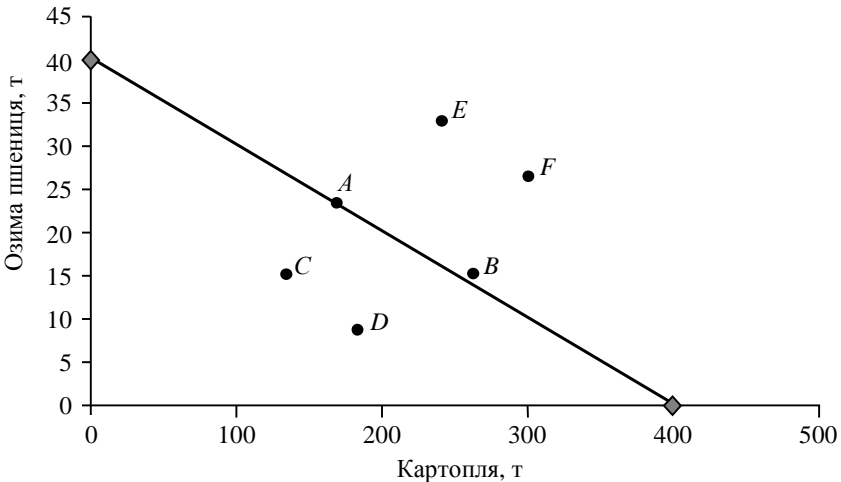


Рис. 1. Крива виробничих можливостей галузі

2. Альтернативні витрати виробництва 1 тонни озимої пшениці складають $\frac{400}{40} = 10$ тонн картоплі. Альтернативні витрати виробництва 1 тонни картоплі складають $\frac{40}{400} = 0,1$ тонн озимої пшениці.

3. Крива виробничих можливостей (КВМ) змінить кут нахилу, точка вертикального перетину переміститься по осі виробництва озимої пшениці.

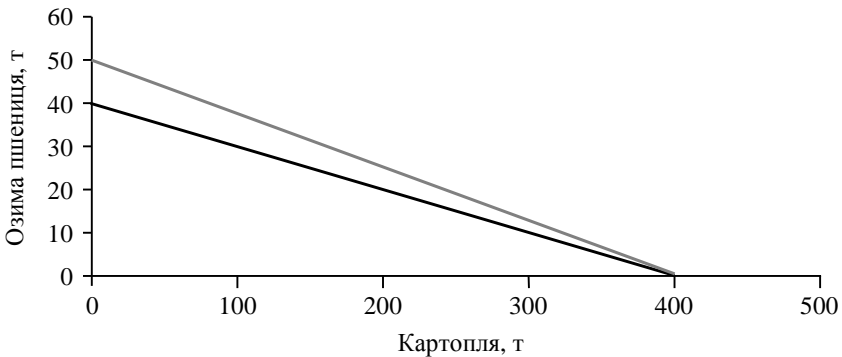


Рис. 2. Крива виробничих можливостей галузі

4. Альтернативна вартість виробництва озимої пшениці зменшиться, а картоплі зросте.

5. Всі точки, які знаходяться на кривій виробничих можливостей (КВМ) — відносяться до ефективного варіанту виробництва (т.А, т.В.); точки, які розташовані під кривою виробничих можливостей свідчать про неефективний варіант виробництва (т. С, т.Д); точки, які розташовані надкривою виробничих можливостей свідчать про неможливий варіант виробництва (т. Е, т.Ф).

Завдання 1.10.

Двоє фермерів займаються вирощуванням баклажанів і кавунів. За день кожен збирає 10 тонн кавунів або 5 тонн баклажанів.

Постановка завдання.

1. Зобразити графічно криву виробничих можливостей (КВМ) галузі.

2. Якщо використовувати техніку при збиранні кавунів, то кожен буде збирати щоденно 20 тонн кавунів. Покажіть, як переміститься при цьому крива виробничих можливостей (КВМ).

3. Визначте для початкових умов альтернативну вартість виробництва 1 тонни кавунів і 1 тонни баклажанів.

Розв'язок. 1.

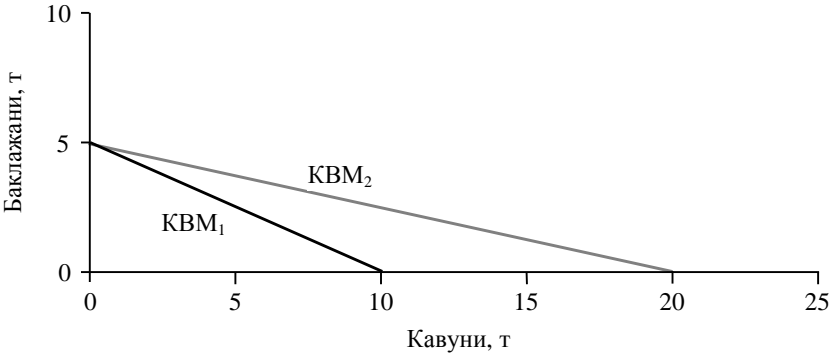


Рис. 2. Крива виробничих можливостей галузі

2. При використанні техніки при збиранні кавунів, крива KBM_1 переміститься до KBM_2 .

3. Альтернативні витрати виробництва 1 тонни баклажан складають $\frac{20}{10} = 2$ тонн кавунів. Альтернативні витрати виробництва 1 тонни картоплі складають $\frac{40}{400} = 0,1$ тонн озимої пшениці.

Завдання 1.11.

Фермер Андрій збирає 1 тонну кавунів за одну годину і 1 тонну баклажанів за дві години. Фермер Степан витрачає на збирання 1 тонни кавунів дві години і одну годину на збирання 1 тонни баклажанів.

Постановка завдання.

1. Який вигляд має крива виробничих можливостей одночасної праці двох фермерів протягом 8 годин роботи.

2. Як зміниться крива виробничих можливостей, якщо фермер Андрій оволодіє технологією фермера Степана при збиранні баклажанів.

3. Яка альтернативна вартість виробництва першої і останньої тонни баклажанів, які збираються разом за технологією фермера Степана.

Розв'язок.

1. За 8 годин фермер Андрій збирає 8 тонн кавунів або 4 тонни баклажанів, а фермер Степан збирає 4 тонни кавунів або 8 баклажанів. Таким чином разом вони збирають 12 тонн кавунів і 12 тонн баклажанів. Крива виробничих можливостей має вигляд прямої з від'ємним нахилом (рис. 3).

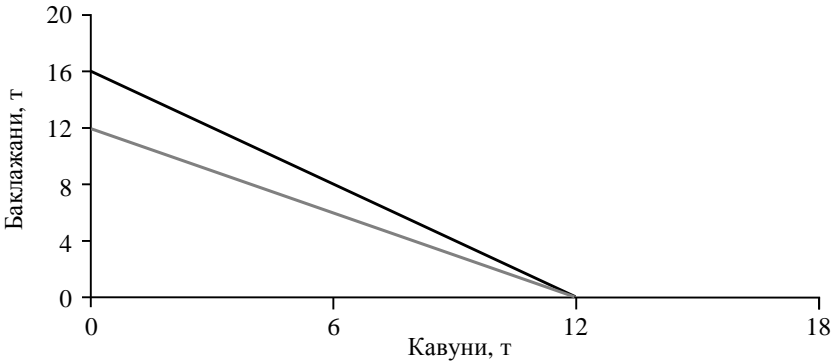


Рис. 3. Крива виробничих можливостей галузі

2. Якщо фермер Андрій оволодіє технологією фермера Степана, то він за 8 годин зможе зібрати 8 тонн баклажанів, отже разом фермери зберуть 12 тонн кавунів і 16 тонн баклажанів.

Крива виробничих можливостей зробить кутовий зсув (рис. 3).

3. Альтернативна вартість виробництва 1 тонни баклажанів складає $\frac{12}{16}$ тонн кавунів. Оскільки крива виробничих можливостей має вигляд прямої лінії (постійна віддача ресурсів), то альтернативна вартість першої і останньої тонни баклажанів, зібраних сукупними зусиллями за технологією фермера Степана будуть однакові.

Завдання 1.12.

Коефіцієнт цінової еластичності на м'ясопродукти 1,3. М'ясо переробний комбінат знизив ціну на м'ясопродукти з 85 до 80 грн за кг.

Постановка завдання. Визначте, як зміниться обсяг попиту на м'ясопродукти підприємства.

Завдання 1.13.

Використовуючи не менше семи літературних джерел, наведіть визначення одного з нижченаведених понять:

- А) менеджмент;
 - Б) аграрний менеджмент;
 - В) функції менеджменту;
 - Г) довгострокова проблема в сільському господарстві;
 - Д) короткострокова проблема в сільському господарстві.
- Результати дослідження оформіть в табличній формі.

Таблиця 1.2

ТРАКТУВАННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ КАТЕГОРІЇ

Визначення	Автор	Джерело
Менеджмент — сукупність функцій, орієнтованих на ефективне використання людських, матеріальних та фінансових ресурсів з метою досягнення цілей організації	Басва О. В., Новальська Н. І., Згалат-Лозинська Л. О.	Основи менеджменту: практикум : навч. посібник. — К.: Центр учбової літератури, 2007. — С. 11



Виробничі ситуаційні

Ситуація для аналізу 1.1.¹

У 1932 р. була заснована японська компанія «Мацусіта Електрик індастріал Ко, Лтд», яка є одним із світових лідерів у виробництві електротехніки й електроніки. В Україні, як і в інших країнах, відомі торгові марки цієї компанії: «Технік» і «Панасонік».

Засновник компанії Комоске Мацусіта так сформулював основні положення менеджменту:

- не хитруючи, будь чесним;
- будь хазяїном на своєму місці;
- не живи вчорашнім днем, постійно удосконалюй свої знання; стався з повагою й увагою до оточуючих;
- весь час пам'ятай про зовнішній світ, пристосовуйся до законів його розвитку;
- із вдячністю стався до того, що маєш і одержуєш — ми всі беремо в суспільства в борг;

¹ Укладено на основі опрацювання Менеджмент : навч. посібник / Л. Г. Дідковська, П. Л. Гордієнко. — К. : Вид-во «АлертаКНТ», 2007. — 478 с.

• не втомлюйся задавати собі питання: «На кого я працюю»?
Відповідь тільки одна — на суспільство.

Завдання щодо аналізу ситуації.

1. Чи можна розумно поєднувати в менеджменті приватний і суспільний інтерес?

2. Спробуйте продовжити формулювання основних положень менеджменту Комоске Мацусіта, довівши їхнє число до десяти.

Ситуація для аналізу 1.2.

Мета менеджера — налаштувати співробітників на те, що їх праця дуже важлива, цікава і корисна для підприємства, їх трудовий внесок в успіх організації дуже значний. Для створення сприятливого морально-психологічного клімату в колективі, мотивації до високоефективної праці, розвитку кожного працівника як особистості необхідна ефективна політика менеджменту персоналу.

Завдання щодо аналізу ситуації.

Виокреміть із перерахованих нижче варіантів діяльності менеджера ті, які не відповідають меті менеджера, а, навпаки, можуть призвести до конфлікту в колективі:

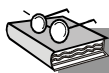
1. Створення в колективі клімату взаємної довіри, поваги і взаємопорозуміння;

2. Висловлювання особливого ставлення до певного співробітника;

3. Забезпечення всіх працівників цікавою, перспективною роботою, яка розвиває їх творчий та особистий потенціал;

4. Встановлення кожному працівникові чітких конкретних завдань, які досить важко реалізувати;

5. Приховування певної ділової інформації від співробітників.



Навчальні завдання для роботи в мікрогрупах

Порядок виконання завдання.

Завдання виконується в міні-групах — 5—8 студентів. Спочатку студенти розробляють індивідуальне рішення, потім переходять до колективного обговорення в міні-групах. Завершується завдання обговоренням отриманих в групах результатів і розроблення на цій основі загального рішення зазначеного питання.

Завдання 1.1.

Оцініть ступінь прояву ставлення працівників до своєї діяльності на підприємствах АПК різних організаційно-правових форм:

- а) зацікавленість в результатах праці;
- б) відповідальність за свою діяльність;
- в) можливість перспективного розвитку;
- г) ступінь розвитку управлінської діяльності;
- д) гнучкість і швидкість змін внутрішніх змінних підприємства.

Завдання 1.2.

Визначте, які з організаційно-правових форм підприємств АПК найбільшою мірою відповідають характеру діяльності підприємства:

- а) молокопереробне підприємство;
- б) хлібзавод;
- в) сільськогосподарське підприємство, яке спеціалізується на вирощуванні озимої пшениці.

Завдання 1.3.

Подайте графічно у вигляді блок-схеми процедуру створення:

- А) виробничого сільськогосподарського кооперативу;
- Б) сільськогосподарського обслуговуючого кооперативу;
- В) фермерського господарства;
- Г) товариства з обмеженою відповідальністю;
- Д) акціонерного товариства.

Завдання 1.4.

Подайте графічно у вигляді блок-схеми порядок державної реєстрації:

- А) виробничого сільськогосподарського кооперативу;
- Б) сільськогосподарського обслуговуючого кооперативу;
- В) фермерського господарства;
- Г) товариства з обмеженою відповідальністю;
- Д) акціонерного товариства.

Завдання 1.5.

Побудуйте матрицю переваг та недоліків організаційно-правових форм агропромислових формувань, виділивши їх слабкі та сильні сторони. На основі матриці зробіть висновки про доцільність використання тієї чи іншої форми підприємства за відповідних умов (розмір підприємства, чисельність працівників, спеціалізація і галузева структура, ...).

Завдання 1.6.

Подайте в табличній формі порівняльний аналіз вимог до засновницьких документів різних організаційно-правових форм господарювання в АПК.

Таблиця 1.3

ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ РІЗНИХ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВИХ ФОРМ ГОСПОДАРЮВАННЯ В АПК

Назва організаційно-правової форми господарювання	Вид засновницьких документів	Розмір статутного фонду	Зобов'язання учасників	Органи управління
---	------------------------------	-------------------------	------------------------	-------------------

Завдання 1.7.

На основі ознайомлення з нормативно-правовими актами, які регулюють діяльність різних організаційно-правових форм агропромислових формувань, розгляньте та зробіть їх порівняльну характеристику за ознаками:

I) правовими, які характеризують юридичні аспекти створення статутного фонду підприємства, регулюють майнові відносини між учасниками та підприємством. Потрібно проаналізувати:

- А) право власності на капітал, статус засновників;
- Б) джерела формування та розмір статутного фонду;
- В) обмеження права стати учасником;
- Г) права учасника на майно у разі виходу з підприємства;
- Д) юридичну відокремленість підприємства від учасників.

II) фінансово-економічними:

- А) участь у розподілі прибутку;
- Б) відповідальність за зобов'язання підприємства;
- В) розподіл майна у разі припинення діяльності підприємства.

III) організаційно-управлінськими:

- А) участь в управлінні підприємством;
- Б) використання найманої праці;
- В) автономність виробничо-господарської діяльності від учасників.



Тестові завдання для контролю рівня засвоєння знань

Вибрати єдино правильну відповідь:

1. Аграрний менеджмент — це:

а) діяльність з організації й координації виробництва на сільськогосподарських підприємствах з метою одержання зростаючого прибутку в довгостроковому періоді, а також досягнення інших специфічних для кожного власника підприємства чи менеджера цілей;

б) це процес організації певної діяльності групи людей для досягнення поставлених перед нею цілей;

в) сукупність всіх зазначених визначень;

г) жодне з зазначених визначень не характеризує аграрний менеджмент.

2. Об'єкт менеджменту:

а) окремі підприємці; трудові колективи підприємств;

б) міжособистісні та управлінські відносини;

в) організаційні відносини;

г) немає правильної відповіді.

3. Предмет менеджменту:

а) міжособистісні, управлінські, організаційні відносини;

б) відносини з приводу делегування повноважень;

в) трудова поведінка персоналу;

г) немає правильної відповіді

4. Основний принцип і орієнтир менеджменту:

а) пошук, обробка і використання відповідної інформації;

б) успішне елімінування впливу ризикованих ситуацій у довгостроковому періоді;

в) управління й оцінка діяльності працюючих;

г) прийняття рішень щодо купівлі й продажу певних товарів і продукції.

5. Основні ознаки менеджменту як типу управління:

а) первинним моментом організації управління та його забезпечення є людина, її потреби, цінності, установки, мотиви;

б) пріоритет економічних принципів управління;

в) професіоналізм менеджера виступає однією із головних вимог;

г) все зазначене вище.

6. У чому полягає основне завдання планування як функції менеджменту?

а) об'єднання виробничих ресурсів для виконання певної роботи, причому з максимальною ефективністю;

б) визначення того, що, коли, де і хто повинен виконувати;

в) навчання працівників і оцінка їхньої діяльності;

г) делегування влади.

7. У чому полягає основне завдання організації як функції менеджменту?

а) об'єднання виробничих ресурсів для виконання певної роботи, причому з максимальною ефективністю;

б) визначення того, що, коли, де і хто повинен виконувати;

в) навчання працівників і оцінка їхньої діяльності;

г) делегування влади.

8. У чому полягає основне завдання менеджменту персоналу як функції менеджменту?

а) об'єднання виробничих ресурсів для виконання певної роботи, причому з максимальною ефективністю;

б) визначення того, що, коли, де і хто повинен виконувати;

в) навчання працівників і оцінка їхньої діяльності;

г) делегування влади.

9. У чому полягає основне завдання управління як функції менеджменту?

а) об'єднання виробничих ресурсів для виконання певної роботи, причому з максимальною ефективністю;

б) визначення того, що, коли, де і хто повинен виконувати;

в) навчання працівників і оцінка їхньої діяльності;

г) делегування влади.

10. Суть принципу цільової сумісності та зосередженості:

а) створення цілеспрямованої системи управління, в якій усі її ланки становлять один механізм, спрямований на вирішення загального завдання;

б) методи, форми й засоби управління мають бути науково обґрунтовані та перевірені на практиці, що передбачає безперервний збір, обробку й аналіз науково-технічної, економічної, правової та іншої інформації;

в) система управління має бути націлена на виконання не тільки поточних, а й довгострокових завдань розвитку підприємства;

г) створенні таких організаційно-господарських та технологічних умов, за яких досягаються стійкість і безперервність виробництва.

11. Суть принципу безперервності й надійності:

а) створення цілеспрямованої системи управління, в якій усі її ланки становлять один механізм, спрямований на вирішення загального завдання;

б) методи, форми й засоби управління мають бути науково обґрунтовані та перевірені на практиці, що передбачає безперервний збір, обробку й аналіз науково-технічної, економічної, правової та іншої інформації;

в) система управління має бути націлена на виконання не тільки поточних, а й довгострокових завдань розвитку підприємства;

г) створенні таких організаційно-господарських та технологічних умов, за яких досягаються стійкість і безперервність виробництва.

12. Принцип планомірності, пропорційності й динамізму означає?

а) створення цілеспрямованої системи управління, в якій усі її ланки становлять один механізм, спрямований на вирішення загального завдання;

б) методи, форми й засоби управління мають бути науково обґрунтовані та перевірені на практиці, що передбачає безперервне збирання, оброблення й аналіз науково-технічної, економічної, правової та іншої інформації;

в) система управління має бути націлена на виконання не тільки поточних, а й довгострокових завдань розвитку підприємства;

г) створення таких організаційно-господарських та технологічних умов, за яких досягаються стійкість і безперервність виробництва.

13. Суть принципу науковості та обґрунтованості методів управління?

а) створення цілеспрямованої системи управління, в якій усі її ланки становлять один механізм, спрямований на вирішення загального завдання;

б) методи, форми й засоби управління мають бути науково обґрунтовані та перевірені на практиці, що передбачає безперервний збирання, оброблення й аналіз науково-технічної, економічної, правової та іншої інформації;

в) система управління має бути націлена на виконання не тільки поточних, а й довгострокових завдань розвитку підприємства;

г) створенні таких організаційно-господарських та технологічних умов, за яких досягаються стійкість і безперервність виробництва.

14. Рішення про припинення діяльності підрозділу може мати місце у разі:

а) його ліквідації;

б) злиття з іншим структурним підрозділом підприємства;

в) виокремлення в самостійну юридичну особу (підприємство, господарське товариство тощо);

г) все зазначене вище.

15. Специфічною особливістю сільського господарства, що безпосередньо пов'язана з функціонуванням менеджменту є:

а) сезонність виробництва;

б) переплітання економічного процесу відтворення з природними процесами;

в) те, що головним засобом виробництва і предметом праці є земля;

г) поєднання функції власника і менеджера;

д) неспівпадіння робочого періоду з періодом виробництва;

е) взаємодоповнюваність основних галузей — рослинництва і тваринництва.

16. Планування в менеджменті це:

а) виконання планів, контроль і оцінка їх виконання;

б) коригування планів відповідно тим відхиленням, що проявляються в процесі виконання планів;

в) безперервний процес, що передбачає аналіз і прогнозування;

г) безпосередньо розробка планів (кількісних і якісних показників);

д) сукупність всіх зазначених визначень;

е) жодне з визначень не характеризує вичерпно планування в менеджменті.

17. Організація в менеджменті це:

а) пошук нових структурних рішень, людей, які б їх втілили в життя;

б) об'єднання виробничих ресурсів для виконання певної роботи, перегрупування окремих видів діяльності;

в) формування цільових організаційних структур;

г) сукупність всіх вище перерахованих визначень;

д) планомірна діяльність спрямована на підвищення прибутковості підприємства.

18. Управління як функція менеджменту це, насамперед:

а) процес делегування влади;

б) процес організування;

в) функція менеджменту;

г) процес координації діяльності підприємства;

д) планування стратегічного розвитку підприємства.

19. Мотивація це:

а) матеріальна винагорода;

б) моральне стимулювання;

в) оплата праці;

г) процес спонукання людини для досягнення поставлених перед нею цілей.

д) процес організації людей для досягнення поставлених перед ними цілей

20. Контроль в менеджменті це:

а) визначення відхилення від завдань, визначених планом, і розробка коректив усунення цих відхилень, або корегування плану;

- б) розробка коректив усунення відхилень від плану
- в) коригування плану;
- г) бухгалтерський облік і контроль виробничої діяльності;
- д) оперативна звітність виконання плану.

21. Довгострокова проблема в сільському господарстві характеризується:

- а) низькими доходами сільськогосподарських виробників відносно працівників підприємств інших галузей;
- б) ціною нееластичністю попиту на сільськогосподарську продукцію;
- в) дисбалансом попиту й пропозиції (пропозиція перевищує попит);
- г) відносною і мобільністю сільськогосподарських ресурсів;
- д) тенденцією зниження цін і доходів у сільському господарстві відносно цін і доходів інших галузей економіки.

22. Короткострокова проблема в сільському господарстві полягає у:

- а) нестабільності доходів сільськогосподарських виробників і проявляється через коливання цін на сільськогосподарську продукцію і, відповідно, доходів за роками;
- б) нееластичності попиту на сільськогосподарську продукцію;
- в) коливанні в обсягах виробництва та попиту на сільськогосподарську продукцію;
- г) залежності від погодних і кліматичних умов;
- д) всі перераховані чинники характеризують короткострокову проблему.

23. Термін «економічні витрати» характеризується:

- а) альтернативністю використання ресурсів;
- б) використанням ресурсів за найкращим із усіх можливих варіантів їх використання;
- в) сукупністю виробничих ресурсів залучених у виробництво;
- г) мінімальними питомими витратами використання ресурсів.

24. Прийняття того чи іншого рішення і використання наявних ресурсів на його виконання, що означає неможливість здійснення іншого рішення за обмежених наявних ресурсах — це:

- а) упущена вигода;
- б) альтернативні витрати;
- в) маржинальний дохід;
- г) маржинальні витрати.

25. Одномоментний виробничий період характеризується:

- а) періодом часу, протягом якого частина виробничих ресурсів може змінюватися в обсязі, а інша їх частина — ні;

б) особливістю прийняття управлінських рішень, яка полягає в тому, що для підприємства виникають можливості змінювати ма-сштаб виробництва і власне свої розміри;

в) ситуацією, коли неможливо змінити будь-який ресурс в процесі виробництва. Всі виробничі ресурси є фіксованими, а, відтак, — всі виробничі витрати — постійними;

г) протиріччям в динаміці виробничих витрат в короткостроковому та довгостроковому періодах.

26. Довгостроковий виробничий період характеризується:

а) періодом часу, протягом якого частина виробничих ресурсів може змінюватися в обсязі, а інша їх частина — ні;

б) особливістю прийняття управлінських рішень, яка полягає в тому, що для підприємства виникають можливості змінювати ма-сштаб виробництва і власне свої розміри;

в) ситуацією, коли неможливо змінити будь-який ресурс в процесі виробництва. Всі виробничі ресурси є фіксованими, а, відтак, — всі виробничі витрати — постійними;

г) періодом часу протягом якого здійснюється виробничий цикл.

27. Короткостроковий виробничий період характеризується:

а) періодом часу, протягом якого частина виробничих ресурсів може змінюватися в обсязі, а інша їх частина — ні;

б) особливістю прийняття управлінських рішень, яка полягає в тому, що для підприємства виникають можливості змінювати ма-сштаб виробництва і власне свої розміри;

в) ситуацією, коли неможливо змінити будь-який ресурс в процесі виробництва. Всі виробничі ресурси є фіксованими, а, відтак, — всі виробничі витрати — постійними;

г) протиріччям в динаміці виробничих витрат в короткостроковому та довгостроковому періодах .

28. Закон зниження віддачі ресурсів полягає в тому, що:

а) динаміка обсягів використання виробничих ресурсів має певний зв'язок із динамікою обсягів виробництва продукції й темпами їх збільшення при різних обсягах використання ресурсів, а також з динамікою собівартості продукції;

б) із підвищенням обсягів використання ресурсів спочатку спостерігаються досить високі темпи нарощування обсягів виробництва продукції, потім ці темпи знижуються, і, нарешті, сам обсяг виробництва продукції знижується;

в) спочатку спостерігаються високі темпи зниження собівартості продукції, потім ці темпи уповільнюються і собівартість досягає свого мінімального рівня, а далі відбувається значне зростання собівартості;

г) із збільшенням обсягів використання певного виду ресурсу обсяг використання інших ресурсів залишається фіксованим. Даний постулат є типовим саме для короткострокового періоду;

д) всі визначення характеризують закон зниження віддачі ресурсів.

29. Максимізації прибутку підприємства досягається:

а) при обсязі виробництва продукції, де маржинальний дохід від використання певних ресурсів дорівнює маржинальним витратам використання цих ресурсів;

б) при обсязі виробництва продукції, де маржинальні продукти від використання певних ресурсів дорівнюють питомим сумарним виробничим витратам;

в) при обсязі виробництва продукції, де маржинальний дохід дорівнює питомим змінним виробничим витратам;

г) при обсязі виробництва продукції, де маржинальний дохід більший або дорівнює питомим сумарним виробничим витратам.

30. Альтернативні витрати характеризуються тим:

а) що рішення, яке приймає менеджер щодо вибору напрямків своєї діяльності, обсягів виробництва тощо, має свою ціну;

б) що прийняття того чи іншого рішення і використання наявних ресурсів на його виконання означає неможливість здійснення іншого рішення за обмежених наявних ресурсах;

в) тим ефектом, який вони могли б дати при альтернативних варіантах використання ресурсів;

г) терміном «упущена вигода»;

д) всі вищезазначені формулювання характеризують альтернативні витрати;

е) жодне з приведених визначень не характеризує альтернативні витрати.

31. Товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ) — це:

а) форма підприємництва громадян України, які виявили бажання виробляти товарну сільськогосподарську продукцію, займатися її переробкою та реалізацією і де засновником може виступити лише одна фізична особа;

б) товариство, що має статутний фонд, розділений на частки, розмір яких визначається установчими документами;

в) юридична особа, яка утворюється фізичними та юридичними особами на підставах їх вільного волевиявлення та формується на засадах членства, об'єднання пайових внесків для проведення спільної сільськогосподарської виробничої діяльності та обслуговування;

г) юридична особа, яка у своїй діяльності керується Установчим договором та статутом, має статутний фонд, поділений на

визначену кількість акцій за номінальною вартістю і несе відповідальність за зобов'язаннями тільки майном товариства;

д) всі визначення характеризують товариство з обмеженою відповідальністю;

е) жодне визначення не характеризує товариство з обмеженою відповідальністю.

32. Фермерське господарство це:

а) форма підприємництва громадян України, які виявили бажання виробляти товарну сільськогосподарську продукцію, займатися її переробкою та реалізацією і де засновником може виступити лише одна фізична особа;

б) товариство, що має статутний фонд, розділений на частки, розмір яких визначається установчими документами;

в) юридична особа, яка утворюється фізичними та юридичними особами на підставах їх вільного волевиявлення та формується на засадах членства, об'єднання пайових внесків для проведення спільної сільськогосподарської виробничої діяльності та обслуговування;

г) юридична особа, яка у своїй діяльності керується Установчим договором та статутом, має статутний фонд, поділений на визначену кількість акцій за номінальною вартістю і несе відповідальність за зобов'язаннями тільки майном товариства;

д) всі визначення характеризують товариство з обмеженою відповідальністю;

е) жодне визначення не характеризує товариство з обмеженою відповідальністю.

33. Акціонерне товариство це:

а) форма підприємництва громадян України, які виявили бажання виробляти товарну сільськогосподарську продукцію, займатися її переробкою та реалізацією і де засновником може виступити лише одна фізична особа;

б) товариство, що має статутний фонд, розділений на частки, розмір яких визначається установчими документами;

в) юридична особа, яка утворюється фізичними та юридичними особами на підставах їх вільного волевиявлення та формується на засадах членства, об'єднання пайових внесків для проведення спільної сільськогосподарської виробничої діяльності та обслуговування;

г) юридична особа, яка у своїй діяльності керується Установчим договором та статутом, має статутний фонд, поділений на визначену кількість акцій за номінальною вартістю і несе відповідальність за зобов'язаннями тільки майном товариства;

д) всі визначення характеризують товариство з обмеженою відповідальністю;

е) жодне визначення не характеризує товариство з обмеженою відповідальністю.

34. Сільськогосподарський обслуговуючий кооперативце:

а) форма підприємництва громадян України, які виявили бажання виробляти товарну сільськогосподарську продукцію, займатися її переробкою та реалізацією і де засновником може виступити лише одна фізична особа;

б) товариство, що має статутний фонд, розділений на частки, розмір яких визначається установчими документами;

в) юридична особа, яка утворюється фізичними та юридичними особами на підставах їх вільного волевиявлення та формується на засадах членства, об'єднання пайових внесків для проведення спільної сільськогосподарської виробничої діяльності та обслуговування;

г) юридична особа, яка у своїй діяльності керується Установчим договором та статутом, має статутний фонд, поділений на визначену кількість акцій за номінальною вартістю і несе відповідальність за зобов'язаннями тільки майном товариства;

д) всі визначення характеризують товариство з обмеженою відповідальністю;

е) жодне визначення не характеризує товариство з обмеженою відповідальністю.

Тема 2

ВНУТРІШНЬОГОСПОДАРСЬКИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ МЕХАНІЗМ ПІДПРИЄМСТВА

Річ у тім, що коли працюєш 24 години на добу і 7 днів на тиждень, успіх приходить до тебе сам.

Арманд Хаммер.

Вивчення матеріалу теми дає можливість знати:

- методологічні засади формування внутрішньої структуризації агропромислового формування;
- зміст та специфіку виробничої структури підприємства;
- сутність принципів цехової структури управління;

- особливості поточно-цехової системи виробництва молока;
- зміст та специфіку організаційної структуризації підприємства;
- особливості поточно-цехової системи виробництва молока;
- зміст та специфіку організаційної структуризації підприємства;
- сутність основних засад поточно-циклового методу організації використання техніки в рослинництві;
- зміст та особливості лінійних, штабних і функціональних систем управління в агропромислових формуваннях;
- зміст та специфіку економічних та соціальних засад формування внутрішньогосподарських економічних відносин в агропромислових формуваннях;
- суть та складові внутрігосподарських економічних відносин,

ВМІТИ:

- оперувати ключовими поняттями виробничої і організаційної структуризації агропромислового формування;
- визначати структури управління агропромисловим формуванням;
- надавати характеристику принципів цехової структури управління;
- розкривати економічні та соціальні засади формування внутрігосподарських економічних відносин агропромислових формувань;
- характеризувати особливості реалізації власності в сільському господарстві;
- здійснювати аналіз принципів та форм функціонування внутрігосподарського економічного механізму;
- визначати складові внутрігосподарських економічних відносин.



План семінарсько-практичного заняття

1. Структуризація виробничої системи підприємства.
2. Структуризація управління підприємством.
3. Структура внутрішньогосподарського економічного механізму та принципи його побудови.

4. Форми функціонування внутрішньогосподарського економічного механізму.
5. Складові внутрішньогосподарських економічних відносин.



Питання для обговорення

1. Що являє собою внутрішня структуризація агропромислового формування?
2. З чого складається виробнича структура підприємства?
3. Які принципи цехової структури управління?
4. У чому суть поточно-цехової системи виробництва молока?
5. У чому полягає суть організаційної структуризації підприємства?
6. Які основні засади поточно-циклового методу організації використання техніки в рослинництві?
7. Які засади лінійних, штабних і функціональних систем управління в агропромислових формуваннях?
8. Які економічні та соціальні засади формування внутрігосподарських економічних відносин агропромислових формувань?
9. Які існують форми власності в системі внутрішньогосподарських економічних відносин?
10. У чому полягають особливості реалізації власності в сільському господарстві?
11. Якими є форми функціонування внутрішньогосподарського економічного механізму?
12. Які складові внутрішньогосподарських економічних відносин?



Список використаних джерел

Основна

1. Дем'яненко С. І. Менеджмент аграрних підприємств. — К. : КНЕУ, 2004. — С. 49—61.
2. Дем'яненко С. І. Внутрігосподарський економічний механізм підприємства. Текст лекцій (комп'ютерний варіант). — К. : КНЕУ, 2001. — С. ??????

Додаткова

1. *Березівський П. С.* Організація виробництва в аграрних формуваннях : навч. посібник / П. С. Березівський, Н. І. Михалюк. — К. : Центр навчальної літератури, 2005. — 559 с.
2. *Васильков В. Г.* Організація виробництва : навч. посібник / В. Г. Васильков ; М-во освіти і науки України, Київський нац. екон. ун-т. — К. : КНЕУ, 2005. — 524 с
3. *Гевко І. Б.* Організація виробництва: теорія і практика : підручник / І. Б. Гевко, А. О. Оксентюк, М. П. Галушак. — К. : Кондор, 2008. — 178 с.
4. *Грецак М. Г., Гребешкова О. М., Коцюба О. С.* Внутрішній економічний механізм підприємства. — К. : КНЕУ, 2001.
5. *Гриньова В. М.* Організація виробництва : підручник / В. М. Гриньова, М. М. Салун. — К. : Знання, 2009. — 582 с.
6. Економіка підприємства : зб. практ. задач і ситуацій : навч. посібник / [С. Ф. Покропивний, Г. О. Швиданенко, О. С. Федонін, В. М. Колот та ін.], 2008. — 323 с.
7. Економіка підприємства: теорія і практикум : навч.-метод. посібник / [В. І. Блонська, Т. Г. Васильців, С. С. Гринкевич та ін.] ; [за ред.: Н. Г. Міценко, О. І. Ященко] ; Укоопспілка, Львівська комерційна академія. — Львів : Магнолія—2006, 2010. — 687 с
8. Обґрунтування господарських рішень та оцінювання ризиків : навч. посібник / [Л. І. Донець, О. В. Шепеленко, С. М. Баранцева та ін.] ; за заг. ред. Л. І. Донець. — К. : Центр учбової літератури, 2012. — 471 с.
9. Організація виробництва в сільськогосподарських підприємствах : практикум для студ. вузів / за ред. Г. С. Тарасенка та ін. — К. : Урожай, 1993. — 224 с.
10. *Павлов В. І.* Економічний механізм функціонування підприємства [Текст] : Структурований конспект лекцій : навч. посібник / В. І. Павлов, І. В. Кривов'язюк. — Луцьк : Надстир'я, 1999. — 120 с.
11. Прийняття управлінських рішень : навч. посібник / [Ю. Є. Петруня, В. Б. Говоруха, Б. В. Літовченко та ін.] ; за ред. Ю. Є. Петруні. — 2-ге вид. — К. : Центр учбової літератури, 2011. — 213 с.
12. Руководители и владельцы бизнеса решают проблемы управления персоналом : по итогам IV Ежегодного управленческого форума MANAGECON / [авт.-сост. И. Н. Кирий], 2007. — 221 с.
13. *Савенко М. М.* Організація виробництва в сільськогосподарських підприємствах : навч. посібник для студ. вузів з агрономічних спец. / М. М. Савенко. — К. : Вища шк., 1987. — 327 с
14. *Свидрук І. І.* Креативний менеджмент : навч. посібник / І. І. Свидрук ; М-во освіти і науки, молоді та спорту України, ВНЗ Укоопспілки «Львівська комерційна академія». — К. : Центр учбової літератури, 2012. — 223 с.
15. *Семенов В. Ф.* Загальний курс агробізнесу : навч. посібник / В. Ф. Семенов, І. Ю. Сіваченко, В. П. Федоряка. — К. : Знання, 2000. — 301 с.

16. Сулим М. В. Обґрунтування господарських рішень та оцінювання ризиків : підручник / М. В. Сулим, О. С. Пенцак. — Львів : Новий Світ-2000, 2011. — 329 с.

17. Топалов А. Д. Організація виробництва в підприємствах АПК : навч. посібник для студ. вищих навч. закладів / А. Д. Топалов, С. В. Скоробогачко, В. А. Ільяшенко. — К. : Центр навчальної літератури, 2006. — 381 с.

18. Шкільов О. В. Організація виробництва і підприємницької діяльності в сільськогосподарських підприємствах : підручник / О. В. Шкільов. — К. : Урожай, 1997. — 336 с.



Термінологічний словник

Адаптивні організаційні структури — структури управління, що, порівняно зі стандартними бюрократичними структурами, краще реагують на зміни зовнішнього середовища, впровадження інновацій тощо.

Бригада — постійний колектив працівників, який виробляє певні види продукції і несе відповідальність за результати своєї роботи. За кожною бригадою закріплюються необхідні засоби виробництва. Роботою бригади керує бригадир, який відповідає за правильну організацію роботи і своєчасне виконання планових завдань.

Виробнича структура підприємства — поділ за виробничою ознакою, тобто врахування спеціалізації виробництва, його технологій та місця розташування.

Дивізійна продуктова структура підприємства — це структура, яка передбачає поділ підприємства на відділи за видами товарної продукції.

Ієрархічна організація — тип оргструктури з багаторівневим управлінням і певним обсягом управлінської праці на кожному рівні.

Організаційна структура управління — це форма системи управління, яка визначає склад, взаємодію та підпорядкованість її елементів.

Організаційна структуризація підприємства — це структура, яка базується на його виробничій структурі й означає організацію взаємодії між виробничими підрозділами.

Поточно-цикловий метод організації використання техніки в рослинництві — це поділ виробничого процесу на окремі короткі періоди (цикли) та концентрація необхідних матеріальних і трудових ресурсів в кожний такий період для виконання найважливіших технологічних процесів.

Предметно-технологічна або змішана виробнича структура підприємства — це структура, яка характеризується наявністю на підприємстві основних цехів, що організовані як за технологічною, так і за предметною ознаками.

Принципи побудови внутрішньогосподарського економічного механізму:

- **цільової сумісності та зосередженості** — це створення цілеспрямованої системи управління, в якій усі її ланки складають єдиний механізм, спрямований на вирішення загального завдання;
- **безперервності й надійності** — це створення таких організаційно-господарських та технологічних умов, за яких досягається стійкість та безперервність виробництва;
- **планомірності, пропорційності та динамізму** — це націлення системи управління на вирішення не тільки поточних, а й довгострокових завдань розвитку підприємства;
- **науковості та обґрунтованості** — це науково обґрунтовані методи, форми та засоби управління, перевірені на практиці, що передбачає безперервне збирання, оброблення та аналіз науково-технічної, економічної, правової та іншої інформації;
- **ефективності управління** — це позитивне співвідношення між результатом і витратами прийняття й реалізації управлінського рішення.

Структурні підрозділи підприємства — це об'єднання працівників у формальні групи. Вони виступають суб'єктами організаційно економічних відносин в процесі діяльності підприємства, спрямованої на задоволення інтересів власників і працівників підприємства.

Делегування повноважень — передача владних повноважень, обов'язків і відповідальності підлеглим працівникам.

Дерево рішень — метод, який використовується для вибору найкращого рішення із можливих. Уможливує розгляд проблеми як певної схеми («дерево»), виділення альтернативних рішень, візуальне порівняння та оцінювання їх. Структура дерева містить такі елементи: «гілки» і «листя».

Дерево цілей і завдань — структурна модель процесу прийняття рішення, що включає його елементи за окремими рівнями: цілі, завдання, заходи для досягнення цілей та вирішення завдань і зв'язки між елементами. Це — графічна схема, що відображає підпорядкованість і взаємозв'язок окремих цілей і завдань організації по вертикалі та горизонталі.

Центр відповідальності — структурний підрозділ підприємства, що функціонує за принципом різнорівневого самофінансування. Відповідно до цього основного принципу виокремлюють центри управління, витрат, прибутку, інвестицій.



Темі рефератів і доповідей

1. Структуризація виробничої системи підприємства.
2. Структуризація управління підприємством.
3. Структура внутрішньогосподарського економічного механізму та принципи його побудови.
4. Форми функціонування внутрішньогосподарського економічного механізму.
5. Складові внутрішньогосподарських економічних відносин.



Навчальні завдання для самостійної роботи студентів

Завдання 2.1.

Землекористування аграрного підприємства «Перемога» складає — 2500 га., спеціалізація господарства — зерно-бурякова з розвинутим молочним скотарством. Виробничі підрозділи: тракторно-рільнича бригада № 1, тракторно-рільнича бригада № 2, молочнотоварна ферма № 1, молочнотоварна ферма № 2, свиноферма, автопарк, токове господарство, будівельно-ремонтна бригада, цех з ремонту двигунів внутрішнього згорання, цех з виробництва ковбасних виробів, складське господарство, група загальногосподарського керівництва.

Таблиця 2.1

ВИХІДНА ІНФОРМАЦІЯ*

Види продукції	Собівартість, грн/ц	Реалізаційна ціна, грн/ц
Зернові та зернобобові		
Цукрові буряки		
Велика рогота худоба		
Молоко		

* Заповнити таблицю на основі самостійно підготовленої інформації із річних звітів підприємств.

Постановка завдання.

1. Обґрунтувати систему взаєморозрахунків між виробничими підрозділами аграрного підприємства «Перемога».

2. На основі наведеної інформації обґрунтувати види продукції, які доцільно виробляти підприємству та трансфертні ціни на неї.

Завдання 2.2.

Важливою передумовою побудови належної системи управління персоналом на підприємстві є раціональний розподіл функцій управління між керівництвом підприємства, функціональними і лінійними підрозділами. Типовими помилками в розподілі функцій управління є перевантаження керівника з прийняття рішень, які повинні були б передані на нижчі ланки управління, розподіл чіткого документального розподілу функцій управління між керівником підприємства, його заступником і керівниками підрозділів, наявність великої кількості дрібних підрозділів і служб, функціональні завдання яких дублюються, відсутність чіткого технологічного взаємозв'язку операцій управління з основних функцій із зазначенням відповідальної особи.

Побудуйте за наведеною нижче таблицею 2.2 матрицю розподілу функцій управління між керівництвом підприємства і підрозділами.

Таблиця 2.2

РОЗПОДІЛ ФУНКЦІЙ УПРАВЛІННЯ

№ функції	Назва функції управління підприємством	Апарат управління				
		Керівник підприємства	Заступник керівника підприємства з комерційних питань	Головний економіст	Завідувач відділом № 1	...
1	Управління стратегією розвитку підприємства					
2

Застосування матриці дозволить визначити технологічну послідовність операцій управління і чітко закріпити операції за конкретними керівниками чи спеціалістами. Матриця є таблицею, в рядках якої подані функції управління агропромисловим формуванням, в колонках — керівники підрозділів апарату управління. На перетині рядків і колонок необхідно зазначити основні операції управління з конкретної функції. Для цього не-

обхідно скористатися такими умовними позначеннями операцій управління: Ф — формування завдання, постановка цілі; ПР — прийняття рішення, затвердження, координація; П — підготовка рішення, проведення розрахунків; У — розгляд, узгодження; В — виконання рішення (доведення рішення до підлеглих), контроль; ОУ — опосередкована участь, інформування; Н — повна неучасть в реалізації рішення.

Завдання 2.3.

Використовуючи літературні джерела (не менше 7), здійснити систематизацію підходів щодо визначення:

- А) організаційної структури підприємства;
- Б) виробничої структури підприємства;
- Г) внутрішньогосподарські економічні відносини.

Результати оформити у вигляді таблиці.

Таблиця 2.3

СИСТЕМАТИЗАЦІЯ ПІДХОДІВ ЩОДО ВИЗНАЧЕННЯ ВИРОБНИЧОЇ СТРУКТУРИ ПІДПРИЄМСТВА

Визначення	Автор	Джерело
Виробничою структурою називається група робочих місць, підрозділів, господарств виробничого призначення, яка має технологічні та (або) коопераційні взаємозв'язки і розташована на певній площі	Васильков В. Г.	Організація виробництва : навч. посібник. — К. : КНЕУ, 2003. — 524 с.

Завдання 2.4.

Використовуючи літературні джерела та конспект лекції скласти тестові завдання для самоперевірки знань з теми. Завдання повинно мати чотири варіанти відповіді, серед яких одна правильна.

Завдання 2.5.

Ідентифікуйте правильне визначення кожного з термінів

Таблиця 2.4

ЗНАХОДЖЕННЯ ВІДПОВІДНОСТІ ВИЗНАЧЕНЬ ТЕРМІНІВ

1. Виробнича структура підприємства	А. Наявність окремих структур, таких як виробнича, організаційна, управлінська
2. Структуризація	Б. Поділ за виробничою ознакою, тобто врахування спеціалізації виробництва, його технологій та місця розташування

3. Предметно-технологічна або змішана структуризація	В. Закріплення за двома трактористами-машиністами двох тракторів, гусеничного або колісного загального призначення (Т-74, ДТ-75, Т-150, Т-150К) і просапного (Т-70С, МТЗ-80, ЮМЗ-6АЛ), відповідних шлейфів машин, а за необхідності — машин для збирання зернових, кукурудзи, буряків або кормових культур
4. Основний принцип поточно-циклового методу	Г. Пряме керівництво за схемою — «керівник-підлеглий»
5. Для лінійної системи управління характерним є	Д. Наявність на підприємстві основних цехів, що організовані як за технологічною, так і за предметною ознаками

Завдання 2.6.

З метою закріплення вивченого матеріалу скласти тематичний кросворд. Кросворд повинен враховувати 15 термінів та визначень.



Виробничі ситуації

Завдання 2.1.¹

У США у менеджерах найбільше цінується наявність таких п'яти якостей:

- Прагнення до горизонтальної кар'єри (зростання не на посаді, а у професійній майстерності: є майстерність — посада не зарбариться);
- Уміння управляти з будь-якого місця (допомагати, надавати поради всім, хто цього потребує, і в будь-якій ситуації);
- Відсутність скарг і прохань (пропонувати, а не просити, навчатися всього завдяки власним досягненням);
- Радіння невдачі (розуміти, що гарного не буває без поганого: і успіх, і невдачі однаково просувають до цілі; без невдач важко рухатись вперед);
- Наявність великої мети (розуміти, що дійсний сенс усілякої діяльності — за її межами, попереду).

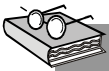
Ідеальний менеджер, на думку американця — такий, який:

¹Укладено на основі опрацювання Стеценко І. Т. Основи менеджменту. Хто такий менеджер : Навч. посібник. — К. : Видавництво А.С.К., 2004. — 224 с.

- Швидко засвоює систему і політику своєї організації;
- Швидко схоплює, що і як треба виконувати на своєму робочому місці без пояснень з боку керівництва;
- Діє, виходячи з інтересів своєї організації;
- Не переймається питаннями свого просування по службі, заробітку тощо.

Завдання щодо аналізу ситуації.

1. Оцініть значущість кожної якості успішного менеджера, виходячи із забезпечення надійної та стабільної роботи підприємства
2. Висловіть своє особисте ставлення до наведених якостей успішного менеджера.
3. Сформулюйте позитивні та негативні аспекти кожної з описаної якості успішного менеджера.
4. Запропонуйте основні якості успішного менеджера в Україні.



Навчальні завдання для роботи в мікрогрупах

Порядок виконання завдання.

Завдання виконується в міні-групах — 5—8 студентів. Спочатку студенти розробляють індивідуальне рішення, потім переходять до колективного обговорення в міні-групах. Завершується завдання обговоренням отриманих в групах результатів і розроблення на цій основі загального вирішення зазначеного питання.

Завдання 2.1.

Складіть характеристику органів управління аграрних підприємств залежно від їх організаційно — правової форми за поданим нижче прикладом:

Таблиця 1.1.8

ХАРАКТЕРИСТИКА ОРГАНІВ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВА

Організаційно-правова форма	Назва органу управління	Чисельність і строк на який вибрано	Хто формує орган управління	Основні функції	Кого назначас (може назначати), вибирає цей орган управління
Приватне підприємство	Власник — директор	1 особа, до ліквідації підприємства	Власник — засновник підприємства	Прийняття і затвердження статуту, визначення статутного фонду	Керівників підрозділів
...

Завдання 2.2.

Здійсніть розробку виробничої структури аграрного або агропереробного підприємства. На основі виробничої структури побудуйте можливу організаційну структуру шляхом виділення підрозділів, та розробіть структуру управління підприємства. Опишіть ключові категорії персоналу підприємства. Результати завдання мають бути оформлені в письмовому вигляді. Для презентації на практичному занятті розробіть схеми зазначених структур підприємства.

Завдання 2.3.

Обґрунтуйте, які форми внутрішньогосподарських трудових колективів доцільно створити у підприємстві, якщо відома інформація щодо:

А) розміру сільськогосподарських угідь підприємства, їх віддаленості та територіального розташування, спеціалізації галузей рослинництва і тваринництва, рівня технічного забезпечення, чисельності поголів'я окремих видів тварин, наявності та територіально розміщення трудових ресурсів;

Б) галузевої належності, спеціалізації, видів кінцевої продукції, системи постачання та використання власних ресурсів.

Завдання 2.4.

Фермерське господарство має намір виростити і зібрати 500 тонн картоплі за сезон. Йому запропоновано декілька технологічних варіантів виробництва бажаної кількості продукції.

Проект	Кількість техніки, одиниць	Чисельність працівників, осіб	Обсяг добрив, т	Обсяг землі, га
А	3	10	14	5
Б	1	20	19	3
В	3	10	25	3
Г	4	10	25	5

Постановка завдання.

А) Визначте технологічно ефективні способи виробництва.

Б) Визначте економічно ефективний спосіб виробництва, якщо ціна одиниці праці дорівнює 10 грошовим одиницям; одиниці техніки — 50 грошових одиниць; добрив — 3 грошових одиниць; одиниці землі — 20 грошових одиниць.

Розв'язок.

А) Фермер приймає рішення про вибір технології, порівнюючи продуктивність і витрати на ресурси за різних способів виробництва. Він оцінює способи виробництва виходячи з технологічної та економічної ефективності.

Спосіб виробництва вважається **технологічно ефективним**, якщо не існує іншого способу, за якого для випуску заданого обсягу продукції витрачалось би менше будь-якого виду ресурсів, при тому, що іншого виду ресурсів витрачається не більше. Тобто спосіб виробництва вважається технологічно ефективним, якщо вироблений обсяг продукції є максимально можливим за використання точно визначеного обсягу ресурсів.

Функція виробництва описує те, що можливо здійснити технічно за умови, якщо діяльність ефективна.

Економічно ефективним вважається спосіб виробництва, який мінімізує альтернативну вартість всіх видів витрат виробництва заданого обсягу продукції. Економічна ефективність залежить від ринкової ціни різних видів ресурсів. Існує багато технологічно ефективних способів виробництва і лише один економічно ефективний — найдешевший, тобто той, який на даний момент забезпечує мінімальні грошові витрати фірми за даного рівня цін на використовувані вхідні ресурси.

Отже, **технологічно ефективні способи виробництва: А, Б, В.**

Б) Для визначення економічно ефективного способу виробництва необхідно знайти вартість кожного проекту. Економічно ефективним буде той проект, вартість якого найнижча.

Вартість проекту А: $3 \times 50 + 10 \times 10 + 14 \times 3 + 5 \times 20$

Вартість проекту Б: $1 \times 50 + 20 \times 10 + 19 \times 3 + 3 \times 20$

Вартість проекту В: $3 \times 50 + 10 \times 10 + 25 \times 3 + 3 \times 20$

Завдання 2.5.

Для виробництва 364 тонн картоплі фермер може застосувати такі варіанти технологічно ефективних способів виробництва:

Варіанти	А	В	С	Д
Кількість праці, одиниць	1	2	3	6
Кількість капіталу, одиниць	6	3	2	1

Ціна одиниці праці складає 2 грошові одиниці; ціна одиниці капіталу складає 3 грошові одиниці.

Постановка завдання.

А) Визначте економічно ефективний спосіб виробництва.

Б) Чи зміниться вибір технології, якщо ціна капіталу знизиться до 1 грошової одиниці?

Розв'язок.

А) Для визначення економічно ефективного способу виробництва необхідно знайти вартість кожного проекту. Економічно ефективним буде той проект, вартість якого найнижча.

Вартість проекту А: $1 \times 2 + 6 \times 3$

Вартість проекту В: $2 \times 2 + 3 \times 3$

Вартість проекту С: $3 \times 2 + 2 \times 3$

Вартість проекту D: $6 \times 2 + 2 \times 1$

Отже, економічно ефективний спосіб виробництва – це варіант С.

Б) При зміні ціни капіталу економічно ефективним варіантом виробництва буде варіант В.



Тестові завдання для контролю рівня засвоєння знань

Вибрати єдино правильну відповідь:

1. Внутрішня структуризація підприємства означає:

а) наявність окремих структур, таких як виробнича, організаційна, управлінська;

б) його поділ за виробничою ознакою, тобто врахування спеціалізації виробництва, його технологій та місця розташування;

в) організацію взаємодії між виробничими підрозділами;

г) всі відповіді правильні.

2. Виробнича структура підприємства означає:

а) наявність окремих структур, таких як виробнича, організаційна, управлінська;

б) його поділ за виробничою ознакою, тобто врахування спеціалізації виробництва, його технологій та місця розташування;

в) організацію взаємодії між виробничими підрозділами;

г) всі відповіді правильні.

3. Організаційна структуризація підприємства означає:

а) наявність окремих структур, таких як виробнича, організаційна, управлінська;

б) його поділ за виробничою ознакою, тобто врахування спеціалізації виробництва, його технологій та місця розташування;

в) організацію взаємодії між виробничими підрозділами;

г) всі відповіді правильні.

4. Основний принцип поточно-циклового методу організації використання техніки в рослинництві передбачає:

а) закріплення за двома трактористами-машиністами двох тракторів, гусеничного або колісного загального призначення (Т-74, ДТ-75, Т-150, Т-150К) і просапного (Т-70С, МТЗ-80, ЮМЗ-6АЛ), відповідних шлейфів машин, а за необхідності — машин для збирання зернових, кукурудзи, буряків або кормових культур;

б) поділ виробничого процесу на окремі короткі періоди (цикли) та концентрації необхідних матеріальних і трудових ресурсів в кожний такий період для виконання найбільш важливих технологічних процесів;

в) досягнення максимального виробітку найбільш продуктивних машин протягом кожного циклу шляхом організації їх двохзмінної роботи;

г) всі відповіді правильні.

5. Лінійна система управління характеризується:

а) цеховою системою управління в сільськогосподарському підприємстві;

б) здійсненням управління через певну групу людей (штаб), які мають відповідні штабні повноваження;

в) здійсненням управління через службові функції працівників;

г) прямим керівництвом за схемою — «керівник-підлеглий».

6. Штабна система управління характеризується:

а) цеховою системою управління в сільськогосподарському підприємстві;

б) здійсненням управління через певну групу людей (штаб), які мають відповідні штабні повноваження;

в) здійсненням управління через службові функції працівників;

г) прямим керівництвом за схемою — «керівник-підлеглий»;

7. Функціональна система управління характеризується:

а) цеховою системою управління в сільськогосподарському підприємстві;

б) здійсненням управління через певну групу людей (штаб), які мають відповідні штабні повноваження;

в) здійсненнім управління через службові функції працівників;

г) прямим керівництвом за схемою — «керівник-підлеглий».

8. Суть цехової системи управління підприємством полягає в:

а) існуванні дивізіональних (продуктових) управлінських структур;

б) лінійних зв'язках між керівником підприємства та керівниками рослинницького і тваринницького цехів, а також керівниками обслуговуючих підрозділів;

в) комбінації лінійних, штабних і функціональних систем управління;

г) всі відповіді правильні.

9. Внутрішньогосподарські економічні відносини визначаються:

а) внутрішніми чинниками формування соціально-економічної ефективності підприємств, визначальний вплив на яку має форма власності на засоби виробництва ;

б) об'єднанням працівників у формальні групи які виступають суб'єктами організаційно економічних відносин;

в) організаційною поєднаністю економічних суб'єктів, що обмежені рамками певної економічної системи;

г) сукупністю всіх перерахованих відповідей.

10. Особливість реалізації власності в сільському господарстві проявляється через:

а) особливості відчуження праці в сільському господарстві;

б) організаційно-правові форми сільськогосподарських підприємств;

в) способи реалізації власності;

г) всі відповіді правильні;

д) не вірна жодна відповідь.

11. До основних принципів функціонування внутрігосподарського економічного механізму відносять:

а) принцип цільової сумісності та зосередженості, принцип безперервності й надійності;

б) принцип демократичного розподілу функцій управління, принцип науковості та обґрунтованості методів управління, принцип ефективності управління;

в) принцип планомірності, пропорційності та динамізму;

г) сукупність перерахованих принципів.

12. Організація управління за центрами відповідальності передбачає:

а) активізацію внутрішніх чинників ефективності господарювання за рахунок посилення відповідальності суб'єктів управління

ня за результати власних рішень і вдосконалювати управління витратами та доходами підприємства;

б) встановлення персональної відповідальності керівників підрозділів за результати їх роботи;

в) організаційне, економічне та управлінське відокремлення підрозділів;

г) всі відповіді правильні.

13. Бюджетування, як складова внутрігосподарського економічного механізму, полягає в:

а) розробці стандартів (норм, нормативів) затрат технологічних матеріалів та ресурсів, складанні укрупнених норм виробничих витрат за їх статтями згідно технологій виробництва продукції та здійснення робіт;

б) власне розробці самих бюджетів;

в) розробці стандартів (норм, нормативів) затрат технологічних матеріалів та ресурсів, складанні укрупнених норм виробничих витрат за їх статтями згідно технологій виробництва продукції й здійснення робіт та розробці бюджетів на цій основі;

г) плануванні діяльності центрів відповідальності.

14. Виробничий бюджет відображає:

а) поквартальний (помісячний) план використання виробничих ресурсів та виробництва продукції (здійснення робіт, послуг) за центрами відповідальності й виробничими підрозділами в натуральному та вартісному виразах з поділом витрат на постійні, змінні, прямі, накладні, готівкові та безготівкові;

б) створення інформаційної бази для внутрігосподарських економічних відносин та прийняття управлінських рішень;

в) диференціацію витрат за їх видами та періодами для прийняття управлінських рішень щодо ресурсів, продукції та контролю поточних відхилень від запланованих величин;

г) всі відповіді правильні.

15. Зв'язок бухгалтерського обліку з системою управління витратами на рівні центрів відповідальності проявляється через:

а) можливість самостійно визначати об'єкти обліку відповідно до організаційної структури внутрігосподарського економічного механізму та місця виникнення витрат;

б) впровадження відокремленого обліку витрат і доходів за сферами діяльності підприємства;

в) можливість органічно поєднати результати роботи підрозділів з результатами підприємства не порушуючи принципу контрольованості витрат в межах центру відповідальності;

г) всі відповіді правильні.

д) жодна відповідь не характеризує зв'язок бухгалтерського обліку з системою управління витратами на рівні центрів відповідальності

16. Механізм ціноутворення на продукцію і послуги центрів відповідальності базується на:

а) собівартості продукції й послуг;

б) ринкових цінах на продукцію й послуги;

в) собівартості продукції й послуг та ринкових цінах на продукцію й послуги залежно від центру відповідальності;

г) системі трансферного ціноутворення.

Тема 3

ВНУТРІШНЬОГОСПОДАРСЬКІ ПІДРОЗДІЛИ ТА УПРАВЛІННЯ В НИХ

*Щоб вести людей за собою, йди за ними.
Цінність дій полягає в їхній своєчасності.
Лао-Цзи*

Вивчення матеріалу теми дає можливість знати:

- методологічні засади регламентування діяльності, прав й обов'язків підрозділів агропромислового формування;
- сутність функцій, які виконує орган управління підприємством;
- зміст та специфіку функціональних обов'язків керівника підрозділу;
- умови, за яких може прийматися рішення про припинення діяльності підрозділу;
- зміст та специфіку взаємозв'язків між підрозділами та підрозділами і дирекцією агропромислового формування;
- тлумачення ключових питань та предмету внутрігосподарського договору;
- сутність критеріїв, на основі яких визначається умовний прибуток підрозділу;
- зміст та особливості системи матеріального стимулювання праці внутрішньогосподарських підрозділів.

ВМІТИ:

- визначати вимоги, яким повинен відповідати механізм підсумкового матеріального стимулювання працівників підрозділів агропромислового формування;
- визначати базу стимулювання працівників підрозділів за кінцеві результати господарювання;
- розраховувати умовну реалізаційну ціну на продукцію підрозділів агропромислових формувань та використовувати результати розрахунків щодо умовної реалізаційної ціни на продукцію;
- враховувати виробничі витрати підрозділу при визначенні кінцевих результатів його діяльності;
- визначати принципи стимулювання підрозділів за розрахунковими цінами;
- застосовувати методологічні підходи щодо визначення принципів стимулювання підрозділів за розцінками від валового доходу;
- розкривати сутність принципів стимулювання підрозділів за залишковим методом;
- проводити аналіз принципів стимулювання підрозділів за комплексними розцінками;
- розраховувати матрицю комплексних розцінок;
- здійснювати аналіз варіантів матеріального стимулювання підрозділів та робити необхідні висновки.



План семінарсько-практичного заняття

1. Регламентування відносин внутрішньогосподарських підрозділів і органу управління підприємства.
2. Організаційні основи внутрішньогосподарських підрозділів.
3. Зміст внутрішньогосподарського договору.
4. Організація стимулювання у внутрішньогосподарських підрозділах.
5. Засади організації стимулювання центрів відповідальності.
6. Стимулювання за розрахунковими цінами та розцінками від валового доходу.

7. Функціонування варіанту матеріального стимулювання за комплексними розцінками.

8. Аналіз функціонування варіантів матеріального стимулювання.



Питання для обговорення

1. Яким документом регламентуються діяльність, права і обов'язки кожного підрозділу підприємства?

2. Які функції органу управління підприємством?

3. Які основні функціональні обов'язки керівника підрозділу?

4. За яких умов може прийматися рішення про припинення діяльності підрозділу?

5. Як будуються взаємозв'язки між підрозділами підприємства?

6. Як будуються взаємозв'язки між підрозділом і дирекцією підприємства?

7. Що є предметом внутрішньогосподарського договору?

8. На основі яких критеріїв визначається умовний прибуток підрозділу?

9. Які складові системи матеріального стимулювання праці внутрішньогосподарських підрозділів?

10. Чому заключне або річне стимулювання працівників центрів відповідальності здійснюється на колективній основі?

11. Яким вимогам повинен відповідати механізм підсумкового матеріального стимулювання працівників підрозділів?

12. Як визначається база стимулювання працівників підрозділів за кінцеві результати господарювання?

13. Як розраховується умовна реалізаційна ціна на продукцію підрозділів?

14. Як враховуються виробничі витрати підрозділу при визначенні кінцевих результатів його діяльності?

15. Які принципи стимулювання підрозділів за розрахунковими цінами?

16. Які принципи стимулювання підрозділів за розцінками від валового доходу?

17. Які принципи стимулювання підрозділів за залишковим методом?

18. Які принципи стимулювання підрозділів за комплексними розцінками?

19. Як розраховується матриця комплексних розцінок?

20. Які висновки можна зробити з аналізу варіантів матеріального стимулювання підрозділів?



Список використаних джерел

Основна

1. *Дем'яненко С. І.* Менеджмент аграрних підприємств. — К. : КНЕУ. — 2004. — С. 62—83.

Додаткова

1. *Дем'яненко С. І.* Внутрігосподарські підрозділи та управління в них. Текст лекцій (комп'ютерний варіант). — К. : КНЕУ, 2001.

2. *Дем'яненко С. І.* Власність на виробничі ресурси і формування собівартості продукції в сільському господарстві. — К. : МНТУ. — 1996. — С. 52—64.

3. *Круш П. В., Тульчинська С. О., Тульчинський Р. В., Кириченко С. О., Кривда О. В., Кавтиш О. П.* Внутрішній економічний механізм підприємства : навч. посіб. — К.: Центр уч-бової літератури, 2008. — 206 с.

4. *Михалюк Н. І.* Теоретичні проблеми оплати праці в підприємствах різних форм власності аграрного сектору / Н. І. Михалюк. Організація матеріального стимулювання в агроформуваннях. Т. Г. Маренич. Організація контрактної системи оплати праці на сільськогосподарських підприємствах АПК / Т. Г. Маренич. Ринкова трансформація економіки АПК [Текст] : кол. монографія : у 4 ч. / за ред. П. Т. Саблука. // Ч. 1 : Соціально-економічні проблеми розвитку села. — К. : Ін-т аграрної економіки УААН, 2002. — 571 с.

5. *Малік М. Й.* Кадровий потенціал аграрних підприємств: управлінський аспект : монографія / М. Й. Малік, О. Г. Шпикуляк ; Нац. наук. центр «Ін-т аграрної економіки». — К. : ННЦ ІАЕ, 2005. — 368 с.

6. *Синяєва Л. В.* Матеріальне стимулювання як механізм мотивації людини до високоєфективної праці / Л. В. Синяєва, Н. М. Рубцова, Л. В. Синяєва. Тенденції тіньової складової доходів населення України / Л. В. Синяєва. Ринкова трансформація економіки АПК [Текст] : кол. монографія : у 4 ч. / за ред. П. Т. Саблука // Ч. 1 : Соціально-економічні проблеми розвитку села. — К. : Ін-т аграрної економіки УААН, 2002. — 571 с.



Внутрішньогосподарський договір — це договір, що укладається на основі Положення про внутрішньогосподарські відносини між Дирекцією (менеджером), що діє на підставі Статуту з однієї сторони, і Підрозділом, що діє на підставі Положення про структурний підрозділ, в особі його Керівника, з другої сторони.

Дирекція підприємства (менеджер) — це орган його управління, який створюється зборами учасників у відповідності зі статутом підприємства, що відображає його організаційно-правову форму.

Підрозділ сільськогосподарського підприємства — це складова частина підприємства, яка одержує завдання з виробництва продукції (послуг) і результати діяльності якого обліковуються відокремлено. Діяльність, права і обов'язки кожного Підрозділу регламентується Положенням про Підрозділ.

Предмет внутрішньогосподарського договору — це регламентація взаємодії сторін, визначення їх прав та обов'язків та відповідальності при виконанні своїх статутних завдань в ході ведення виробничо-господарської діяльності.

Форми функціонування матеріального стимулювання:

- **визначення фонду оплати праці як різниці між вартістю валової продукції, розрахованої за допомогою розрахункових цін, і матеріальними витратами на її виробництво, розрахованими за єдиними планово-обліковими цінами** — стовідсоткове утримання із заробітку за перевитрату матеріальних засобів і в таких же самих розмірах виплата за їх економію. Таким чином, сума оплати праці прямо пропорційна зміні фактичного рівня витрат порівняно з їх нормативом, але при цьому відсутня гнучкість в розподілі економії грошово-матеріальних засобів на фонди накопичення і споживання, тобто її направляють тільки на споживання;

- **оплата праці за розцінками (нормативами) від валового доходу** — фіксований рівень нормативів (розцінок) і значна їх диференціація за окремими видами продукції та госпрозрахунковими підрозділами;

- **залишковий принцип матеріального стимулювання** — встановлення розрахункових цін і визначення за допомогою їх вартості валової продукції. Отримана сума за вирахуванням фактичних виробничих витрат, у тому числі і оплати праці, являє собою економію, яку повністю або частково (залежно від рівня

розрахункових цін) направляють до фонду споживання підрозділу;

• **оплата праці за комплексними розцінками** — на рівні госпрозрахункового підрозділу встановлюють базові нормативні рівні виробництва, виробничих витрат, у тому числі оплати праці, і вартості реалізованої продукції. Виходячи з цього, розраховують базову комплексну розцінку за одиницю валової продукції (у натуральному або вартісному виразі) шляхом ділення фонду оплати праці підрозділу на нормативний обсяг виробництва. Нормативні рівні виробничих витрат і вартості реалізованої продукції визначають також діленням відповідних показників на обсяг виробництва продукції.



Теми рефератів і доповідей

1. Складові системи матеріального стимулювання праці внутрішньогосподарських підрозділів.

2. Суть та основні функції механізму підсумкового матеріального стимулювання працівників підрозділів підприємства.

3. Принципи матеріального стимулювання підрозділів в умовах внутрішньогосподарського розрахунку великих агропромислових формувань.

4. Зміст та особливості основних функціональних обов'язків керівника підрозділу аграрного підприємства.



Навчальні завдання для самостійної роботи студентів

Завдання 3.1.

Відомий менеджер компаній «Форд» і «Крайслер» Лі Якокка у своїй діяльності керувався трьома «Р», які розміщував у такій ієрархічній послідовності:

- People (персонал);
- Product (товар);
- Profit (прибуток).

Поясніть, чому американський менеджер і бізнесмен Лі Якокка на перше місце в ієрархії пріоритетів діяльності керівника виставляє такий виробничий ресурс як персонал, а прибуток на останнє.

Завдання 3.2.

Запланований умовний прибуток центру відповідальності на поточний період складає 70 тис. грн. Кінцеве матеріальне стимулювання буде здійснюватись на основі врахування наступних нормативів:

- Фонд підсумкового матеріального стимулювання встановлюється у розмір 10 % суми умовного прибутку у випадку досягнення центром витрат його планового обсягу;
- За понад плановий умовний прибуток — у розмірі 30 % понад планової суми;
- За недотримання скоригованих планових показників з урахуванням аналізу всіх чинників, що зумовили невиконання плану, може передбачатися зменшення на 10 % фонду підсумкового матеріального стимулювання за кожний відсоток недоотриманого умовного прибутку.

Постановка завдання. Розрахувати суму річного матеріального стимулювання, що належить центру відповідальності за кінцевими результатами його діяльності, якщо фактичний прибуток центру відповідальності складає:

- А) 87 % від запланованого фактичного прибутку;
- Б) 97 % від запланованого фактичного прибутку;
- В) 100 % від запланованого фактичного прибутку;
- Г) 105 % від запланованого фактичного прибутку.

Методика виконання. Розв'язок задачі має наступну послідовність:

1. Розрахуємо фактичний умовний прибуток центру відповідальності відповідно відсотку виконання плану з отримання умовного прибутку.

2. Знайдемо фонд підсумкового матеріального стимулювання у разі досягнення центром витрат його планового обсягу.

3. Проведемо остаточні розрахунки суми річного матеріального стимулювання, що належить центру відповідальності за кінцевими результатами його діяльності.

Варіант А: центр відповідальності недоотримав 13 % прибутку від запланованої суми. Отже, відповідно умові за недотримання скоригованих планових показників фонд підсумкового матеріального стимулювання зменшується на 10 % за кожний

відсоток недоотриманого умовного прибутку, тобто в даному разі відбувається зменшення на 130 %. Оскільки це складає 91 тис. грн, а фонд підсумкового матеріального стимулювання у разі досягнення центром витрат планового обсягу складає 70 тис. грн, то центр відповідальності не отримає матеріального стимулювання.

Варіанту Б: центр відповідальності недоотримав 3 % прибутку від запланованої суми. Отже, відповідно умові за недотримання скоригованих планових показників фонд підсумкового матеріального стимулювання зменшується на 10 % за кожний відсоток недоотриманого умовного прибутку, тобто в даному разі відбувається зменшення на 30 %. Оскільки це складає 21 тис. грн, а фонд підсумкового матеріального стимулювання у разі досягнення центром витрат планового обсягу складає 70 тис. грн, то центр відповідальності отримає 70 тис. — 21 тис. = 49 тис. грн.

Варіанту В: центр відповідальності отримав 5 % понадпланового прибутку від запланованої суми. Отже, відповідно умові за понадплановий умовний прибуток центри відповідальності отримують матеріальне стимулювання у розмірі 30 % понадпланової суми. Оскільки понадпланова сума отриманого прибутку складає 35 тис. грн, то фонд підсумкового матеріального стимулювання складе:

$$70 + 35 \times 0,3 = 49 \text{ тис. грн.}$$

Вирішення задачі наведено в таблиці (табл. 3.2.1)

Таблиця 3.2.1

**РОЗРАХУНОК СУМИ РІЧНОГО МАТЕРІАЛЬНОГО СТИМУЛЮВАННЯ,
ЩО НАЛЕЖИТЬ ЦЕНТРУ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ
ЗА КІНЦЕВИМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ЙОГО ДІЯЛЬНОСТІ**

Показник	Варіанти			
	А	Б	В	Г
Запланований умовний прибуток центру відповідальності, тис. грн	700	700	700	700
Фактичний умовний прибуток ЦВ, тис. грн	609	679	700	735
Виконання плану з отримання умовного прибутку, %	87	97	100	105
Належить за остаточним розрахунком, тис. грн	—	49	70	80,5

Завдання 3.3.

У господарстві поголів'я корів складає 250 голів, удій на корову — 4000 кг, товарність молока — 90 %, реалізаційна ціна за 1 кг — 3,5 грн. Виробничі витрати — 100 тис. грн, в тому числі матеріальні — 80 тис. грн, оплата праці — 20 тис. грн, постійні витрати — 30 тис. грн.

Постановка завдання. Розрахувати матеріальне стимулювання за комплексними розцінками, якщо:

- Базова комплексна розцінка збільшується до 70 одиниць (до 70 %) при зниженні витрат порівняно з нормативом на 100 одиниць, а при відповідному їх підвищенні базова комплексна розцінка зменшується на 100 одиниць (100 %).

- На 100 одиниць підвищення або зниження вартості реалізованої продукції порівняно з нормативом, що при фіксованому рівні виробничих витрат рівнозначно збільшенню або зменшенню прибутку, розцінка відповідно змінюється на 25 одиниць (25 %), тобто на нормативний відсоток відрахувань від прибутку до фонду споживання.

Методика виконання. Розв'язок задачі має наступну послідовність:

1. Проведемо розрахунок вартості кінцевої (товарної продукції).

Так, вартість кінцевої (товарної продукції) складає:

удій молока × поголів'я корів × товарність × ціна реалізації

2. Проведемо розрахунок базових нормативних рівнів виробничих витрат.

Так, базовий нормативний рівень виробничих витрат складає:

$$\frac{\text{виробничі витрати}}{\text{удій молока}}$$

3. Проведемо розрахунок базового нормативного рівня товарної продукції.

Так, базовий нормативний рівень товарної продукції складає:

$$\frac{\text{вартість кінцевої (товарної продукції)}}{\text{удій молока}}$$

4. Базова комплексна розцінка розраховується:

$$\text{фонд оплати праці} / \text{удій молока}$$

Результати розрахунків наведені в таблиці.

Таблиця 3.2

**РОЗРАХУНОК БАЗОВИХ НОРМАТИВНИХ РІВНІВ
ВИРОБНИЧИХ ВИТРАТ, ВАРТОСТІ КІНЦЕВОЇ (ТОВАРНОЇ ПРОДУКЦІЇ)
І БАЗОВОЇ КОМПЛЕКСНОЇ РОЗЦІНКИ за 1 ц молока**

№ п/п	Показник	Розрахункова величина
1.	Удій, ц	$40 \times 250 = 10\ 000$
2.	Виробничі витрати, тис. грн	100 000
3.	Вартість товарної продукції, тис. грн	$10\ 000 \times 0,9 \times 350 = 3150$
4.	Базовий нормативний рівень виробничих витрат (п. 2 : п. 1), грн/ц	$10\ 000 : 10\ 000 = 10$
5.	Базовий нормативний рівень товарної продукції (п. 3 : п. 1), грн/ц	$3\ 150\ 000 : 10\ 000 = 31,5$
6.	Фонд оплати праці	20 000
7.	Базова комплексна розцінка (п. 6 : п. 1)	$20\ 000 : 10\ 000 = 2$

5. Побудова матричної таблиці комплексних розцінок за центнер молока по госпрозрахунковому підрозділу (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

**МАТРИЧНА ТАБЛИЦЯ КОМПЛЕКСНИХ РОЗЦІНОК
ЗА ЦЕНТНЕР МОЛОКА ПО ГОСПРОЗРАХУНКОВОМУ ПІДРОЗДІЛУ, грн**

Рівень виробничих витрат	Рівень вартості товарної продукції										
	27,5	28,5	29,5	30,5	31,5	32,5	33,5	34,5	35,5	36,5	37,5
12	0	0	0	0	0	0,25	0,5	0,75	1	1,25	1,5
11	0	0,25	0,5	0,75	1	1,25	1,5	1,75	2	2,25	2,5
10	1	1,25	1,5	1,75	2	2,25	2,5	2,75	3	3,25	3,5
11	1,7	1,95	2,2	2,45	2,7	2,95	3,2	3,45	3,7	3,95	4,2
12	2,4	2,65	2,9	3,15	3,4	3,65	3,9	4,15	4,4	4,65	4,9
13	3,1	3,35	3,6	3,85	4,1	4,35	4,6	4,85	5,1	5,35	5,6
14	3,8	4,05	4,3	4,55	4,8	5,05	5,3	5,55	5,8	6,05	6,3
15	4,5	4,75	5	5,25	5,5	5,75	6	6,25	6,5	6,75	7
16	5,2	5,45	5,7	5,95	6,2	6,45	6,7	6,95	7,2	7,45	7,7
17	5,9	6,15	6,4	6,65	6,9	7,15	7,4	7,65	7,9	8,15	8,4
18	6,6	6,85	7,1	7,35	7,6	7,85	8,1	8,35	8,6	8,85	9,1

Завдання 3.4.

Використовуючи літературні джерела (не менше 5), здійсніть систематизацію підходів щодо визначення:

- А) предмету внутрігосподарського договору;
 - Б) складових системи матеріального стимулювання праці внутрігосподарських підрозділів підприємства;
 - Г) центрів відповідальності на підприємстві.
- Результати оформіть у вигляді таблиці.

Таблиця 3.4

СИСТЕМАТИЗАЦІЯ ПІДХОДІВ ЩОДО ВИЗНАЧЕННЯ ВИРОБНИЧОЇ СТРУКТУРИ ПІДПРИЄМСТВА

Визначення	Автор	Джерело
Система матеріального стимулювання праці внутрігосподарських підрозділів складається з таких основних частин: 1. Основна оплата праці. Вона передбачає оплату праці за обсяги виконаних робіт, кількість виробленої продукції та відпрацьований час; 2. Додаткова оплата праці. До додаткової оплати входить підвищення тарифів по оплаті праці на певних видах робіт: при збиранні урожаю, на роботах по захисту рослин, надбавки за роботу на різних видах техніки, надбавки за кваліфікацію, за стаж роботи в господарстві; 3. Підсумкове стимулювання, яке здійснюється за дотримання планових показників та економію енергоресурсів й інших прямих витрат, досягнення високих кінцевих результатів діяльності	Дем'яненко С. І.	Менеджмент аграрних підприємств. — К. : КНЕУ. — 2004. — С. 67

Завдання 3.5.

Використовуючи літературні джерела та конспект лекції складіть тестові завдання для самоперевірки знань з теми. Завдання повинно мати чотири варіанта відповіді, серед яких одна правильна.

Завдання 3.6.

Ідентифікуйте правильне визначення кожного з термінів

Таблиця 3.5

ЗНАХОДЖЕННЯ ВІДПОВІДНОСТІ ВИЗНАЧЕНЬ ТЕРМІНІВ

1. Підрозділ сільськогосподарського підприємства	А. Положенням про Підрозділ
2. Дирекція підприємства (менеджер) — це	Б. Складовою частиною підприємства, яка одержує завдання з виробництва продукції (послуг) і результати діяльності якого обліковуються відокремлено
3. Діяльність, права і обов'язки кожного Підрозділу регламентується	В. Виробництво продукції та надання послуг, у відповідності із завданнями Дирекції, та ощадливе використання виробничих ресурсів
4. Метою діяльності Підрозділу є	Г. Регламентация взаємодії сторін, визначення їх прав та обов'язків та відповідальності при виконанні своїх статутних завдань в ході ведення виробничо-господарської діяльності. Договір вступає в дію з дня його підписання
5. Предметом договору є	Д. Орган його управління, який створюється зборами учасників у відповідності з статутом підприємства, що відображає його організаційно-правову форму
6. Основна та додаткова оплата праці становить собою	Е. Умовний прибуток від виробленої сільськогосподарської продукції, який визнається у річному бюджеті
7. Протягом виробничого сезону для визначення виконання зведеного річного продуктового бюджету використовуються	Є. Поточне авансування протягом року
7. Заліковим оціночним показником діяльності Підрозділу є	Ж. Поточні ринкові ціни

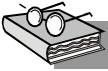
Завдання 3.7.

З метою закріплення вивченого матеріалу складіть тематичний кросворд. Кросворд повинен містити 15 термінів та визначень.

**Виробничі ситуації****Ситуація для аналізу 3.1.**

Ви очолюєте сільськогосподарське підприємство, що спеціалізується на виробництві цукрових буряків. Підприємство зазнає труднощів у сфері виробництва та збуту продукції.

Завдання щодо аналізу ситуації. З метою виходу із кризової ситуації розробіть «дерево цілей» для підприємства.



Навчальні завдання для роботи в мікрогрупах

Завдання 3.1

Виробничий підрозділ молочної ферми обслуговує 250 голів корів, при цьому удій на корову складає 4000 кг, товарність молока — 90 %, реалізаційна ціна за 1 кг — 3,5 грн. Виробничі витрати — 100 тис. грн, в тому числі матеріальні — 80 тис. грн, оплата праці — 20 тис. грн, постійні витрати — 30 тис. грн. На оплату праці направляється 70 % заощаджених коштів.

Постановка завдання. Розрахувати матеріальне стимулювання для виробничого підрозділу молочної ферми:

I) як різницю між вартістю валової продукції, розрахованої за допомогою розрахункових цін і матеріальними витратами на їх виробництво, обрахованими за єдиними планово-обліковими цінами;

II) за розцінками (нормативами) від валового доходу;

III) за залишковим методом матеріального стимулювання;

IV) за комплексними розцінками.

Проаналізувати в умовах змін (збільшення — А і зменшення — Б) обсягу виробництва продукції відповідно на 10 %.

Методика виконання. Розв'язок задачі має наступну послідовність:

I) Визначимо фонди оплати праці як різницю між вартістю валової продукції, розрахованої за допомогою розрахункових цін і матеріальними витратами на їх виробництво, обрахованими за єдиними планово-обліковими цінами матеріальне стимулювання за алгоритмом:

$$1. \text{ Розрахункова ціна} = \frac{\text{виробничі витрати}}{\text{удій молока}} .$$

$$2. \text{ Норматив оплати праці від валового доходу} = \frac{\text{витрати на оплату праці}}{\text{товарна продукція} \times \text{ціна реалізаційна} - \text{матеріальні витрати}} .$$

$$3. \text{ Рівень виробничих витрат} = \frac{\text{матеріальні витрати} + \text{оплата праці}}{\text{удій молока}} .$$

$$4. \text{ Рівень вартості реалізованої продукції} = \frac{\text{товарна продукція} \times \text{ціна реалізаційна}}{\text{удій молока}}$$

$$5. \text{ Базова комплексна розцінка} = \frac{\text{оплата праці}}{\text{удій молока}}$$

6. Оплата праці за кінцевими результатами = розрахункова ціна × удій молока – матеріальні витрати.

7. Фактична собівартість продукції = матеріальні витрати + оплата праці за кінцевими результатами

II) Визначимо фонд оплати праці за розцінками (нормативами) від валового доходу за алгоритмом:

Оплата праці за кінцевими результатами = норматив оплати праці × (ціна реалізаційна × удій молока – матеріальні витрати).

III) Визначимо фонд оплати праці за залишковим методом матеріального стимулювання за алгоритмом:

1. Прибуток = розрахункова ціна × удій молока – (матеріальні витрати + оплата праці).

2. Оплата праці за кінцевими результатами = оплата праці за базового варіанта + 0,7 прибутку.

IV) Визначимо фонд оплати праці за комплексними розцінками за алгоритмом:

1. Фактичний фонд оплати праці за вироблену продукцію = удій молока × базова комплексна розцінка.

2. Виробничі витрати за групами = постійні витрати + змінні витрати.

3. Економія або перевитрати не тільки матеріальних витрат, а всієї собівартості = сума виробничих витрат за їх групами (постійні і змінні) – матеріальні витрати – оплата праці.

4. Фонд оплати праці за кінцевими результатами = оплата праці за вироблену продукцію + 70 % економії (перевитрат) собівартості.

Висновки: найвищу кінцеву оплату праці і, відповідно, собівартість продукції при зростанні її виробництва забезпечує перший варіант матеріального стимулювання, адже вся заощаджена в результаті цього зростання сума матеріальних витрат, направляється на оплату праці. Найнижчі показники отримані за другим варіантом, оскільки на оплату праці направляється тільки 17,7 % економії матеріальних засобів. За третім варіантом (як і за четвертим) на оплату праці направлено 70 % заощаджених коштів. Внаслідок цього оплата праці й собівартість тут нижчі, ніж за першим варіантом.

І тільки четвертий варіант матеріального стимулювання забезпечує найадекватніше й економічно обгрунтоване формування як фонду оплати праці за кінцевими результатами виробництва, так і всієї собівартості. По-перше, він дає можливість (що не забезпечується жодним з інших трьох варіантів) встановлювати фактичний фонд оплати праці за вироблену продукцію і таким чином визначати собівартість продукції з метою виявлення економії чи перевитрат за всіма виробничими витратами, а не тільки за матеріальними. По-друге, з поділом витрат на постійні й змінні забезпечується економічно обгрунтований розрахунок кінцевих результатів роботи підрозділів.

За умови скорочення обсягів виробництва продукції (варіант Б) найнижчі рівні оплати праці за кінцевими результатами і собівартості продукції забезпечуються при першому і третьому варіантах матеріального стимулювання. Це пояснюється повним, стовідсотковим утриманням перевитрати вартості матеріальних засобів. А найвищі показники отримані за другим варіантом, що пов'язано з утриманням тільки 17,7 перевитрачених коштів. При четвертому ж варіанті матеріального стимулювання (як при першому і третьому) хоча і забезпечується стовідсоткове утримання перевитрати, але завдяки поділу витрат на постійні та змінні з фонду оплати праці не утримується сума відповідної частини останніх, яка знижується із зменшенням обсягу виробництва продукції.

Із проведеного аналізу можна зробити висновок про недоцільність використання залишкового принципу в організації матеріального стимулювання (перший і третій варіанти матеріального стимулювання) при госпрозрахунковому підряді, адже даний принцип вступає в протиріччя з вимогами гарантованої мінімальної оплати праці й при цьому економічно необгрунтовано визначається належна колективам госпрозрахункових підрозділів сума оплати праці за кінцевими результатами виробництва. Потребує удосконалення і другий варіант матеріального стимулювання, основним напрямком якого може бути встановлення гнучких, таких, що змінюються залежно від зміни рівня виробничих витрат, нормативів (розцінок) оплати праці від валового доходу з урахуванням поділу витрат на постійні та змінні. Таким чином, очевидними є переваги четвертого варіанту матеріального стимулювання, який виключає притаманні іншим варіантам матеріального стимулювання диспропорції і гарантує збалансованість у реалізації цієї форми власності.

Завдання 3.2.

На основі вихідних даних (табл. 3.6) необхідно для молокопереробного підприємства «Молочар»:

- провести розрахунок чисельності працівників за функціями управління;
- визначити, які структурні підрозділи треба створити на підприємстві й кількість штатних одиниць у підрозділі;
- визначити кількість рівнів лінійного й функціонального керівництва.

Таблиця 3.6

ВИХІДНІ ДАНІ ДЛЯ ПОБУДОВИ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ

Показники	Варіанти						
	1	2	3	4	5	6	7
Змінність роботи підприємства (K_3)	1	2	2	1	2	1	2
Кількість працівників, чол.	300	250	350	500	580	750	200
Норма керованості для керівників нижчих ієрархічних рівнів ($H_{кн}$)	25	27	30	26	28	30	26
Норма керованості для керівників ланок вищих ієрархічних рівнів ($H_{кв}$)	4	5	6	4	6	6	5

Методика виконання. Розв'язок задачі має наступну послідовність:

1. Розрахунок чисельності за функціями проводиться у таблиці 3.7.

Таблиця 3.7

РОЗРАХУНОК ЧИСЕЛЬНОСТІ ПРАЦІВНИКІВ УПРАВЛІННЯ

Функції	% від чисельності працівників	Чисельність працівників управління
Лінійне керівництво	2,7—3,0	
Оперативне управління основним виробництвом	0,45—0,5	
Розробка й вдосконалення технології	1,0—1,3	
Ремонтне й енергичне обслуговування	0,6—0,8	
Контроль якості продукції	0,4—0,8	

Закінчення табл. 3.7

Функції	% від чисельності працівників	Чисельність працівників управління
Організація праці і заробітної плати	0,6—1,0	
Економічні дослідження й ціноутворення	0,6—0,8	
Бухгалтерський облік і фінансова діяльність	1,2—1,6	
Матеріально-технічне забезпечення і маркетингова діяльність	1,2—1,4	
Підготовка кадрів	0,2—0,3	
Загальне діловодство	0,3—0,5	
Всього		

2. Склад структурних підрозділів і штатна кількість працівників заповнюється в табл. 3.8 на основі таблиць 3.7 і 3.9.

Таблиця 3.8

СКЛАД СТРУКТУРНИХ ПІДРОЗДІЛІВ

Структурні підрозділи	Чисельність штатних одиниць, чол
Відділ праці і заробітної плати	
і т.д.	

Таблиця 3.9

НОРМА ФОРМУВАННЯ ПІДРОЗДІЛІВ АПАРАТУ УПРАВЛІННЯ

Підрозділ апарату управління	Норми формування, чол.		
	Економічні служби	Технічні служби	Загального призначення
Відділ	Більше 8	Більше 10	Більше 5
Бюро	5—7	6—10	3—4
Група	До 5	До 6	До 3

3. На основі таблиці 3.4 запроектувати схему структури управління, визначивши попередньо кількість рівнів лінійного і функціонального управління.

4. Розробка схеми розподілу функціональних обов'язків в апараті управління підприємства, відділу, бюро, групи.

Для виконання завдання необхідно заповнити таблицю 3.5 (функції менеджменту), використовуючи такі умовні позначення:

П — планування;

О — організація;
 К — контроль;
 М — мотивація;
 Об — облік;
 Р — регулювання;
 І — інформування, тобто надання інформації вищим органам;
 Н — неучасть, тобто функціональний підрозділ не бере участі при вирішенні конкретної задачі.

Таблиця 3.10

ФУНКЦІОНАЛЬНІ ПІДРОЗДІЛИ

Завдання	Підприємство					Виробничий підрозділ				
	Директор	Начальник відділу підтримання	Начальник відділу організації праці і заробітної плати	Бухгалтерія	Відділ кадрів	Начальник відділу	технолог	механік	економіст	нормувальник

Завдання для розробки схеми розподілу функціональних об'єктів зв'язків

1. Основна виробнича діяльність.
2. Технологічна підготовка виробництва.
3. Впровадження нової техніки.
4. Впровадження нової технології.
5. Заходи з підвищення якості продукції.
6. Маркетингові дослідження.
7. Матеріально-технічне постачання виробництва.
8. Збут продукції.
9. Зовнішньоекономічні зв'язки.
10. Заходи з охорони праці.
11. Капітальне будівництво.
12. Підготовка кадрів.
13. Економічна оцінка і аналіз ефективності виробництва.
14. Розробка перспективних планів розвитку виробництва.
15. Ведення статистичного обліку.
16. Вдосконалення системи оплати праці.
17. Розвиток соціальної інфраструктури.
18. Розробка оперативних завдань.
19. Проведення ремонту обладнання
20. Дотримання технологічної дисципліни.

ДОДАТКИ

Додаток 3.1

Товариство з обмеженою відповідальністю «Полква»

Внутрішньогосподарський договір № _____

с. Новоставці

«__» _____ 20__ р.

Цей Договір укладено на основі Положення про внутрішньогосподарські відносини між дирекцією товариства з обмеженою відповідальністю «Полква» (далі — Дирекція), що діє на підставі Статуту, в особі Петринюка В. А., з однієї сторони, і тракторно-рільничою бригадою № 1 (далі Бригада), що діє на підставі Положення про структурний підрозділ, в особі Керівника Каленика І. Д., з другої сторони.

Предмет договору.

1.1. Предметом даного договору є регламентація взаємодії сторін, визначення їх прав, обов'язків та відповідальності при виконанні ТОВ «Полква» своїх статутних завдань в ході ведення виробничо-господарської діяльності.

1.2. Договір діє з дня його підписання до 31 грудня 20__ року.

Загальні положення договору.

2.1. Для виробництва продукції та надання послуг Дирекція передає Бригаді земельні та майнові ресурси згідно з Додатком 3.2.

2.2. Обсяги виробництва продукції та внутрішньогосподарські ціни на неї наводяться в Додатку 3.3.

2.3. Обсяги, постачання технологічних матеріалів, енергоносіїв, та фіксовані ціни на них наводяться в Додатку 3.4.

2.4. Типові технологічні регламенти (поопераційні технології та норми застосування технологічних матеріалів робіт та послуг) виробництва продукції наводяться в Додатках 3.5.1—3.5.3.

2.5. Зведений річний продуктовий бюджет та бюджет доходів і витрат складаються Бригадою спільно з економічною службою ТОВ «Полква» і затверджуються Дирекцією не пізніше 31 грудня. Річний зведений продуктовий бюджет Бригади наводиться в Додатку 3.7, бюджет доходів та витрат — в Додатку 3.8. Всі перелічені вище додатки є невід'ємною складовою частиною даного договору.

2.6. Витрати Бригади на виробництво продукції плануються і обліковуються в розрахунку на один виробничий цикл — від підготовки ґрунту до збирання — та в обсязі франко-місце зберігання, а по продукції, що не зберігається — франко-місце використання.

2.7. В процесі виробничої діяльності Бригада може надавати іншим підрозділам агротехнічні та ремонтні послуги, а також користуватися послугами інших підрозділів на засадах оперативного замовлення чи за розпорядженням Дирекції. До доходів надані послуги не відносяться і у вартість виробленої продукції не включаються.

Обов'язки сторін.

3.1. Дирекція зобов'язується:

3.1.1. Для виконання обумовленого сторонами обсягу виробництва продукції забезпечити Бригаду необхідними матеріальними ресурсами згідно з додатком 3.4.

3.1.2. Своєчасно прийняти від Бригади вироблену продукцію.

3.1.3. Забезпечити технологічне та економічне консультування Бригади за її замовленнями.

3.2. Бригада зобов'язується:

3.2.1. Своєчасно розробити і подати на затвердження Дирекції проекти зведеного річного продуктового бюджету та бюджету доходів і витрат Бригади до 10 грудня. Прийняти бюджет на наступний рік до виконання не пізніше 31 грудня.

3.2.2. Передати Дирекції вироблену продукцію в повному обсязі.

3.2.3. Ефективно використовувати землю та засоби виробництва.

3.2.4. Дотримуватись бюджетів витрат, постійно аналізувати хід їх виконання протягом року.

3.2.5. Забезпечити ведення обліку та своєчасне подання звітності Дирекції.

Стимулювання виконання річного продуктового бюджету Бригади

4.1. Для заохочення колективу Бригади у досягненні високих кінцевих результатів роботи застосовують колективне матеріальне стимулювання. Його джерелом виступає виробничо-господарський дохід, який визначається як різниця між вартістю виробленої Бригадою продукції в оцінці за внутрішньогосподарськими цінами та фактичними матеріальними витратами на її виробництво. Кількісно внутрішньогосподарські ціни на одиницю продукції рослинництва є її виробничою собівартістю, яка включає дві складові частини: 1) вартість матеріальних витрат на одиницю продукції; 2) загальну суму коштів матеріального стимулювання на одиницю продукції. До складу матеріальних витрат включаються: вартість технологічних матеріалів, накладні виробничі, накладні адміністративні витрати (крім оплати праці), вартість енергоносіїв, допоміжних матеріалів, робіт та послуг, відпусток.

4.2. Кошти матеріального стимулювання робітників, зайнятих у технологічному процесі, визначаються виходячи з прийнятої технології виробництва продукції рослинництва, наявних машин, затверджених у господарстві норм виробітку та доплат до тарифу, враховуючи і додаткову оплату праці на вирощуванні цукрових буряків. При цьому використовуються такі тарифні ставки (в гривнях за 7-год. робочий день).

При розрахунку загальної суми коштів матеріального стимулювання, тарифні ставки на формуванні густоти насаджень та збиранні цукрових буряків, збиранні зернових, обприскуванні посівів розчинами гербіцидів та отрутохімікатів підвищуються на 100%.

Таблиця 1

ЄДИНА ТАРИФНА СІТКА на 2013 рік

Розряд	Коефіцієнт підвищення окладу	Оклад згідно розряду	Оклад (тарифна ставка)
1	1,00	928,00	1218
2	1,09	1011,52	1218
3	1,18	1095,04	1218
4	1,27	1178,56	1218
5	1,36	1262,08	1262
6	1,45	1345,60	1346
7	1,54	1429,12	1429
8	1,64	1521,92	1522
9	1,73	1605,44	1605
10	1,82	1688,96	1689
11	1,97	1828,16	1828
12	2,12	1967,36	1967
13	2,27	2106,56	2107
14	2,42	2245,76	2246
15	2,58	2394,24	2394
16	2,79	2589,12	2589
17	3,00	2784,00	2784
18	3,21	2978,88	2979
19	3,42	3173,76	3174
20	3,64	3377,92	3378
21	3,85	3572,80	3573
22	4,06	3767,68	3768
23	4,27	3962,56	3963
24	4,36	4046,08	4046
25	4,51	4185,28	4185

До загальної суми коштів матеріального стимулювання включаються також збільшена на 34,5 % заробітна плата керівників та спеціалістів

Бригади, робітників на ремонті сільськогосподарської техніки, переданої Бригаді, а також доплата за класність трактористам-машиністам на технологічних роботах.

4.3. Кошти матеріального стимулювання для окремої культури визначаються в такій послідовності:

- розраховується оплата праці на виконанні всіх технологічних операцій під урожай 2000-го року з доплатою за класність трактористам-машиністам та зазначеним вище підвищенням тарифних ставок в розрізі сільськогосподарських культур;

- загальна сума оплати праці адміністративного персоналу Бригади та працівників на ремонті переданої Бригаді сільськогосподарської техніки розподіляється по культурах пропорційно оплаті праці технологічних працівників;

- додаванням цих двох величин одержують загальну суму коштів матеріального стимулювання для окремої культури.

4.4. Авансування працівників Бригади протягом року до одержання продукції та передачі її Дирекції здійснюється в такому порядку. Працівники, безпосередньо зайняті на технологічних операціях вирощування та збирання сільськогосподарських культур, авансуються на відрядній основі за тарифними ставками зазначеними в табл. 1.

Доплата за класність нараховується згідно цих ставок і є остаточною. Підвищена оплата протягом року на окремих культурах та роботах здійснюється також згідно до наведених ставок і в подальшому не коригується.

Керівництво Бригади та працівники на ремонтних роботах авансуються за встановленими для оплати праці на 1999-й рік ставками та нормами часу (при відрядній оплаті).

4.5. У собівартість продукції включають 110 % коштів матеріального стимулювання (з урахуванням 10 % на відпустки)

4.6. При відхиленнях в обсягах постачання та використання передбачених Додатком 3 технологічних матеріалів понад 5 %; а також при відхиленнях від поопераційної технології в частині складу силових та робочих машин здійснюється коригування виходу продукції та коштів стимулювання, витрат та внутрішньогосподарських цін.

4.7. Із загальної суми визначеного в кінці року виробничо-господарського доходу Бригади виключається загальна сума авансових виплат. Залишок розподіляється між працівниками Бригади пропорційно авансовим нарахуванням (виплатам) кожного за період від підготовки ґрунту до збирання сільськогосподарських культур Бригади. Визначені в такий спосіб стимулюючі виплати в кінці року за виконання річного продуктового бюджету ніякими максимальними розмірами не обмежуються. При цьому враховується заробітна плата за виконання технологічних операцій працівниками як Бригади, так і інших підрозділів.

4.8. Санкції за невиконання річного продуктового бюджету застосовуються лише у випадку документального підтвердженого актами невикористання Бригадою наявних виробничих можливостей.

Облік витрат і продукції Бригади

Сторони встановлюють і дотримуються такого порядку ведення обліку виконання річного продуктового бюджету та бюджету доходів і витрат Бригади:

5.1. Завданням обліку витрат і продукції Бригади є своєчасне забезпечення керівництва Бригади та Дирекції достовірною і повною інформацією про хід виконання річного продуктового бюджету Бригади, точне документальне відображення фактично використаних на виробництво продукції ресурсів та своєчасне і повне її оприбуткування.

5.2. Відповідальність за організацію обліку витрат і продукції покладається на керівника Бригади, за якісне ведення облікових реєстрів та складання звітності — на бухгалтера.

5.3. Облік витрат і продукції базується на таких засадах:

5.3.1. Витрати на виробництво продукції рослинництва обліковуються на рахунку 20.1 як прямі, з віднесенням на конкретні культури протягом року, та розподілювані, що відносяться на конкретні культури в кінці року. До розподілюваних витрат відносяться:

- витрати на ремонт сільськогосподарської техніки (база розподілу — основне пальне);
- витрати на утримання адміністративного персоналу Бригади (база розподілу — пряма оплата);
- орендна плата за землю (база розподілу — площа ріллі);
- вартість спецодягу (база розподілу — пряма оплата);
- витрати на обслуговування польових робіт (харчування) (база розподілу — пряма оплата);
- відпускні (база розподілу — пряма оплата);
- вартість малоцінних та швидкозношуваних предметів (база розподілу — всі прямі витрати);
- інші витрати загального призначення (база розподілу — всі прямі витрати).

5.3.2. Надані Бригадою іншим підрозділам господарства агротехнічні, транспортні та ремонтні послуги відображаються у виробничому звіті як витрати підрозділу-замовника в розрізі всіх статей, а нарахована заробітна плата — як оплата відповідних працівників Бригади. Одержані послуги відображаються як витрати Бригади, без нарахування Бригадою заробітної плати працівникам інших підрозділів. Сума заробітної плати в складі одержаних послуг відображається в спеціальному реєстрі поіменно.

5.3.3. По кожному працівнику Бригади забезпечується відокремлений облік нарахованої заробітної плати в Бригаді та в складі послуг іншим підрозділам. Виробничо-господарський доход розподіляється на кожен гривню, нараховану на вирощуванні та збиранні врожаю сільськогосподарських культур працівникам як Бригади, так і інших підрозділів.

5.3.4. Витрачені на виробництво рослинницької продукції технологічні матеріали та енергоносії оцінюються за фіксованими цінами, наведе-

ними в додатку 3.4. Вироблена продукція рослинництва оприбутковується за внутрішньогосподарськими цінами, наведеними в додатку 3.3.

5.4. Оперативний контроль витрат здійснюється протягом року як щомісячний на основі первинних бухгалтерських документів згідно встановленого Дирекцією плану документообігу та періодичності подання форм щомісячної звітності про виконання продуктового бюджету.

5.5. Для підведення підсумків виконання продуктового бюджету Бригади в розрахунок приймаються всі витрати виробничого циклу від підготовки ґрунту до післязбиральної доробки включно.

Відповідальність сторін та інші умови.

6.1. Дирекція і Підрозділ несуть відповідальність за виконання умов договору.

6.2. За невиконання зобов'язань Бригади в частині складання бюджетів, ведення обліку та контролю керівник Бригади може бути притягнутий Дирекцією до дисциплінарної відповідальності на підставі невідповідності кваліфікації займаній посаді. Обсяги відповідальності кожного працівника Бригади визначаються в укладених з ними трудових договорах (контрактах).

6.3. Невиконання Дирекцією зобов'язань в частині обсягу чи термінів матеріально-технічного постачання рівно як і дії Бригади, спрямовані на свідоме невикористання наявних можливостей, може бути підставою для перегляду показників бюджету та внутрішньогосподарських цін.

6.4. Сторони звільняються від відповідальності за часткове або повне невиконання зобов'язань за цим Договором, якщо таке невиконання стало наслідком дії обставин нездоланної сили, тобто обставин та подій, настання яких сторони неспроможні були передбачити і попередити. Виникнення таких обставин має бути своєчасно зафіксовано дво-сторонніми актами.

6.5. Умови договору можуть бути переглянуті за згодою сторін.

6.6. Договір не може бути розірваний протягом господарського року.

6.7. З питань не передбачених цим договором, сторони вирішують їх у відповідності із Статутом ТОВ та Положенням про внутрішньогосподарські відносини.

Від Дирекції:

Від Підрозділу _____

Директор

Керівник Підрозділу

_____ (_____)

_____ (_____)

**Земельні ресурси, що передаються
тракторно-рільничій бригаді № 1**

Види угідь	Одиниці виміру	Кількість
Рілля	га	862

Від дирекції

Від Бригади

(посада)

(посада)

(підпис) (прізвище, ініц.)

(підпис) (прізвище, ініц.)

**Основні засоби виробництва, що передаються
тракторно-рільничій бригаді № 1**

№ п/п	Групи та види основних засобів	Одиниці виміру	Кількість	Рік вводу в експлуатацію	Вартість, грн	
					первісна	залишкова (балансова)
1	2	3	4	5	6	7
	I група					
1	Ємність 75 м ³	шт	1	1992	2884,2	2030,48
	і т.д.					
	Разом по групі					
	і т.д. по групах та видах					

Від дирекції

Від Бригади

(посада)

(посада)

(підпис) (прізвище, ініц.)

(підпис) (прізвище, ініц.)

**ОБСЯГИ ВИРОБНИЦТВА ПРОДУКЦІЇ
ТРАКТОРНО-РІЛЬНИЧОЮ БРИГАДОЮ
№ 1 на 2000-й рік та ціни на неї**

№ п/п	Назва культур	Посівна площа, га	Урожайність з 1 га, ц	Валовий збір, т	Внутрішньогосподарська ціна за 1 т, грн
1	Озима пшениця	133	50	665	
2	Ячмінь ярий	53	40	212	
3	Горох	100	25	250	
4	Гречка	30	15	45	
5	Кукурудза на зерно	65	60	390	
6	Кукурудза на силос	100	350	3500	
7	Цукрові буряки	150	350	5250	
8	Кормові коренеплоди	20	600	1200	
9	Багаторічні трави на сіно	80	30	240	
10	Багаторічні трави на зелений корм	80	220	1760	
11	Багаторічні трави на насіння	20	1	2	
12	Однорічні трави на зелений корм	31	160	496	
13	Солома зернових	200	30	600	
14	Силос кукурудзяний	х	х	2800	

Примітка: урожайність та валовий збір вказано у вазі після доробки.

Від дирекції

Від Бригади

(посада)

(посада)

(підпис) (прізвище, ініц.)

(підпис) (прізвище, ініц.)

**ОБСЯГИ ПОСТАЧАННЯ ТЕХНОЛОГІЧНИХ
МАТЕРІАЛІВ, ЕНЕРГОНОСІЇВ ТА ФІКСОВАНІ
ЦІНИ НА НИХ ДЛЯ ТРАКТОРНО-РІЛЬНИЧОЇ
БРИГАДИ № 1 на 2000-й рік**

№ п/п	Назва матеріалів	Одиниці виміру	Кількість	Ціна за одиницю без ПДВ
	А. Насіння:			
1	Озимої пшениці	ц	372,4	
2	Ярового ячменю	ц	127,2	
3	Гороху	ц	350	
4	Гречки	ц	6,0	
5	Кукурудзи на зерно	ц	16,3	
6	Кукурудзи на силос	ц	45	
7	Цукрових буряків	пос. од.	450	
8	Кормових коренеплодів	ц	2	
9	Ячменю для трав	ц	62	
10	Гороху для трав	ц	24,8,	
	Б. Органічних та мінеральних добрив для основного внесення			
11	Гній	т	13 600	
12	Суперфосфат	ц	680	
13	Каїніт	ц	1700	
	В. Мінеральні добрива для допосівного внесення			
14	Аміачна селітра:	ц	750	
15	Суперфосфат	ц	296	
16	Калімагнезія	ц	305	
17	Нітроамофос	ц	255	
	Г. Мінеральні добрива для припосівного внесення			
18	Суперфосфат	ц	160	

Продовження дод. 3.4

№ п/п	Назва матеріалів	Одиниці виміру	Кількість	Ціна за одиницю без ПДВ
19	Нітроамофос	ц	188	
20	Д. Добрива для першого підживлення			
20	Аміачна вода	ц	1020	
21	Аміачна селітра	ц	454,5	
	Є. Мінеральні добрива для другого підживлення			
22	Аміачна селітра	ц	303	
	Ж. Отрутохімікати для протруювання насіння			
23	Вініцид	кг	100	
24	Вітавакс	кг	70	
	З. Гербіциди			
25	Базагран	л	699	
26	2,4Д ам, сіль	л	150	
27	2М4Х (агрітокс)	л	79	
28	Базис	л	2,93	
29	Фюзілад	л	375	
	І. Інсектициди			
30	БІ-58	кг	200	
31	Карате	кг	27,3	
	К. Фунгіциди			
32	Альто	кг	68	
33	Рекс	кг	89	
	Л. Боротьба з гризунами			
34	Фосфід цинка	кг	10	
	М. Енергоносії			
35	Дизельне пальне	т	115,0	

Закінчення дод. 3.4

№ п/п	Назва матеріалів	Одиниці виміру	Кількість	Ціна за одиницю без ПДВ
36	Дизельне масло	кг		
37	Авотракторне масло (автол)	кг		
38	Трансмісійне масло (нігрол)	кг		
39	Консистентна змазка (солідол)	кг		
40	Пусковий бензин	ц		
41	Електроенергія (без ремонту)	квт-год	24 000	
42	Газ	куб, м	18 000	

Від дирекції

Від Бригади

(посада)

(посада)

(підпис) (прізвище, ініц.)

(підпис) (прізвище, ініц.)

**НОРМИ ЗАСТОСУВАННЯ ТЕХНОЛОГІЧНИХ МАТЕРІАЛІВ
ДЛЯ ТРАКТОРНО-РІЛЬНИЧОЇ БРИГАДИ № 1 на 20__-й рік**

№ п/п	Групи та види технологічних матеріалів	Одиниці виміру	Культури								
			Озима пшениця	Ячмінь ярій	Горох	Гречка	Кукурудза на зерно	Кукурудза на силос	Цукрові буряки	Кормові коренеплоди	Конюшина
1	Насіння	кг/га	280	240	350	20	25	45	3 п.о.	10	18
	Органічні та мінеральні добрива для осіннього внесення										
2	Гній	т/га	—	—	—	—	—	—	80	80	—
3	Суперфосфат	кг/га	—	—	—	—	—	—	400	400	—
4	Калініт	кг/га	—	—	—	—	—	—	1000	1000	—
	Мінеральні добрива для допосівного внесення										
5	Аміачна селітра	кг/га	—	—	—	—	300	300	—	—	—
6	Суперфосфат	кг/га	—	—	—	120	400	—	—	—	—
7	Калімагnezія	кг/га	—	—	—	150	400	—	—	—	—
8	Нітроамофос	кг/га	—	—	—	—	—	—	150	150	—

№ п/п	Групи та види технологічних матеріалів	Одиниці виміру	Культури								
			Озима пшениця	Ячмінь ярий	Горох	Гречка	Кукурудза на зерно	Кукурудза на силос	Цукрові буряки	Кормові коренеплоди	Конношина
20	Базагран	л/га	3	—	3	—	—	—	—	—	—
21	2,4-Д амінна сіль	л/га	—	—	—	—	—	1,5	—	—	—
22	2М-4Х (агрітокс)	л/га	—	1,5	—	—	—	—	—	—	—
23	Базис	л/га	—	—	—	—	0,045	—	—	—	—
24	Фюзілад	л/га	—	—	—	—	—	—	2,5	—	—
	Боротьба з гризунами										
25	Фосфід цинка	г/га	130	—	—	—	—	—	—	—	130

Від дирекції

Від Бригади

(підпис)

(прізвище, ініц.)

(підпис)

(прізвище, ініц.)

ПОСАДОВА ІНСТРУКЦІЯ бригадира тракторно-рільничої бригади

1. Загальні положення

Бригадир тракторно-рільничої бригади є організатором усієї її виробничої діяльності.

Бригадир призначається або звільняється з посади, яку він займає, Директором ТОВ. Він організовує в бригаді роботу по виконанню доведеного бюджету виробництва сільськогосподарської продукції.

У практичній діяльності керується вказівками Дирекції та спеціалістів, які відповідають за стан справ у рослинництві, а при вирішенні окремих внутрішньобригадних питань — рішеннями загальних зборів членів бригади.

У безпосередньому підпорядкуванні бригадира тракторно-рільничої бригади знаходяться його помічники, обліковці, механізатори і працівники, зайняті на кінно-ручних роботах у бригаді.

2. Обов'язки керівника підрозділу.

Бригадир тракторно-рільничої бригади зобов'язаний:

2.1. Брати участь у розробці річних бюджетів по виробництву продукції, бюджетів доходів та витрат, складанні технологічних регламентів (технологічних карт) для бригади та забезпечувати їх виконання по встановлених показниках.

2.2. Складати і доводити до виконавців плани-наряди робіт, регулярно проводити виробничий інструктаж.

2.3. Систематично аналізувати хід виконання доведених до бригади бюджетів по виробництву сільськогосподарської продукції та бюджету доходів та витрат. Контролювати якість виконуваних робіт, витрачання ресурсів, використання фонду оплати праці. Підводити на зборах підсумки виробничої діяльності бригади.

2.4. Добиватися ефективного використання техніки, а також виконання змінних норм виробітку кожним працівником і бригадою в цілому.

2.5. Забезпечувати раціональне використання тракторів та інших сільськогосподарських машин, закріплених за бригадою будівель, своєчасне проведення на високому агротехнічному рівні всіх сільськогосподарських робіт.

2.6. Забезпечувати проведення ремонтних робіт та підтримання виробничих приміщень, техніки, обладнання в належному стані.

2.7. Зміцнювати трудову і виробничу дисципліну в бригаді, добиватися чіткого виконання працівниками своїх обов'язків і Правил внутрішнього розпорядку.

2.8. Систематично проводити інструктаж членів бригади з правил охорони праці, технічної і пожежної безпеки, фіксувати це у відповідних документах і вимагати неухильного дотримання правил.

2.9. Контролювати ведення обліку виконаних членами бригади робіт.

2.10. Здійснювати контроль за веденням бригадної звітності та матеріальних цінностей.

2.11. Організовувати і надавати платну допомогу в проведенні сільськогосподарських робіт на присадибних ділянках працівників.

2.12. Регулярно проводити збори членів бригади про хід виконання виробничих завдань і заходи по зміцненню трудової дисципліни.

3. Права керівника підрозділу.

Бригадир тракторно-рільничої бригади має право:

3.1. Вносити за погодженням з спеціалістами зміни в прийнятну технологію і організацію виробництва.

3.2. Бракувати неякісно виконану роботу, вимагати її переробки; тимчасово не допускати до роботи осіб, які порушили агротехнічні вимоги і правила охорони праці, технічної та пожежної безпеки.

3.3. Подавати Дирекції пропозиції щодо прийому на роботу та звільнення працівників бригади, про заохочення кращих працівників або накладання стягнень на порушників трудової і виробничої дисципліни.

3.4. Подавати на затвердження Дирекції графіки чергових відпусток і відгулів.

3.5. Надавати працівникам для особистих потреб транспорт, що знаходиться в його розпорядженні.

4. Відповідальність керівника підрозділу.

Бригадир тракторно-рільничої бригади відповідає за:

4.1. Своєчасне і якісне виконання бригадою бюджетів по виробництву сільськогосподарської продукції та наданні послуг іншим підрозділам, дотримання бюджету доходів та витрат.

4.2. Раціональну організацію праці в бригаді, дотримання Правил внутрішнього розпорядку, трудової і виробничої дисципліни; стан охорони праці, технічної та пожежної безпеки.

4.3. Правильне ведення обліку виконуваних кожним працівником обсягів робіт.

4.4. Правильне оформлення нарядів на оплату праці, документів на списання матеріальних цінностей.

4.5. Ефективне використання землі, збереження закріплених за бригадою посівів, будівель, техніки, насіння та інших матеріальних цінностей.

4.6. Матеріальну шкоду, заподіяну господарству внаслідок незадовільного керівництва бригадою, згідно з Внутрішньогосподарським договором.

4.7. Виконання обов'язків, передбачених даним Положенням.

ЦЕНТРИ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ У ВИРОБНИЧІЙ СФЕРІ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Центр відповідальності (ЦВ)	ЦВ, спеціалізація	Керівник ЦВ	Основні види діяльності ЦВ	Послуги стороннім користувачам
Ферма ВРХ (центри витрат і трансфертних доходів)	Молочно-товарна ферма з поточним циклом виробництва	Завідувач фермою ВРХ	Виробництво молока, отримання і вирощування молодняка до 20 днів	Послуги з осіменіння корів населення, оренда приміщень
	Ферма з відгодівлі ВРХ	Завідувач фермою ВРХ	Відгодівля молодняка на м'ясо та підготовка ремонтного молодняка	Оренда приміщень
Свинотоварна ферма (центр витрат і трансфертних доходів)	Основне стадо свиней	Завідувач свинофермою	Отримання та вирощування молодняка до 60 днів	Послуги з осіменіння свиней населення, оренда приміщень
	Ферма з відгодівлі свиней	Завідувач свинофермою	Відгодівля молодняка на м'ясо та підготовка ремонтного молодняка	Оренда приміщень
Рослинницька бригада (центр витрат і трансфертних доходів)	Рослинницька бригада, товарна продукція рослинництва	Головний агроном	Виробництво продукції рослинництва	Оренда земельних угідь
Бригада з кормозаготівлі (центр витрат і трансфертних доходів)	Бригада з кормозаготівлі, кормозаготівля	Бригадир	Закладка і зберігання грубих і соковитих кормів	Оренда потужностей для зберігання кормів
Тракторна бригада (центр витрат і трансфертних доходів)	Тракторна бригада, механізовані роботи	Бригадир	Надання тракторних послуг внутрішньогос-подарським підрозділам	Надання тракторних послуг адміністративному центру відповідальності
Автопарк (центр витрат і трансфертних доходів)	Автопарк, Автоперевезення	Завідувач гаражем	Надання авто послуг внутрішньогосподарським підрозділам	Надання авто послуг адміністративному центру відповідальності

Центр відповідальності (ЦВ)	ЦВ, спеціалізація	Керівник ЦВ	Основні види діяльності ЦВ	Послуги стороннім користувачам
Тік (центр витрат і трансфертних доходів), токові господарства	Тік, доробка зерна, його зберігання	Завідувач током	Доробка зернової продукції та насіння власного виробництва	Доробка зернової продукції та насіння на давальницькій основі
Будівничо-ремонтна бригада (центр витрат і трансфертних доходів)	Будівничо-ремонтна бригада	Бригадир	Будівничо-ремонтні послуги внутрішньогосподарським підрозділам	Будівничо-ремонтні послуги адміністративному центру відповідальності
Складське господарство (центр витрат і трансфертних доходів)	Центральний склад	Завідувач складом	Зберігання ТМЦ, які належать підприємству	Зберігання ТМЦ на орендній основі, оренда потужностей
Переробка продукції рослинництва(центр витрат і трансфертних доходів)	Цех з переробки продукції	Начальник цеху	Первинна переробка власної товарної с/г продукції, приготування кормосумішей, виробництво круп	Первинна переробка давальницької товарної с/г продукції
Ковбасний цех (центр прибутків)	Переробка м'яса ВРХ та свинини	Начальник цеху	Виробництво ковбас	Закупівля м'яса у населення
Загальногосподарський центр (центр прибутку), адміністративний центр	Адміністративний центр, загальний менеджмент	Керівник господарства	Постачальницько-збутова, фінансова та адміністративна діяльність	Зовнішня підприємницька діяльність
	Консультаційно-технологічна служба	Керівник господарства	Консультаційні послуги всередині підприємства	Консультаційні послуги стороннім користувачам
	Соціальна сфера	Керівник господарства	Утримання соціальної сфери	—



Тестові завдання для контролю рівня засвоєння знань

Вибрати єдино правильну відповідь:

1. Внутрішньогосподарський підрозділ сільськогосподарського підприємства це:

а) складова частина підприємства, що працює на основі самофінансування;

б) юридично самостійна виробнича одиниця, результати діяльності якої обліковуються відокремлено;

в) самоокупна внутрігосподарська одиниця, результати діяльності якої обліковуються відокремлено;

г) складова частина підприємства, яка одержує завдання з виробництва продукції (послуг) і результати діяльності якого обліковуються відокремлено;

д) всі відповіді правильні.

2. Дирекція підприємства (менеджер) — це:

а) орган його управління, який створюється зборами учасників у відповідності з статутом підприємства, що відображає його організаційно-правову форму;

б) власник підприємства (один або декілька) якому належить підприємство;

в) колегіальний орган управління підприємством;

г) всі відповіді правильні.

3. Структурний Підрозділ діє на основі:

а) законодавства України, Статуту Підприємства, та Положення про внутрішньогосподарські відносини;

б) Статуту Підприємства;

в) Положення про внутрішньогосподарські відносини;

г) законодавства України.

4. Метою діяльності Підрозділу є:

а) отримання прибутку;

б) економія виробничих витрат;

в) виробництво продукції та надання послуг, у відповідності із завданнями Дирекції, та ощадливе використання виробничих ресурсів;

г) всі відповіді правильні.

5. Предмет діяльності кожного Підрозділу визначається:

а) договором;

б) Статутом Підприємства;

в) Положенням про внутрішньогосподарські відносини;

г) виробничим бюджетом підрозділу;

- д) Положенням про оплату праці господарства;
- 6. Матеріальне стимулювання працівників Підрозділу протягом року та за річні результати роботи здійснюється згідно з:
 - а) Положенням про внутрішньогосподарські відносини;
 - б) Статутом Підприємства;
 - в) Положенням про оплату праці господарства;
 - г) виробничим бюджетом підрозділу;
 - д) всі відповіді правильні.
- 7. Контроль за виробничо-господарською діяльністю Підрозділу здійснює:
 - а) Дирекція Підприємства;
 - б) Дирекція та бухгалтерія Підприємства;
 - в) бухгалтерія Підприємства;
 - г) планово-фінансова служба підприємства;
 - д) всі відповіді правильні.
- 8. Рішення про припинення діяльності Підрозділу приймає:
 - а) Збори співвласників підприємства;
 - б) колектив Підрозділу;
 - в) кредитор підприємства на основі судового рішення;
 - г) Дирекція Підприємства;
 - д) всі відповіді правильні.
- 9. Припинення діяльності Підрозділу може мати місце у випадках:
 - а) його ліквідації;
 - б) злиття з іншим структурним підрозділом Підприємства;
 - в) виділення в самостійну юридичну особу;
 - г) всі відповіді правильні;
 - д) жодна відповідь не є правильною.
- 10. Предметом внутрішньогосподарського договору є:
 - а) регламентація взаємодії сторін, визначення їх прав та обов'язків і відповідальності при виконанні своїх статутних завдань в ході ведення виробничо-господарської діяльності;
 - б) регламентація виробничо-господарська діяльність підрозділу, прав та обов'язків і відповідальності при виконанні своїх статутних завдань в ході ведення виробничо-господарської діяльності;
 - в) регламентація збутової діяльності підрозділу, прав та обов'язків і відповідальності при виконанні своїх статутних завдань в ході ведення виробничо-господарської діяльності;
 - г) регламентація взаємодії підрозділу з дирекцією підприємства, прав та обов'язків і відповідальності при виконанні своїх статутних завдань в ході ведення виробничо-господарської діяльності.
- 11. Заліковим оціночним показником діяльності Підрозділу є:
 - а) валовий дохід підрозділу, який визначається у річному бюджеті підрозділу;
 - б) умовний прибуток, який визначається у річному бюджеті підрозділу;

- в) валовий прибуток підрозділу, який визначається у річному бюджеті підрозділу;
- г) чистий прибуток, який визначається у річному бюджеті підрозділу;

12. Дирекція підприємства зобов'язується для виконання обумовленого сторонами обсягу виробництва продукції забезпечити Підрозділ:

- а) необхідними матеріальними ресурсами;
- б) своєчасним прийняттям від Підрозділу виробленої продукції
- в) технологічним консультуванням за його замовленням
- г) всі відповіді правильні;
- д) жодна відповідь не є правильною.

13. Підрозділ зобов'язується:

а) своєчасно розробляти і подавати на затвердження Дирекції річний бюджет доходів і витрат, та передавати вироблену продукцію в повному обсязі;

б) ефективно використовувати землю та засоби виробництва;

в) дотримуватись бюджетів витрат, постійно аналізувати їх виконання протягом року, забезпечувати ведення обліку та своєчасне подання звітності Дирекції;

- г) всі відповіді правильні;
- д) не вірна жодна відповідь;

14. Завданням обліку витрат і доходів є:

а) точне документальне відображення фактично використаних на виробництво продукції ресурсів та своєчасне і повне її оприбуткування;

б) порівняння фактичних і планових показників виробничих бюджетів;

в) оприбуткування продукції та виробничих витрат за центрами відповідальності;

г) всі відповіді правильні;

д) жодна відповідь не є правильною.

15. Система матеріального стимулювання праці внутрігосподарських підрозділів складається з таких основних частин:

а) основна оплата праці, додаткова оплата праці;

б) підсумкове стимулювання, яке здійснюється за дотримання планових показників та економію енергоресурсів й інших прямих витрат, досягнення високих кінцевих результатів діяльності;

в) основна оплата праці, додаткова оплата праці, підсумкове стимулювання, яке здійснюється за дотримання планових показників та економію енергоресурсів й інших прямих витрат, досягнення високих кінцевих результатів діяльності;

г) всі відповіді правильні;

д) жодна відповідь не є правильною.

16. Підсумковим показником діяльності будь-якого підприємства та його підрозділів є:

а) прибуток та можливості розширеного відтворення на його основі;

б) обсяг реалізації продукції, робіт, послуг та можливості розширеного відтворення на його основі;

в) максимальний прибуток на одиницю продукції та можливості розширеного відтворення на його основі;

г) валовий дохід та можливості розширеного відтворення на його основі.

17. Визначення фонду оплати праці як різниці між вартістю валової продукції, розрахованої за допомогою розрахункових цін, і матеріальними витратами на її виробництво, розрахованими за єдиними планово-обліковими цінами здійснюється шляхом:

а) встановлення базових нормативних рівнів виробництва, виробничих витрат, у тому числі оплати праці, і вартості реалізованої продукції та розрахунку базової комплексної розцінки за одиницю валової продукції (у натуральному або вартісному виразі);

б) множенням нормативу від валового доходу на фактично отриманий валовий дохід підрозділом;

в) визначенні різниці між її вартістю продукції, розрахованої за розрахунковими цінами, та фактичними виробничими витратами;

г) визначенні різниці між її вартістю продукції, розрахованої за розрахунковими цінами, та виробничими витратами, розрахованими за планово-обліковими цінами.

18. Оплата праці за розцінками (нормативами) від валового доходу здійснюється шляхом:

а) визначенні різниці між її вартістю продукції, розрахованої за розрахунковими цінами, та виробничими витратами, розрахованими за планово-обліковими цінами;

б) встановлення базових нормативних рівнів виробництва, виробничих витрат, у тому числі оплати праці, і вартості реалізованої продукції та розрахунку базової комплексної розцінки за одиницю валової продукції (у натуральному або вартісному виразі);

в) множенням нормативу від валового доходу на фактично отриманий валовий дохід підрозділом;

г) встановлення базових нормативних рівнів виробництва, виробничих витрат, у тому числі оплати праці, і вартості реалізованої продукції та розрахунку базової комплексної розцінки за одиницю валової продукції (у натуральному або вартісному виразі).

19. Залишковий принцип матеріального стимулювання полягає у:

а) встановлення базових нормативних рівнів виробництва, виробничих витрат, у тому числі оплати праці, і вартості реалізованої продукції та розрахунку базової комплексної розцінки за одиницю валової продукції (у натуральному або вартісному виразі);

б) визначенні різниці між її вартістю продукції, розрахованої за розрахунковими цінами, та фактичними виробничими витратами;

в) множенні нормативу від валового доходу на фактично отриманий валовий дохід підрозділом;

г) визначенні різниці між її вартістю продукції, розрахованої за розрахунковими цінами, та виробничими витратами, розрахованими за планово-обліковими цінами;

20. Оплата праці за комплексними розцінками здійснюється шляхом:

а) визначенні різниці між її вартістю продукції, розрахованої за розрахунковими цінами, та виробничими витратами, розрахованими за планово-обліковими цінами;

б) встановлення базових нормативних рівнів виробництва, виробничих витрат, у тому числі оплати праці, і вартості реалізованої продукції та розрахунку базової комплексної розцінки за одиницю валової продукції (у натуральному або вартісному виразі);

в) множенні нормативу від валового доходу на фактично отриманий валовий дохід підрозділом;

г) визначенні різниці між її вартістю продукції, розрахованої за розрахунковими цінами, та фактичними виробничими витратами.

Тема 4

ПРОЦЕС ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ У МЕНЕДЖМЕНТІ

Сутність процесу керування полягає в постійному виборі між поганими рішеннями.

де Голль

Чим раніше проблема починає вирішуватися, тим більше ви маєте альтернатив і тим легшим є її розв'язання.

Р. Ламм

Рішення прийняти рішення — це вже рішення.

І. В. Гете

Вивчення матеріалу теми дає можливість знати:

- підходи щодо визначення сутності рішення типу «фактор—фактор» та прийняття відповідних управлінських рішень;
- сутність рішення типу «фактор-продукт» та прийняття відповідних управлінських рішень;
- зміст та специфіку рішення типу «продукт—продукт» та прийняття відповідних управлінських рішень;

- особливості доповнюючих продуктів та їх вплив на прийняття управлінських рішень;
- особливості конкуруючих продуктів та їх вплив на прийняття управлінських рішень;
- особливості неконкуруючих продуктів та їх вплив на прийняття управлінських рішень;
- загальну схему впливу ризику на прийняття управлінських рішень;
- загальну схему впливу невизначеності на прийняття управлінських рішень;
- джерела ризику в сільському господарстві;
- зміст та особливості основних етапів процесу прийняття управлінських рішень;
- зміст та специфіку основних вимог до визначення цілей в менеджменті;
- методологічні засади проведення СВOT(SWOT)-аналізу.

вміти:

- розкривати суть рішення типу «фактор—фактор»;
- характеризувати рішення типу «фактор—продукт»;
- надавати характеристику рішенням типу «продукт—продукт»;
- визначати доповнюючі, конкуруючі і неконкуруючі продукти та їх вплив на прийняття управлінських рішень;
- прогнозувати вплив ризику та невизначеності на прийняття управлінських рішень;
- аналізувати джерела ризику, які існують в сільському господарстві;
- проводити оцінку співвідношення між постійними і змінними виробничими витратами та визначати їх вплив на прийняття управлінських рішень;
- охарактеризувати основні етапи процесу прийняття управлінських рішень;
- аналізувати основні вимоги до визначення цілей в менеджменті; характеризувати основні засади процесу формування цілей у менеджменті;
- здійснювати аналіз сильних і слабких сторін підприємства;
- проводити аналіз можливостей і загроз підприємства;
- застосовувати результати SWOT-аналізу при прийнятті управлінських рішень.



План семінарсько-практичного заняття

1. Процес прийняття рішень, як основа менеджменту.
2. Основні типи управлінських рішень.
3. Чинники ризику та невизначеності при прийнятті управлінських рішень
4. Етапи прийняття рішень.
5. Визначення цілей та проблем підприємства.
6. Обмеженість ресурсів підприємства та визначення альтернативних напрямків їх використання.
7. Збирання необхідної інформації.
8. Виконання рішень та його контроль.



Питання для обговорення

1. В чому полягає суть рішення типу «фактор—фактор»?
2. В чому полягає суть рішення типу «фактор—продукт»?
3. В чому полягає суть рішення типу «продукт—продукт»?
4. Яка продукція відноситься до такої, що доповнює одна одну і як це впливає на прийняття управлінських рішень?
5. Яка продукція відноситься до такої, що конкурує між собою і як це впливає на прийняття управлінських рішень?
6. Яка продукція відноситься до такої, що не залежить одна від одної і як це впливає на прийняття управлінських рішень?
7. Яким чином ризик впливає на прийняття управлінських рішень?
8. Яким чином невизначеність впливає на прийняття управлінських рішень?
9. Які джерела ризику існують в сільському господарстві?
10. Яким чином оцінка співвідношення між постійними і змінними виробничими витратами та їх класифікація за циклами технологічних процесів впливає на прийняття управлінських рішень?
11. З яких основних етапів складається процес прийняття управлінських рішень?
12. Що означає виявити проблему в менеджменті?
13. Які основні вимоги до визначення цілей в менеджменті?
14. Які основні засади процесу формування цілей?
15. Що передбачає аналіз внутрішнього середовища підприємства?

16. Що передбачає аналіз зовнішнього середовища підприємства?
17. З чого складається SWOT-аналіз?
18. Що передбачає аналіз сильних сторін підприємства?
19. Що передбачає аналіз слабких сторін підприємства?
20. Що передбачає аналіз можливостей підприємства?
21. Що передбачає аналіз загроз для підприємства?



Список використаних джерел

Основна

1. *Дем'яненко С. І.* Менеджмент аграрних підприємств. — К. : КНЕУ, 2004. — С. 83—94.

Додаткова

1. *Андрійчук В., Бауер Л.* Менеджмент: прийняття рішень і ризик. — К. : КНЕУ, 1998, С. 41—117.

2. *Баєва О. В.* Основи менеджменту: практикум : навч. посібник для студ. вищих навч. закладів / О. В. Баєва, Н. І. Новальська, Л. О. Згала-Лозинська, 2007. — С. 261—298.

3. *Гевко І. Б.* Методи прийняття управлінських рішень : підручник / І. Б. Гевко. — К. : Кондор, 2009. — 187 с.

4. *Гірняк О. М.* Менеджмент: теоретичні основи і практикум : навч. посібник / О. М. Гірняк, П. П. Лазановський, 2003. — 181—200.

5. *Гладунський В. Н.* Системний підхід до розроблення і прийняття управлінського рішення (логіко-педагогічні аспекти) : монографія / В. Н. Гладунський ; Ун-т банківської справи НБУ. — К. : УБС НБУ, 2011. — 208 с.

6. *Дем'яненко С. І.* Формування виробничих витрат селянських (фермерських) господарств в умовах ринкової економіки. — К. : Урожай, 1994. — С. 69—71, 78—79, 87—93.

7. *Дем'яненко С. І.* Менеджмент витрат в АПК : навч. посіб. — К. : КНЕУ, 2008. — С. 219—227.

8. *Дикань Н. В.* Менеджмент : навч. посібник / Н. В. Дикань, І. І. Борисенко, 2008. — С. 60—107.

9. *Діденко В. М.* Менеджмент : підручник / В. М. Діденко, 2008. — С. 58—89.

10. Збірник ситуаційних вправ з дисциплін управлінського спрямування : навч. посібник / ред. А. В. Вакуленко, 2006. — 192 с.

11. Менеджмент: прийняття управлінських рішень : практикум : навч. посібник / О. В. Щербина, А. В. Вакуленко, М. Ю. Кужель, В. В. Сироткова, 2011.— 187 с.

12. Обґрунтування господарських рішень та оцінювання ризиків : навч. посібник / [Л. І. Донець, О. В. Шепеленко, С. М. Баранцева та ін.] ; за заг. ред. Л. І. Донець. — К. : Центр учбової літератури, 2012. — 471 с.

13. *Рульєв В. А.* Менеджмент : навч. посібник / В. А. Рульєв, С. О. Гуткевич, 2011. — С. 105—127.

14. *Ситник Й. С.* Менеджмент організацій : навч. посібник / Йосиф Ситник, 2008. — С. 204—232; 264—307.

15. *Стадник В. В.* Менеджмент : підручник / В. В. Стадник, М. А. Йохна, 2010. — С. 152—185.

16. Прийняття управлінських рішень : навч. посібник / [Ю. Є. Петруня, В. Б. Говоруха, Б. В. Літовченко та ін.] ; за ред. Ю. Є. Петруні. — 2-ге вид. — К. : Центр учбової літератури, 2011. — 213 с.



Термінологічний словник

Внутрішнє середовище підприємства — функціональна структура організації, що забезпечує управління нею, налагодження матеріально-технічного постачання, виробництва, збуту, фінансової діяльності, роботу з кадрами, систему збору і та передачі інформації тощо.

Зовнішнє середовище організації — це сукупність активних господарюючих суб'єктів, економічних, суспільних і природних умов/національних і міждержавних інституційних структур й інших зовнішніх умов і факторів, що діють в оточенні підприємства й впливають на різні сфери його діяльності. Зовнішнє середовище підрозділяють на: 1) мікросередовище — середовище прямого впливу на підприємство, що створюють постачальники матеріально-технічних ресурсів, споживачі продукції (послуг) підприємства, торговельні й маркетингові посередники, конкуренти, державні органи, фінансово-кредитні установи, страхові компанії та інші контактні аудиторії; 2) макросередовище, що впливає на підприємство і його мікросередовище. Воно включає природне, демографічне, науково-технічне, економічне, екологічне, політичне і міжнародне. Розрізняють середовище прямого впливу і середовище непрямого впливу. До *середовища прямого впливу* відносяться постачальники, трудові ресурси, закони й установи державного регулювання, споживачі й конкуренти. До *середовища непрямого впливу* — стан економіки, науково-технічний прогрес, соціально-культурні та політичні зміни, групові інтереси і події в інших країнах, що стосуються організації.

Невизначеність — ситуація, де ймовірність одержання різних результатів невідома.

Ризик — це ситуація, коли результат здійснення якось процесу невідомий, але відомі можливі його альтернативні наслідки.

Рішення типу:

- «фактор—фактор» — це вибір видів ресурсів, що використовуються у виробництві, і визначенні їх обсягів. Це процес варіації використання різних виробничих ресурсів у рамках можливостей менеджера, враховуючи рівень заміщення даних чинників (технологічну можливість заміщення) і витрат на ці чинники (ціна, собівартість виробництва, доставки, складування і т.п.);
- «фактор—продукт» — це визначення на виробництво якого продукту використання наявних ресурсів є раціональним. При цьому критерієм прийняття того чи іншого рішення є ефективність господарювання — перевищення доходу над виробничими витратами;
- «продукт—продукт» — це визначення скільки різних видів продукту повинно вироблятися і в якому обсязі. Маючи обмежену кількість ресурсів, менеджер повинен вирішити, яку продукцію доцільно виробити для отримання максимального ефекту.

Продукція:

- доповнююча — це коли, при зростанні виробництва одного виду продукції автоматично зростає обсяг виробництва іншого виду продукції;
- конкуруюча — якщо збільшення виробництва одного виду продукції призводить до зниження обсягів виробництва її інших видів;
- неконкуруючі види продукції — це такі, де не збігаються технологічні цикли виробництва, що дає можливість рівномірно протягом року використовувати трудові ресурси, техніку та обладнання.



Темі рефератів і доповідей

1. Організація процесу прийняття управлінських рішень.
2. Основні типи управлінських рішень: сутність, ключові елементи, застосування.
3. Основні етапи процесу прийняття управлінських рішень.
4. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства.
5. Методичні підходи проведення СВОТ-аналізу підприємства.
6. Особливості джерел ризику в сільському господарстві.
7. Ризик та невизначеність як чинники формування витрат.
8. Обґрунтування управлінських рішень та оцінка ризиків



Навчальні завдання для самостійної роботи студентів

Завдання 4.1.

Фермер при виробництві картоплі використовує єдиний чинник виробництва — працю. Виробничий процес описується функцією:

а) $Q = 10L^2 - 2L^3$;

б) $Q = 8L$.

Постановка завдання.

Знайдіть функцію середнього і граничного продукту.

Розв'язок.

а) **Середній фізичний продукт** або **середня продуктивність змінного фактора** — це кількість продукції, виробленої на одиницю затрат змінного фактора, таким чином:

$$AP = \frac{Q}{L} = (10L^2 - 2L^3) / L = 10L - 2L^2.$$

Граничний фізичний продукт або **гранична продуктивність змінного фактора** — це приріст сукупного продукту, або додатковий продукт, одержаний від застосування додаткової одиниці змінного фактора, отже:

$$MP = \frac{\Delta Q}{\Delta L} = (Q)' = (10L^2 - 2L^3)' = 20L - 6L^2;$$

б) $AP = \frac{Q}{L} = \frac{8L}{L} = 8$;

$$MP = \frac{\Delta Q}{\Delta L} = (Q)' = (8L)'.$$

Завдання 4.2.

Постановка завдання. Заповніть таблицю, дайте пояснення розрахункам, побудуйте графіки виробничої функції. Які управлінські рішення може приймати менеджер на основі цих розрахунків?

Таблиця 4.1

**РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ,
ЯКІ ХАРАКТЕРИЗУЮТЬ ВИРОБНИЧУ ФУНКЦІЮ**

Норма висіву ячменю, ц/га	Урожайність, ц/га	Середній продукт, ц	Маржинальний продукт, ц
0			
1			
2	40		15
3		18	

Завдання 4.3.

Знайти середній і граничний продукт, якщо існує залежність між чисельністю працівників і обсягами збирання овочів.

Чисельність працівників осіб,	1	2	3	4	5
Обсяг виробництва овочів, ц	30	70	10	120	130

При якій чисельності залучення працівників буде діяти спадна економія від масштабу?

Розв'язок.

$$\text{Середній продукт} = \frac{\text{сукупний продукт}}{\text{змінний фактор виробництва}} = \frac{\text{обсяг виробництва овочів}}{\text{чисельність працівників}}$$

$$\text{Граничний (маржинальний) продукт} = \frac{\text{приріст сукупного продукту}}{\text{приріст змінного фактору виробництва}}$$

Отже,

Чисельність працівників, осіб (змінний фактор виробництва)	Обсяг виробництва овочів, ц (сукупний продукт)	Середній продукт	Граничний (маржинальний) продукт
1	30	30	30
2	70	35	40
3	100	33,3	30
4	120	30	20
5	130	26	10

Економія від масштабу виробництва почне діяти після того, коли чисельність залучених працівників буде більше 2.

Завдання 4.4.

Зв'язок між урожайністю пшениці і обсягом внесеного азоту описується функцією:

$$y = 47 + 0,2N - 0,001N^2,$$

де y — урожайність, ц/га;

N — обсяг діючої речовини азотних добрив. ц/га.

Постановка завдання.

А) Визначте, яка буде урожайність озимої пшениці при внесенні 100 кг діючої речовини азотних добрив.

Б) Якщо ціна 1 ц пшениці складає 12 грош. одиниць, а азотних добрив — 10 грош. одиниць за 1 ц. діючої речовини, то які маржинальні витрати будуть внесені 1 ц діючої речовини азотних добрив.

Розв'язок.

А) урожайність озимої пшениці знайдемо, підставивши у виробничу функцію значення величини внесених азотних добрив.

Отже, $y = 47 + 0,2 \times 1 - 0,001 \times 1^2 = 47,199$, ц/га

Б) Маржинальні витрати (граничні витрати) =
= $\frac{\text{приріст сукупних витрат}}{\text{приріст обсягу виробництва}}$

Отже, маржинальні витрати = $\frac{(1-0) \times 10}{(47,199 - 47) \times 12}$.

Завдання 4.5.

Зв'язок між урожайністю цукрових буряків і обсягом води на полив відображає функція:

$$y = 5x - 0,25x^2,$$

де y — урожайність, тонн;

x — обсяг поливу води, тонн.

Ціна за 1 тону цукрових буряків складає 30 грош. одиниць; ціна за 1 води — складає — 15 грошових одиниць.

Постановка завдання.

а) Скільки тонн води доцільно використати?

- б) Скільки тонн цукрового буряку буде вироблено при цьому?
 в) Скільки тонн води потрібно буде використати, якщо на неї ціна зросте вдвічі?

Завдання 4.6.

Постановка завдання. Заповніть таблицю, дайте пояснення розрахункам, побудуйте графіки виробничої функції. Які управлінські рішення може приймати менеджер на основі цих розрахунків?

Таблиця 4.2

**РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ,
 ЯКІ ХАРАКТЕРИЗУЮТЬ ВИРОБНИЧУ ФУНКЦІЮ**

Чисельність працівників, осіб	Середньодобовий приріст, г	Маржинальний обсяг виробництва продукції, г	Питомий обсяг виробництва продукції (з розрахунку на 1 працівника), г
3		20	30
4			
5	130		
6		5	
7			19,5

Завдання 4.7.

Залежність урожайності пшениці від обсягу внесених добрив наведено в таблиці.

Таблиця 4.3

ЗАЛЕЖНІСТЬ УРОЖАЙНОСТІ ВІД ОБСЯГУ ВНЕСЕННЯ ДОБРІВ

Обсяг внесення добрив, ц/га	0	10	20	30	40	50	60	70	80
Урожайність, ц/га	45	48	50	52	53	54	54	55	53

Ціна добрив та пшениці відповідно 3000 та 2000 грн за т, постійні витрати 400 грн/га.

Постановка завдання.

1. Яку кількість добрив необхідно вносити, щоб максимізувати прибуток?
2. Якщо ціна пшениці зросла до 2800 грн/т, скільки необхідно вносити добрив, щоб максимізувати прибуток.

3. Скільки необхідно вносити добрив, якщо постійні витрати складуть 600 грн/га, відповідно при ціні пшениці 2000 і 2800 грн.

Завдання 4.8.

Співвідношення концентрованих кормів і сіна люцерни в раціоні годівлі для одержання 200 кг приросту при відгодівлі молодняка великої рогатої худоби масою 180 кг наведено в таблиці. Ціна 1 ц концентратів — 100 грн, 1 ц сіна — 50 грн.

Таблиця 4.4

СПІВВІДНОШЕННЯ КОНЦЕНТРОВАНИХ КОРМІВ І СІНА ЛЮЦЕРНИ В РАЦІОНІ ГОДІВЛІ МОЛОДНЯКА ВЕЛИКОЇ РОГАТОЇ ХУДОБИ

Концентрати, кг	Сіно люцерни, кг
597	454
571	499
548	499
527	589
508	634
490	679
479	724
459	760
445	814
433	859
422	904

Постановка завдання.

Обґрунтуйте рішення щодо вибору раціонального варіанту взаємозаміни кормових ресурсів, за якого досягається найбільший умовний прибуток при одержанні заданого обсягу приросту живої маси молодняка великої рогатої худоби.

Методика виконання. Розв'язок задачі має наступну послідовність:

1. Розрахувати за кожним варіантом витрати на корми, як сума добутоків ціни та витрат відповідних видів кормів.

2. Найбільш раціональний варіант той, який забезпечує найменший рівень витрат.

Існує інший спосіб пошуку раціонального варіанту взаємозаміни кормових ресурсів:

1. Розрахувати за кожним варіантом граничний коефіцієнт заміщення, як відношення обсягу ресурсів, що заміщуються до обсягу ресурсів, на які відбувається заміщення.

2. Розрахувати за кожним варіантом обернений ціновий коефіцієнт, як відношення ціни ресурсу, на яке відбувається заміщення, до ціни ресурсу, на який відбувається заміщення.

3. Найнижчий рівень виробничих витрат спостерігатиметься в тому варіанті, де обернений ціновий коефіцієнт менший або дорівнюватиме граничному коефіцієнту заміщення.

Завдання 4.9.

Ідентифікуйте правильне визначення кожного з термінів

Таблиця 4.5

ЗНАХОДЖЕННЯ ВІДПОВІДНОСТІ ВИЗНАЧЕНЬ ТЕРМІНІВ

1. Рішення типу «фактор—фактор»	А. Визначають на виробництво якого продукту використання наявних ресурсів є раціональним
2. Рішень типу «фактор—продукт»	Б. Ситуація, коли результат здійснення якогось процесу невідомий, але відомі можливі його альтернативні наслідки
3. Неконкуруючі види продукції	В. Визначає скільки різних видів продукту повинно вироблятися і в якому обсязі
4. Ризик	Г. Ситуація, де ймовірність одержання різних результатів невідома
5. Рішення «продукт—продукт»	Д. Вибір виду ресурсів, що використовуються у виробництві, і визначенні їх обсягів
6. Невизначеність —	Е. Не збігаються технологічні цикли виробництва, що дає можливість рівномірно протягом року використовувати трудові ресурси, техніку та обладнання



Виробничі ситуаційні

Ситуація для аналізу 4.1.

Охарактеризуйте зовнішнє ринкове середовище, в якому працює:

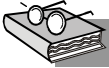
А) публічне акціонерне товариство «Яготинський маслозавод»

Б) публічне акціонерне товариство «Авангард»;

В) корпорація «Оболонь»;

Г) Київська кондитерська фабрика ROSHEN.

Завдання щодо аналізу ситуації. Проаналізуйте чинники зовнішнього середовища, які найбільше впливають на діяльність підприємства.



Навчальні завдання для роботи в мікрогрупах

Завдання 4.1.

Використовуючи літературні джерела та конспект лекції складіть тестові завдання для самоперевірки знань з теми. Завдання повинно мати чотири варіанти відповіді, серед яких один правильний.

Завдання 4.2.

З метою закріплення вивченого матеріалу складіть тематичний кросворд. До кросворду повинно входити 15 термінів та визначень.

Завдання 4.3.

1. На основі показників, зазначених в таблиці 1, здійсніть оцінку привабливості галузі:

А) зерновиробництва;

Б) молочного скотарства;

В) свинарства;

Г) птахівництва;

Д) цукробулярівництва.

Таблиця 1¹

ПРИВАБЛИВІСТЬ ГАЛУЗІ

№ п/п	Критерій	Питома вага	Рейтинг
1	Вплив постачальників	0,1	
2	Вплив споживачів	0,1	

¹ Укладено на основі : Економіка підприємства : навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисц. / Г. О. Швиданенко, О. С. Федонін, О. Г. Мендрул; за заг. ред. Г. О. Швиданенко. — К. : КНЕУ, 2009. — С. 76—77.

Закінчення табл. 1

№ п/п	Критерій	Питома вага	Рейтинг
3	Вплив товарів-замінників	0,03	
4	Міцність бар'єрів входу Рівень конкуренції	0,1	
5	Рівень і тип регулювання з боку держави	0,15	
6	Вплив соціально-активних груп	0,1	
8	Відношення громадськості до галузі	0,03	
9	Швидкість технологічних нововведень	0,03	
10	Вплив профспілок	0,03	
11	Відношення фінансових організацій та посередників до галузі	0,03	
12	Темпи зростання	0,04	
13	Прибутковість	0,1	
14	Ефективність функціонування в період економічного спаду	0,1	
Усього		1,00	x

При цьому діапазон рейтингових оцінок складає від 1 до 5 з кроком 1. Загальна оцінка за критеріями привабливості галузі розраховується як добуток питомої ваги і рейтингу відповідного критерію.

2. Обґрунтуйте рівень складності входження нового підприємства у відповідну галузь, а також рівень складності функціонування діючих підприємств галузі.

Завдання 4.4.

Складіть схему аналізу зовнішнього середовища агропромислового формування, яке працює в галузі:

- А) зерновиробництва;
- Б) цукробуряківництва;
- В) молочного скотарства;
- Б) птахівництва.



Тестові завдання для контролю рівня засвоєння знань

Вибрати єдино правильну відповідь:

1. Суть рішення «ресурс-ресурс» полягає у:

а) визначенні, на виробництво якого продукту використання наявних ресурсів є раціональним;

б) виборі виду ресурсів, що використовуються у виробництві, і визначенні їх обсягів;

в) визначенні скільки різних видів продукту повинно вироблятися і в якому обсязі;

г) жодна відповідь не є правильною.

2. Суть рішення «ресурс-продукт» полягає у:

а) визначенні скільки різних видів продукту повинно вироблятися і в якому обсязі;

б) виборі виду ресурсів, що використовуються у виробництві, і визначенні їх обсягів;

в) визначенні на виробництво якого продукту використання наявних ресурсів є раціональним;

г) жодна відповідь не є правильною.

3. Кукурудзу чи інші концентровані корми можна використати для виробництва молока, приросту великої рогатої худоби або свиней. Прийняття такого рішення є:

а) рішенням «продукт-продукт»;

б) рішенням «ресурс-продукт» ;

в) рішення «ресурс-ресурс»;

г) всі відповіді правильні;

д) жодна відповідь не є правильною.

4. Суть рішення «продукт-продукт» полягає у:

а) визначенні на виробництво якого продукту використання наявних ресурсів є раціональним;

б) визначенні скільки різних видів продукту повинно вироблятися і в якому обсязі;

в) виборі виду ресурсів, що використовуються у виробництві, і визначенні їх обсягів;

г) жодна відповідь не є правильною.

5. Виробнича функція характеризує:

а) залежність між обсягом виробництва продукції й витрачанням декількох видів ресурсів на це виробництво при стабільності інших чинників виробництва;

б) залежність між обсягом виробництва продукції й витрачанням певного виду ресурсу на це виробництво при стабільності інших чинників виробництва;

в) залежність між обсягом виробництва продукції й витрачанням певного виду ресурсу на це виробництво при змінних інших чинниках виробництва;

г) всі відповіді правильні;

д) жодна відповідь не є правильною.

6. Продукція, що доповнює іншу, характеризується тим, що:

а) при зростанні виробництва одного виду продукції автоматично зростає обсяг виробництва іншого виду продукції;

б) збільшення виробництва одного виду продукції призводить до зниження обсягів виробництва її інших видів;

в) дає можливість рівномірно протягом року використовувати трудові ресурси, техніку та обладнання;

г) всі відповіді правильні;

д) жодна відповідь не є правильною.

7. Конкуруючі види продукції характеризуються тим, що:

а) при зростанні виробництва одного виду продукції автоматично зростає обсяг виробництва іншого виду продукції;

б) дають можливість рівномірно протягом року використовувати трудові ресурси, техніку та обладнання;

в) збільшення виробництва одного виду продукції призводить до зниження обсягів виробництва її інших видів;

г) всі відповіді правильні;

д) жодна відповідь не є правильною.

8. Неконкуруючі види продукції це:

а) такі, де не збігаються технологічні цикли виробництва, що дає можливість рівномірно протягом року використовувати трудові ресурси, техніку та обладнання;

б) коли збільшення виробництва одного виду продукції призводить до зниження обсягів виробництва її інших видів;

в) такі, які дають можливість рівномірно протягом року використовувати трудові ресурси, техніку та обладнання;

г) всі відповіді правильні;

д) жодна відповідь не є правильною.

9. Ризик при прийнятті управлінського рішення може бути визначений як:

а) ситуація, де ймовірність одержання різних результатів невідома;

б) ситуація, коли результат здійснення якоего процесу невідомий, але відомі можливі його альтернативні наслідки;

в) ситуація, коли результат здійснення якось процесу відомий, але невідомі можливі його альтернативні наслідки;

г) всі відповіді правильні;

д) жодна відповідь не є правильною.

10. Невизначеність при прийнятті управлінського рішення може бути визначена як:

а) ситуація, коли результат здійснення якось процесу невідомий, але відомі можливі його альтернативні наслідки;

б) ситуація, коли результат здійснення якось процесу відомий, але невідомі можливі його альтернативні наслідки;

в) ситуація, де ймовірність одержання різних результатів невідома;

г) всі відповіді правильні;

д) жодна відповідь не є правильною.

11. Умови ризику і невизначеності при прийнятті управлінського рішення характеризує стан, коли:

а) менеджер має певну інформацію про потрібну йому подію і може робити висновки про ймовірність того чи іншого результату;

б) менеджеру невідома ймовірність тієї чи іншої події;

в) менеджер має повну інформацію про потрібну йому подію і може робити висновки про ймовірність того чи іншого результату;

г) всі відповіді правильні;

д) жодна відповідь не є правильною.

12. Джерелом ризику є:

а) юридичний ризик;

б) ризик понесення збитків від нещасного випадку;

в) фінансовий ризик;

г) ринковий ризик;

д) всі відповіді правильні;

е) жодна відповідь не є правильною.

13. Визначити ціль в менеджменті означає:

а) поставити перед собою певне завдання;

б) прийняти рішення;

в) ідентифікувати проблему;

г) всі відповіді правильні;

д) жодна відповідь не є правильною.

14. Виявити проблему в менеджменті означає:

а) ідентифікувати проблему;

б) прийняти рішення;

в) чітко окреслити перешкоди, які стоять на шляху до мети;

г) всі відповіді правильні;

д) жодна відповідь не є правильною.

15. Прийняття рішення в менеджменті це:
- а) ідентифікувати проблему;
 - б) прийняти рішення;
 - в) можливість вибору певного рішення серед альтернативних його варіантів;
 - г) всі відповіді правильні;
 - д) жодна відповідь не є правильною.

Тема 5

ПЛАНУВАННЯ І КОНТРОЛЬ В МЕНЕДЖМЕНТІ

Міст уже запланований, тепер плануємо річку.

Х. Ягодзинський

Хто не знає, куди прямує, той дуже здивується, потрапивши не туди.

Марк Твен

Вивчення матеріалу теми дає можливість знати:

- методологічні підходи щодо здійснення планування в менеджменті;
- сутність стратегічного планування в менеджменті;
- зміст та специфіку розробки альтернативного плану при стратегічному плануванні;
- особливості використання SWOT-аналізу при стратегічному плануванні;
- класифікацію виробничих витрат, пов'язаних з плануванням у менеджменті;
- методологічні підходи щодо класифікації виробничих витрат з метою оцінки запасів, визначення собівартості реалізованої продукції та фінансових результатів діяльності підприємства;
- методологічні підходи щодо класифікації виробничих витрат з метою прийняття поточних та перспективних управлінських рішень і планування;
- методологічні підходи щодо класифікації виробничих витрат з метою забезпечення контролю й регулювання;

- методологічні підходи щодо класифікації виробничих витрат за економічною роллю в процесі виробництва;
- правило максимізації прибутку і правило мінімізації збитків та прийняття управлінських рішень;
- причини необхідності, основні процедури та форми контролю в менеджменті;
- зміст та специфіка організації документообігу при внутрі-господарському контролі;

вміти:

- розкривати суть планування в менеджменті;
- характеризувати завдання планування в менеджменті;
- надавати характеристику стратегічному плануванню в менеджменті;
- визначати основну мету в стратегічному плануванні;
- використовувати SWOT-аналіз при стратегічному плануванні;
- характеризувати внутрішнє і зовнішнє середовище менеджменту агропромислових формувань;
- використовувати виробничу функцію при плануванні в менеджменті;
- визначати взаємозв'язок між класифікацією виробничих витрат і плануванням в менеджменті;
- аналізувати витрати за економічними елементами та їх зв'язок з управлінськими рішеннями;
- проводити класифікацію витрат на контрольовані та неконтрольовані;
- надавати характеристику основних етапів процесу прийняття управлінських рішень;
- аналізувати витрати за економічною роллю у процесі виробництва;
- здійснювати зв'язок витрат з об'єктом їх планування й обліку;
- характеризувати маржинальні та інкрементні витрати і доходи та їх зв'язок з прийняттям управлінських рішень;
- проводити аналіз витрат й доходів на релевантні на нерелевантні;
- застосовувати правила максимізації прибутку та мінімізації збитку при прийняття управлінських рішень;
- надавати характеристику методики планування та бюджетування діяльності підрозділу;
- визначати етапи впровадження системи контролю за виробничо-господарською діяльністю центрів відповідальності;

- оцінювати роль виробничих звітів у процесі внутрігосподарського контролю;
- застосовувати різні напрями контролю за виконанням планових завдань у центрах відповідальності;
- розраховувати найефективніше співвідношення між ресурсами і цінами на них при максимізації прибутку;
- застосовувати бюджетне планування в менеджменті і характеризувати різні види бюджетів.



План семінарсько-практичного заняття

1. Функція планування в менеджменті.
2. Суть планування в менеджменті.
3. Стратегічне планування в менеджменті.
4. Внутрішнє та зовнішнє середовище менеджменту.
5. Використання виробничої функції при плануванні.
6. Використання класифікації виробничих витрат в менеджменті.
7. Використання правил максимізації прибутку та мінімізації збитку при плануванні.
8. Бюджетне планування в менеджменті.



Питання для обговорення

1. Що означає планування в менеджменті?
2. Які завдання планування в менеджменті?
3. Що означає стратегічне планування в менеджменті?
4. Які складові має стратегічне планування в менеджменті?
5. Що означає визначення основної мети в стратегічному плануванні?
6. Як використовується SWOT аналіз при стратегічному плануванні?
7. Що означає аналіз існуючих можливостей у діяльності господарства і непередбачених ситуацій при розробці стратегічного плану?

8. З якою метою і як здійснюється розробка альтернативного плану при стратегічному плануванні?

9. Чим характеризується внутрішнє середовище менеджменту аграрних підприємств?

10. Чим характеризується зовнішнє середовище менеджменту аграрних підприємств?

11. Як використовується виробнича функція при плануванні в менеджменті?

12. Яким чином класифікація виробничих витрат пов'язана з плануванням в менеджменті?

13. Як класифікуються виробничі витрати з метою оцінки запасів, визначення собівартості реалізованої продукції та фінансових результатів діяльності підприємства?

14. Як класифікуються виробничі витрати з метою прийняття поточних та перспективних управлінських рішень і планування?

15. Як класифікуються виробничі витрати з метою забезпечення контролю та регулювання?

16. Як класифікуються витрати за економічними елементами?

17. Як класифікуються витрати на елементні та комплексні?

18. Як здійснюється класифікація витрат за економічною роллю у процесі виробництва?

19. В чому полягає зв'язок витрат з об'єктом їх планування і обліку?

20. Що означають релевантні та нерелевантні витрати і доходи?

21. Що означають маржинальні та інкрементні витрати і доходи?

22. Як формулюється правило максимізації прибутку?

23. Як формулюється правило мінімізації збитків?

24. Чим характеризується контроль в менеджменті?

25. Які три основні причини необхідності контролю в менеджменті?

26. Які три основні процедури контролю в менеджменті?

27. Яку форму можуть мати стандарти контролю?

28. Які є форми контролю?

29. Які функції поточного контролю?

30. Як здійснюється наступний контроль?

31. Яка мета проведення заключного контролю?

32. Яка роль організації документообігу при внутрішньогосподарському контролі?

33. В чому полягає методика планування та бюджетування діяльності підрозділу?

34. Які етапи запровадження системи контролю за виробничо-господарською діяльністю центрів відповідальності?

35. Яка роль виробничих звітів в процесі внутрігосподарського контролю?

36. Які основні напрямками контролю за виконанням планових завдань в центрах відповідальності?

37. Що означає забезпечення найефективнішого співвідношення між ресурсами та цінами на них при максимізації прибутку?

38. Що означає бюджетне планування в менеджменті та які є види бюджетів?



Список використаних джерел

Основна

1. Дем'яненко С. І. Менеджмент аграрних підприємств. — К. : КНЕУ, 2004. — С. 95—126.

Додаткова

1. Березівський П. С. Організація виробництва в аграрних формуваннях : навч. посібник / П. С. Березівський, Н. І. Михалюк. — К. : Центр навчальної літератури, 2005. — С. 199—243.

2. Виговська Н. Г. Господарський контроль в соціально-орієнтованій економіці: проблеми теорії і методології. Господарський контроль: системний підхід. — Житомир : ЖДТУ. — 2008. — 325 с.

3. Дикань Н. В. Менеджмент : навч. посібник / Н. В. Дикань, І. І. Борисенко, 2008. — С. 108—145.

4. Дем'яненко С. І. Формування виробничих витрат селянських (фермерських) господарств в умовах ринкової економіки. — К. : Урожай, 1994. — С. 93—120.

5. Дем'яненко С. І. Менеджмент витрат в АПК : навч. посіб. — К. : КНЕУ, 2008. — С. 15—35; 61—90; 143—185; 216—220; 389—402.

6. Діденко В. М. Менеджмент : підручник / В. М. Діденко, 2008. — С. 90—141, 241—267.

7. Нелеп В. М. Планування на аграрному підприємстві. — К. : КНЕУ, 2000. — С. 9—31.

8. Рульєв В. А. Менеджмент : навч. посібник / В. А. Рульєв, С. О. Гуткевич, 2011. — С. 128—141; 175—189.

9. Стадник В. В. Менеджмент : підручник / В. В. Стадник, М. А. Йохна, 2010. — С. 185—231.

10. Ковтун О. І. Стратегія підприємства : навч. посібник. — Львів : «Новий світ — 2000». — 2007. — 324 с.

11. *Корінько М. Д.* Внутрішній контроль господарської діяльності на підприємстві / М. Д. Корінько. — Фастів : Поліфаст. — 2006. — 440 с.
12. *Костирко Р. О.* Контроль і аналіз в системі управління економічним потенціалом господарюючого суб'єкта: методологія та організація : монографія. — Луганськ : Вид-во СНУ ім. В. Даля. — 2010. — 728 с.
13. Менеджмент: теоретичні основи і практикум : навч. посібник / О. М. Гірняк, П. П. Лазановський. — К. : Магнолія плюс ; Львів : Новий Світ-2000, 2003. — С. 46—60; 105—120.
14. *Пантелєєв В. П.* Внутрішньогосподарський контроль: методологія та організація: монографія. — К. : ДП «Інформаційно-аналітичне агентство». — 2008. — 491 с.
15. *Подольчук О. А.* Внутрігосподарський контроль у діяльності сільськогосподарських підприємств / О. А. Подольчук // Економіка АПК. — 2010. — № 10. — С. 109—112.
16. *Саєнко М. Г.* Стратегія підприємства. — Тернопіль : «Економічна думка». — 2006. — 390 с.
17. *Тарасюк Г. М., Шваб Л. І.* Планування діяльності підприємства : навч. посіб. 3-є вид. — К. : Каравела, 2008. — 352 с.
18. *Хан Д. П.* Планирование и контроль, концепция контроллинга / Д. П. Хан. — М.: Финансы и статистика, 1997. — 799 с.



Термінологічний словник

Бізнес-план — це техніко-економічне обґрунтування певного виду діяльності в ринкових умовах, програма його діяльності; він характеризує модель підприємства в майбутньому. Він складається для діючого підприємства, нового виду діяльності або продукції, для нового підприємства. Він складається з таких основних розділів: 1) резюме (короткий, стислий висновок щодо суті ідеї та її ефективності); 2) характеристика товару, який буде вироблятися (послуг, які будуть надаватися); 3) оцінка потенційного ринку збуту; 4) характеристика конкурентного середовища та можливих ризиків; 5) план виробництва (обслуговування); 6) план (стратегія) маркетингу; 7) організаційний план; 8) фінансовий план і стратегія фінансування на перспективу.

Витрати:

- змінні — змінюються в певній пропорції до обсягів продукції чи інших параметрів виробничої діяльності;
- постійні — залишаються незмінними для різних масштабів виробництва (виробничої діяльності) за певний період;

- **релевантні витрати і доходи** — це такі витрати і доходи, розмір яких залежить від прийняття управлінського рішення, тобто ці витрати і доходи беруться до уваги керівником при виборі альтернатив;
- **нерелевантні витрати і доходи** — це ті, що не залежать від прийнятого рішення, тобто відбудуться за будь-якого вибору;
- **безповоротні (витрати минулого періоду)** — вартість придбаних раніше ресурсів і засобів, коли вибір на користь будь-якої альтернативи не може вплинути на величину даних витрат. Тобто це витрати, які виникли в результаті раніше прийнятого рішення і які не можуть бути змінені ніяким рішенням в майбутньому;
- **альтернативні (неявні)** — це дохід, який міг би бути отриманий в результаті альтернативного використання ресурсів. Вони характеризують можливість, яка є втраченою, або якою жертвують, коли вибір якогось альтернативного курсу дій потребує відмови від іншого;
- **маржинальні (граничні)** — це додаткові витрати, які виникають внаслідок виробництва додаткової одиниці продукції. Вони визначаються як відношення приросту витрат до приросту продукції;
- **інкрементні (диференціальні) витрати і доходи** — це додаткові витрати (доходи), які виникають в результаті виготовлення або продажу групи додаткових одиниць продукції;
- **готівкові** — це такі витрати, які покриваються за рахунок грошових коштів;
- **безготівкові** — витрати, які не вимагають для свого покриття оплати грошима.
- **контрольовані** — це витрати, величину яких менеджер може безпосередньо контролювати або здійснювати на них значний вплив. Відповідно, неконтрольовані витрати — це витрати, які відбуваються незалежно від ефективності діяльності керівника та працівників. Дана класифікація витрат є дуже важливою при використанні системи управлінського обліку за центрами відповідальності, якими є рослинницькі підрозділи.

Контроль — процес, який передбачає встановлення стандартів, вимір фактично досягнутих результатів і проведення коригування у тому випадку, якщо досягнуті результати суттєво відрізняються від встановлених стандартів.

Планування — процес розробки (складання) плану, який регламентує певний порядок, послідовність здійснення наміченої на конкретний період програми дій (розвитку) конкретного об'єкту, з визначенням мети, змісту, обсягів, методів і засобів, термінів виконання.

Планування календарне — це складова частина оперативно-виробничого планування, яке включає розробку конкретних виробничих завдань для підприємства в цілому і його структурних підрозділів на короткий термін часу.

Планування оперативно-виробниче — система розрахунків по регулюванню процесу протікання виробництва з метою ритмічної роботи.

Планування стратегічне — це процес прийняття управлінських рішень відносно стратегічного передбачення (формування стратегій), розподілу ресурсів, адаптація компанії до умов зовнішнього середовища, внутрішньої організації.

Це адаптивний процес, за допомогою якого здійснюються регулярна розробка та корекція системи досить формалізованих планів, перегляд системи заходів щодо їх виконання на основі безперервного контролю та оцінки змін, що відбуваються ззовні та всередині підприємства.

Сертифікація — це дія, яка за допомогою сертифікату відповідності або знаку відповідності підтверджує, що продукція

Стратегічне управління — багатоплановий, формально-поведінковий управлінський процес, який допомагає формулювати та виконувати ефективні стратегії щодо досягнення встановлених цілей, що сприяють балансуванню відносин між організацією, включаючи її окремі частини, та зовнішнім середовищем.



Теми рефератів і доповідей

1. Прогнозування стану ринку та теоретичні засади планування розвитку підприємства.
2. Стратегічне планування підприємства.
3. Організація розроблення планів на підприємстві.
4. Особливості внутрішньогосподарського контролю в агропромислових формуваннях.
5. Класифікація виробничих витрат.
6. Основні чинники та джерела формування витрат у сільському господарстві.
7. Зв'язок стратегічного планування з виробничими витратами.
8. Складові процесу стратегічного планування.



Навчальні завдання для самостійної роботи студентів

Завдання 5.1.

У таблиці наведено залежність урожайності кукурудзи (ц/га) від норми висіву (зерен на 1 га).

Таблиця 5.1

**ЗАЛЕЖНІСТЬ МІЖ УРОЖАЙНІСТЮ
КУКУРУДЗИ НА ЗЕРНО ТА НОРМОЮ ВИСІВУ
НАСІННЯ на 1 га.**

Норма висіву (зерен на 1 га)	Урожайність, ц на 1 га
4942	7,8
9884	17,1
14 826	27,6
19 768	39,1
24 710	51,2
29 652	63,6
34 594	76,8
39 536	88,1
44 478	99,5
49 420	110,1
54 362	119,4
59 304	127,2
64 246	133,2
69 188	136,9
74 130	138,2
79 072	136,8

Постановка завдання.

1. Розрахуйте питомий обсяг виробництва (ПО), маржинальний обсяг виробництва (МО), приріст маржинального обсягу виробництва (ц/га).
2. Графічно зробіть виробничу функцію та визначити основні фази виробництва.
3. Наведіть коротку характеристику наведеної виробничої функції.

Методика виконання. Розв'язок задачі має наступну послідовність:

1. Питомий обсяг виробництва (ПО) або середній продукт — це кількість продукції виробленої на одиницю затрат змінного фактора (ресурсу) розраховується як частка урожайності від норми висіву насіння. Маржинальний обсяг виробництва (МО) розраховується як частка приросту урожайності на приріст норми висіву.

2. 1 фаза — фаза «інтенсивного зростання виробництва», урожайність, питомий обсяг виробництва (ПО), маржинальний обсяг виробництва (МО) зростають. Графік урожайності має вигляд увігнутої зростаючої кривої. Маржинальний обсяг виробництва (МО) перебільшує питомий обсяг виробництва (ПО) та наприкінці фази досягає максимального значення. Значення всіх показників продукту позитивні;

2 фаза — фаза «зниження темпів зростання виробництва». Зменшується значення маржинальний обсяг виробництва. Графік урожайності має вигляд випуклої зростаючої кривої. Маржинальний обсяг виробництва перебільшує питомий обсяг виробництва. Наприкінці фази питомий обсяг виробництва досягає максимального значення і дорівнює маржинальному обсягу виробництва;

3 фаза — фаза «пошуку раціональної поведінки виробника». Зростання урожайності відбувається низькими темпами. Спостерігається зменшення питомого обсягу виробництва і маржинального обсягу виробництва, причому ПО за своїми значеннями перебільшує МО. Наприкінці фази МО дорівнює нулю, а значення ПО є максимальним;

4 фаза — фаза «припинення виробництва». Всі показники спадають. МО має від'ємне значення. Отже, в цій стадії очевидним є нераціональність використання виробничих ресурсів, з нарощуванням використання яких знижується ефективність виробництва.

Завдання 5.2.

Залежність урожайності озимої пшениці (ц/га) від норми висіву насіння (кг/ га) та сукупних витрат від обсягу виробленої продукції наведено у таблиці, при цьому постійні витрати на виробництво озимої пшениці складають 50 тис. грн.

Таблиця 5.2

**ЗАЛЕЖНІСТЬ УРОЖАЙНОСТІ ОЗИМОЇ ПШЕНИЦІ
ВІД НОРМИ ВИСІВУ НАСІННЯ**

Норми висіву насіння на 1 га, кг	Урожайність, ц/га
105	38,5
120	44,6
135	50,3
150	55,7
165	60,4
180	64,0
195	66,5
210	67,9
225	68,3
240	67,4

Постановка завдання.

1. Розрахувати маржинальні витрати, питомі змінні та питомі сумарні витрати.
2. Графічно зобразить виробничу функцію та визначити основні фази виробництва.
3. Побудуйте на одному графіку криві сукупних, постійних і змінних витрат, а на другому графіку криві середніх сукупних, середніх змінних, середніх постійних та маржинальних витрат. Визначте і поясніть точки мінімізації середніх сукупних та середніх змінних витрат.

Завдання 5.3.

Залежність урожайності озимої пшениці, ячменю, кукурудзи від обсягу внесення мінеральних добрив наведено у таблиці. Ціна озимої пшениці, ячменю, кукурудзи в початках складає відповідно 180, 150, 160 грн. за 1 ц, а ціна мінеральних добрив — 3 грн за 1 кг.

Таблиця 5.3

**ЗАЛЕЖНІСТЬ УРОЖАЙНОСТІ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ КУЛЬТУР
ВІД ОБСЯГУ ВНЕСЕННЯ МІНЕРАЛЬНИХ ДОБРІВ**

Урожайність сільськогосподарських культур, ц/га	Внесено добрив, кг								
	0	10	20	30	40	50	60	70	80
Пшениця	20	28	35	41	46	50	53	55	56
Ячмінь	20	36	48	56	62	66	68	69	68
Кукурудза в початках	40	72	100	124	144	160	172	180	184

Постановка завдання.

1. Визначте оптимальний обсяг внесення добрив.
2. Скільки додатково продукції в кількісному і вартісному виразі буде отримано від внесення перших 10 кг добрив за видами продукції?

Методика виконання. Розв'язок задачі має таку послідовність:

1. Розрахувати для кожного варіанту граничну вартість фактора (обсягу внесення добрив), як добуток ціни мінеральних добрив і приріст обсягу внесення мінеральних добрив.

2. Розрахувати для кожного варіанту вартість граничного ресурсу (урожайності) відповідно за кожною сільськогосподарською культурою, як добуток ціни сільськогосподарської культури та приросту урожайності.

3. Розрахувати для кожного варіанту по кожній сільськогосподарській культурі дохід, як добуток урожайності і ціни.

4. Розрахувати для кожного варіанту по кожній сільськогосподарській культурі витрати, як добуток норми висіву насіння на ціну насіння.

5. Розрахувати для кожного варіанту по кожній сільськогосподарській культурі прибуток, як різницю між доходом і витратами.

6. Оптимальний обсяг внесення добрив відповідає тому варіанту, де отримуємо максимальний прибуток і вартість граничного продукту від додатково одержаної урожайності більша за граничну вартість фактора від додатково спожитого ресурсу. При цьому середні змінні витрати не перевищують граничний дохід на одиницю продукції.

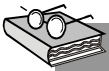
Завдання 5.4.

Ідентифікуйте правильне визначення кожного з термінів

Таблиця 5.4

ЗНАХОДЖЕННЯ ВІДПОВІДНОСТІ ВИЗНАЧЕНЬ ТЕРМІНІВ

1. Стратегічне планування	А. Залишаються незмінними для всіх рівнів обсягів виробництва
2. Змінні витрати	Б. Залежать від стадії виробничої функції
3. Релевантні витрати і доходи — це такі витрати і доходи	В. Вартість придбаних раніше ресурсів і засобів, коли вибір на користь будь-якої альтернативи не може вплинути на величину даних витрат
4. Сукупні постійні витрати	Г. Змінюються прямо пропорційно обсягам виробничої діяльності
5. Змінні витрати на одиницю продукції (питомі змінні витрати)	Д. Комплекс заходів, дій і рішень, спрямованих на розробку стратегії розвитку господарства для досягнення поставлених цілей. Це передбачає організаційне стратегічне передбачення, адаптацію до зовнішнього економічного середовища, розподіл виробничих ресурсів, координацію внутрішньогосподарської виробничої структури
6. Безповоротні витрати (витрати минулого періоду)	Е. Доход, який може бути отриманий в результаті альтернативного використання ресурсу
7. Альтернативна вартість	Ж. Розмір яких залежить від прийняття управлінського рішення, тобто ці витрати і доходи бере до уваги керівником при виборі альтернатив



Навчальні завдання для роботи в мікрогрупах

Завдання 5.1.

Використовуючи не менше семи літературних джерел, визначіть одне з нижченаведених понять:

- А) стратегічне планування;
- Б) SWOT-аналіз;
- В) бюджетне планування;
- Г) контроль в менеджменті;
- Д) класифікація витрат;
- Е) внутрішнє середовище менеджменту;
- Є) зовнішнє середовище менеджменту;

Ж) внутрігосподарський контроль.
Результати дослідження оформіть в табличній формі.

Таблиця 5.5

ТРАКТУВАННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ КАТЕГОРІЇ

Визначення	Автор	Джерело
Котроль — це функція менедженту, застосування якої забезпечує досягнення цілей організації за доповогою оцінки, аналізу результатів діяльності та внесення необхідних коректив у виробничий процес	Баєва О. В., Новальська Н. І., Згалат-Лозинська Л. О.	Основи менеджменту: практикум : навч. посібник для студ. вищих навч. закладів / О. В. Баєва, Н. І. Новальська, Л. О. Згалат-Лозинська, 2007. — С. 198.

Завдання 5.2.

Схарактеризуйте планування в менеджменті і функціонування в агропромисловому формуванні. Результати представити у вигляді таблиці.

Завдання 5.3.

Здійсніть порівняльний аналіз системи управління сільськогосподарськими підприємствами в умовах командної, ринкової та перехідної економіки. Результати оформіть у вигляді таблиці. Зробіть висновки.

Завдання 5.4.

Використовуючи літературні джерела та конспект лекції складіть тестові завдання для самоперевірки знань з теми. Завдання передбачає чотири варіанта відповіді, серед яких одна — правильна.



Тестові завдання

Вибрати один варіант правильної відповіді:

1. Планування в менеджменті означає:

а) вибір і прийняття рішення, відбір найприбутковішої альтернативи з усіх існуючих альтернатив;

б) вибір шляху комбінації у часі та просторі використання наявних ресурсів для досягнення поставлених цілей;

в) цілеспрямовану діяльність з метою визначення цілей і завдань; функціонування організації та забезпечення досягнення цих цілей і завдань;

г) передбачення будь-яких несподіваних ситуацій, що можуть виникнути в процесі роботи та гнучко реагувати на них;

д) всі відповіді правильні;

е) жодна відповідь не є правильною.

2. Стратегічне планування — це:

а) передбачення будь-яких несподіваних ситуацій, що можуть виникнути в процесі роботи та гнучко реагувати на них;

б) комплекс заходів, дій і рішень, спрямованих на розробку стратегії розвитку господарства для досягнення поставлених цілей;

в) цілеспрямована діяльність з метою визначення цілей і завдань;

г) всі відповіді правильні;

д) жодна відповідь не є правильною.

3. Визначення основної мети, заради якої започатковується виробництво, означає:

а) зростання матеріального добробуту та досягнення певного суспільного статусу власників підприємства;

б) забезпечення зайнятості для себе і членів сім'ї (у малому бізнесі чи фермерському господарстві);

в) одержання прибутку;

г) всі відповіді правильні;

д) жодна відповідь не є правильною.

4. Оцінка зовнішнього середовища означає:

а) передбачення можливих змін цін на вироблену продукцію, та інших чинників, що мають безпосередній вплив на формування доходу у сільськогосподарському виробництві;

б) передбачення банківських процентів за кредити та темпів інфляції;

в) передбачення цін на промислові ресурси;

г) всі відповіді правильні;

д) жодна відповідь не є правильною.

5. SWOT-аналіз це:

а) аналіз внутрішнього середовища діяльності підприємства;

б) оцінка сильних і слабких місць у діяльності менеджера, виявлення існуючих можливостей для розвитку господарства та потенційних загроз і обмежень;

в) аналіз зовнішнього середовища діяльності підприємства;

- г) всі відповіді правильні;
 - д) жодна відповідь не є правильною.
6. Заключною стадією оцінки альтернативного плану є :
- а) визначення кінцевого рівня прибутковості плану;
 - б) розробка бюджету і порівняльний аналіз планів за рівнем прибутковості та аналіз ефективності виробничих витрат;
 - в) розробка бюджету плану та визначення його прибутковості й ефективності виробничих витрат;
 - г) всі відповіді правильні;
 - д) жодна відповідь не є правильною.
7. Внутрішнє середовище менеджменту аграрних підприємств:
- а) складається з існуючих взаємовідносин між первинними виробничими колективами, виробничими підрозділами підприємства, адміністрацією підприємства і виробничими підрозділами;
 - б) базується на організаційних та технологічних взаємозв'язках суб'єктів внутрігосподарських економічних відносин;
 - в) ґрунтуються на технологічних схемах виробництва продукції та здійснення послуг внутрігосподарськими суб'єктами, функціональних обов'язках керівників виробничих підрозділів та їх заступників, економістів, бухгалтерів, обліковців, агрономів, зоотехніків та інших працівників функціонально-технологічних служб господарства;
 - г) всі відповіді правильні;
 - д) жодна відповідь не є правильною.
8. Напрямками використання інформації за доходами і витратами в менеджменті є:
- а) для оцінки запасів, визначення собівартості реалізованої продукції та фінансових результатів діяльності підприємства;
 - б) для прийняття поточних та перспективних управлінських рішень і планування;
 - в) для забезпечення контролю та регулювання;
 - г) всі відповіді правильні;
 - д) жодна відповідь не є правильною.
9. Для оцінки запасів, визначення собівартості реалізованої продукції та фінансових результатів діяльності підприємства виробничі витрати класифікують на:
- а) вхідні та понесені;
 - б) прямі і непрямі;
 - в) основні і накладні;
 - г) кваліфіковані за часом здійснення;
 - д) всі відповіді правильні;
 - е) жодна відповідь не є правильною.

10. Для прийняття поточних та перспективних управлінських рішень і планування витрати класифікують на:

- а) релевантні та нерелевантні;
- б) безповоротні, альтернативні (неявні), готівкові та безготівкові;
- в) інкрементні (приростні) та маржинальні;
- г) всі відповіді правильні;
- д) жодна відповідь не є правильною.

11. До елементних витрат відносять:

- а) витрати на насіння та посівний матеріал, добрива, засоби захисту рослин;
- б) витрати на корми, оплату праці, паливо-мастильні матеріали;
- в) витрати на реалізацію продукції;
- г) всі відповіді правильні;
- д) жодна відповідь не є правильною.

12. До комплексних витрат відносять:

- а) витрати на насіння та посівний матеріал, добрива, засоби захисту рослин;
- б) витрати на корми, оплату праці, паливо-мастильні матеріали;
- в) витрати на реалізацію продукції;
- г) всі відповіді правильні;
- д) жодна відповідь не є правильною.

13. Для максимізації прибутку підприємства необхідно забезпечити такий обсяг виробництва продукції, при якому:

- а) маржинальні продукти від використання певних ресурсів дорівнюють цінам даних ресурсів;
- б) маржинальний дохід дорівнює маржинальним витратам;
- в) ціна на сільськогосподарську продукцію дорівнює маржинальним витратам;
- г) всі відповіді правильні;
- д) жодна відповідь не є правильною.

14. Контроль в менеджменті це:

- а) процес забезпечення досягнення організацією поставлених цілей шляхом виявлення відхилень у виконанні планів і відповідних корективах дій або планів;
- б) встановлення стандартів (планових показників, нормативів тощо);
- в) вимірювання виконання плану чи завдання;
- г) коригування плану чи завдання;
- д) всі відповіді правильні;
- е) жодна відповідь не є правильною.

15. Формами контролю в менеджменті є:

- а) попередній;
- б) поточний;
- в) наступний;
- г) заключний;
- г) всі відповіді правильні;
- д) жодна відповідь не є правильною.

Тема 6

РОЗРОБКА БЮДЖЕТІВ ЗА ЇХ ВИДАМИ

«Вироблення бюджету — це мистецтво рівномірного розподілу розчарувань».

Вивчення матеріалу теми дає можливість знати:

- методологічні підходи щодо складання виробничих бюджетів;
- зміст та специфіку виробничого бюджету в рослинництві;
- методологічні підходи щодо порядку визначення дохідної частини виробничого бюджету в рослинництві;
- методику визначення змінних і постійних витрат виробничого бюджету в рослинництві;
- методику визначення результативних показників виробничого бюджету в рослинництві;
- зміст та специфіку виробничого бюджету в тваринництві;
- методологічні підходи щодо порядку визначення дохідної частини виробничого бюджету в тваринництві;
- методику визначення змінних і постійних витрат виробничого бюджету в тваринництві;
- методику визначення результативних показників виробничого бюджету в тваринництві;
- сутність, мету, процедуру складання часткового бюджету;
- мету, структуру, загальні підходи до складання загально-го бюджету;
- мету, загальні методичні підходи до складання бюджету руху готівки,

ВМІТИ:

- використовувати виробничі бюджети;
- характеризувати структуру виробничого бюджету в рослинництві;
- визначати дохідну частину виробничого бюджету в рослинництві;
- надавати характеристику постійним і змінним витратам виробничого бюджету в рослинництві;
- визначати та аналізувати результативні показники виробничого бюджету в рослинництві;
- характеризувати структуру виробничого бюджету в тваринництві;
- визначати дохідну частину виробничого бюджету в тваринництві;
- надавати характеристику постійним і змінним витратам виробничого бюджету в тваринництві;
- визначати мету та напрямки використання часткового бюджету;
- надавати характеристику загальному бюджету;
- визначати структуру і загальні підходи до складання загального бюджету;
- характеризувати мету і призначення бюджету руху готівки;
- аналізувати бюджет руху готівки.



План семінарсько-практичного заняття

1. Виробничі бюджети в рослинництві
2. Виробничі бюджети у тваринництві
3. Часткові бюджети
4. Загальний бюджет
5. Бюджет руху готівки



Питання для обговорення

1. Для чого складають виробничі бюджети?
2. Яка структура виробничого бюджету в рослинництві?
3. Який порядок визначення дохідної частини виробничого бюджету в рослинництві?

4. Як визначаються змінні витрати виробничого бюджету в рослинництві?
5. Як визначаються постійні витрати виробничого бюджету в рослинництві?
6. Як визначаються результативні показники виробничого бюджету в рослинництві?
7. Як використовуються виробничі бюджети в рослинництві?
8. Яка структура виробничого бюджету в тваринництві?
9. Який порядок визначення дохідної частини виробничого бюджету в тваринництві?
10. Як визначаються змінні витрати виробничого бюджету в тваринництві?
11. Як визначаються постійні витрати виробничого бюджету в тваринництві?
12. Як визначаються результативні показники виробничого бюджету в тваринництві?
13. Як використовуються виробничі бюджети в тваринництві?
14. Яка мета складання часткового бюджету?
15. Яка процедура складання часткового бюджету?
16. Як використовують часткові бюджети?
17. Яка мета складання загального бюджету?
18. Яка структура і загальні підходи до складання загального бюджету?
19. Для чого розробляють бюджет руху готівки?
20. Яка структура і методичні підходи розрахунку бюджету руху готівки?



Список використаних джерел

Основна

1. Дем'яненко С. І. Менеджмент аграрних підприємств. — К. : КНЕУ, 2004. — С. 175—235.
2. Дем'яненко С. І. Розробка бюджетів за їх видами. Текст лекцій (комп'ютерний варіант). — К. : КНЕУ, 2001.

Додаткова

1. Дем'яненко С. І. Формування виробничих витрат селянських (фермерських) господарств в умовах ринкової економіки. — К. : Урожай, 1994. — С. 93—120.

2. *Дем'яненко С. І.* Менеджмент витрат в АПК : навч. посіб. — К. : КНЕУ, 2008. — С. 143—182; 228—240.
3. *Багрій К. Л.* Важливість проведення внутрішньогосподарського контролю в сучасних кризових умовах господарювання / К. Л. Багрій // Економічні науки. — Серія «Облік і фінанси». — 2012. — Вип. 9 (33) 2. — Ч. 1 [Електронний ресурс]. — Режим доступу: http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/en_oif/2012_9_1/4.pdf
4. *Бовцаревська Н.* Бюджетування як елемент управління підприємством / Н. Бовцаревська, П. Кузьмович // Економічний аналіз. — 2008. — № 3. — С. 138—142.
5. *Василенко В. О.* Виробничий (операційний) менеджмент : навч. посібник / В. О. Василенко, Т. І. Ткаченко. — вид. 2-ге, виправл. і доповн. — К. : Центр навчальної літератури, 2005. — 530 с.
6. *Вербовецька С. Г.* Принципи бюджетування підприємства / С. Г. Вербовецька // Економічний простір. — 2008. — № 19. — С. 267—273.
7. *Коцупатрій М. М., Гуцаленко У.* Внутрішньогосподарський контроль: організаційні аспекти та класифікаційні ознаки // Економічний аналіз. — 2010. — Вип. 6. — С. 433—436.
8. *Коркуна Д.* Бюджетування у системі фінансового планування підприємства // Формування ринкової економіки в Україні. — 2009. Вип. 19. — С. 330—334.
9. *Куцик В. І.* Технологія бюджетування як інструмент управління підприємством // Науковий вісник НЛТУ України. — 2011. — Вип. 21.5. — С. 248—252.
10. *Михайленко С. В.* Бюджетний менеджмент: визначення, принципи, функції // Актуальні проблеми економіки. — № 3 ((117)). — 2011. — С. 223—228.
11. *Онищенко С. В.* Упровадження бюджетування на вітчизняних підприємствах // Фінанси України. — 2003. — № 4. — С. 45—50.
12. Організація виробництва : збірник тестів та задач / О. М. Полонський, 2004. — 143 с.
13. *Подоланчук О. А.* Внутрішньогосподарський контроль у діяльності сільськогосподарських підприємств // Економіка АПК. — 2010. — № 10. — С. 109—112.
14. *Попов А. А.* Бюджетирование как инструмент финансового планирования // http://www.cfin.ru/management/finance/budget/budget_planning.shtml
15. *Терещенко О. О.* Теоретичні засади бюджетування підприємстві / О. О. Терещенко // Фінанси України. — 2001. — № 11. — С. 17—23.
16. *Федосов В. М.* Бюджетний менеджмент : підручник / [В. Федосов, В. Опарін, Л. Сафонова та ін.]; за заг. ред. В. М. Федосова. — К. : КНЕУ, 2004. — 864 с.
17. *Череп А. В., Урусова З. П.* Роль бюджетування у фінансовому плануванні діяльності підприємств // Вісник Запорізького національного університету. — 2012. — № 3 (15). — С. 250—258.



Бухгалтерський баланс — документ бухгалтерського обліку і звітності, що відображає в узагальненому грошовому вираженні співвідношення засобів організації за видами і джерелами їх утворення на звітну добу. Актив бухгалтерського балансу — це система показників, що характеризують склад, розміщення і використання засобів організації, згрупованих у якісно однорідні групи (основні засоби, виробничі запаси, незавершене виробництво, готова продукція, грошові засоби тощо). Пасив бухгалтерського балансу — це система показників, які характеризують джерела створення і призначення коштів організації. В активі і пасиві відображають одні й ті самі кошти, але у різних розрізах, тому підсумок активу завжди дорівнює підсумку пасиву.

Бухгалтерський облік — система документального суцільного і безперервного спостереження та контролю за виробничо-господарською діяльністю організації для одержання точних і підсумкових даних про неї. Об'єктами бухгалтерського обліку є майно організацій, їх зобов'язання і господарські операції, здійснювані організаціями в процесі їх діяльності.

Бюджет — збалансований кошторис, розпис грошових доходів і видатків на певний період. Якщо видаткова частина перевищує дохідну, маємо дефіцит, а коли навпаки, — профіцит бюджету.

Бюджет виробничий в рослинництві — це перелік усіх запланованих доходів та витрат, пов'язаних з певним виробництвом продукції рослинництва з метою визначення його очікуваної прибутковості.

Бюджет виробничий в тваринництві — це перелік усіх запланованих доходів та витрат, пов'язаних з певним виробництвом продукції тваринництва, з метою визначення його очікуваної прибутковості. Бюджет розробляється в розрахунку на поголів'я, на 1 голову тварин та на 1 ц основної продукції з метою порівняння прибутковості альтернативних виробництв та прийняття на основі цих даних управлінських рішень щодо доцільності їх здійснення.

Бюджет загальний — це прогноз усіх грошових та негрошових надходжень від діяльності господарства, загальних витрат, які господарство планує понести за певний період та можливий результат господарювання (прибуток або збиток).

Бюджет руху готівки — це перелік усіх грошових надходжень та витрат підприємства за певний період часу, тобто це планування всіх готівкових операцій протягом року, кварталу або місяця. Він є заключним етапом процесу планування діяльності підприємства і показує його фінансову спроможність щодо виконання господарських планів.

Бюджет частковий — це бюджет, який використовують для розрахунку зміни прибутку при зміні виробничого плану підприємства. Він є різновидом маржинального аналізу. В частковому бюджеті розглядаються тільки доходи і витрати за видами продукції, що підлягають зміні. Кінцевим результатом розробки часткового бюджету є визначення приросту або зниження прибутку від запланованих змін виробничого плану.

Управлінський облік — це процес виявлення, вимірювання, накопичення, аналізу, підготовки, інтерпретації та передачі інформації, що використовується управлінською ланкою для планування, оцінки і контролю всередині організації та для забезпечення відповідного підзвітного використання ресурсів. Це частина системи бухгалтерського обліку, що забезпечує потребу керівництва в інформації. Система управлінського обліку призначена для рішення внутрішніх задач керування підприємством і є його ноу-хау. Для керування підприємством необхідна детальна інформація, що враховує технологію й організацію саме цього підприємства.



Темі рефератів і доповідей

1. Особливості складання виробничого бюджету в рослинництві.
2. Загальні підходи до складання виробничого бюджету в тваринництві.
3. Застосування виробничих бюджетів в практиці агропромислових формувань
4. Процедура та етапи складання часткових бюджетів в практиці агропромислових формувань
6. Загальний бюджет господарства: сутність та основні етапи розроблення.
7. Бюджет руху готівки: сутність та загальні підходи розроблення.



Навчальні завдання для самостійної роботи студентів

Завдання 6.1.

Фермерське господарство займається відгодівлею свиней. Фермер нарощує виробництво, збільшуючи поголів'я від 20 до 100

голів свиней. При цьому фермер поступово залучає найманих працівників від 1 до 6 (табл. 6.1).

Таблиця 6.1

**ДИНАМІКА СВИНОПОГОЛІВ'Я
ТА СЕРЕДНЬОДОБОВИХ ПРИРІСТІВ**

№ п/п	Показники	Кількість працівників					
		20	50	70	90	100	100
1	Свинопоголов'я	20	50	70	90	100	100
2	Середньодобовий приріст, г	300	310	350	369	380	380

Постановка завдання.

1. Розрахуйте:

- валовий приріст за рік;
- валовий приріст в розрахунку на 1 працівника;
- маржинальний приріст ;
- зміну маржинального приросту

2. На основі проведених розрахунків побудуйте виробничу функцію.

Завдання 6.2.

Фермерське господарство займається виробництвом молока. Динаміка виробничих витрат і продуктивності корів наведена в таблиці 6.2.

Таблиця 6.2

**ДИНАМІКА ВИРОБНИЧИХ ВИТРАТ
ТА ПРОДУКТИВНОСТІ КОРІВ**

№ п/п	Виробничі витрати на 1 корову	Продуктивність корів, кг								
		2000	3000	4000	5000	6000	7000	8000	9000	10 000
1	Постійні	400	400	400	400	400	400	400	400	400
2	Змінні	919	1444	1514	1786	2076	2399	2770	3213	3770

Постановка завдання.

1. Розрахуйте:

- сумарні виробничі витрати на 1 корову;
- постійні, змінні, сумарні витрати на 1 ц молока;
- маржинальні витрати.

2. На основі проведених розрахунків зробіть висновки.

Завдання 6.3.

Витрати кормів та надій на корову по господарствам Кагарлицького, Білоцерківського районів наведено в таблиці 6.3. Ціна кормів та молока відповідно 10 та 40 грош. одиниць за кг.

Таблиця 6.3

ДИНАМІКА ВИТРАТ КОРМІВ ТА ПРОДУКТИВНОСТІ КОРІВ

№ п/п	Показники	Витрати кормів на корову, ц к, од						
		до 40	40,1—45	45,1—50	50,1—55	55,1—60	60,1—65	понад 65
1	Кількість господарств	23	32	57	55	29	28	26
2	Витрати кормів у середньому по групі, ц к. од.	35,6	43,4	47,9	52,6	57,8	61,7	73,1
3	Надій на корову, кг	2927	3024	3138	3389	3603	3635	3620

Постановка завдання.

1. Розрахуйте:

- окупність кормів молоком;
- приріст продуктивності та приріст витрат кормів;
- собівартість кормів та вартість молока;
- вартість додаткового виробництва молока;
- прибуток від виробництва молока та прибуток від додаткового використання кормів.

2. На основі проведених розрахунків визначіть оптимальний рівень виробничих витрат і максимальний рівень економічної ефективності виробництва.

Завдання 6.4.

Без застосування добрив і засобів захисту урожайність озимої пшениці складе 2 т/га, норма висіву насіння — 240 кг/га, вартість кілограма насіння 1,5 грн, ціна за тону пшениці — 800 грн. З використанням добрив і засобів захисту урожайність складе 5 т/га.

Добрива:

1. Туркосуміш (N:P:K = 8,8:32:13) 0,1 т/га. Ціна тони — 950 грн.
2. Нітроамофоска (N:P:K = 17:17:17) 0,3 т/га. Ціна тони — 800 грн.
3. Аміачна селітра(34 % N) 0,3 т/га. Ціна тони — 450 грн.

Засоби захисту:

1. Протруювання насіння перед сівбою: Вітавакс 200 ФФ, 34 % в.с.к. (2,5 л/т). Ціна за літр — 67 грн.

2. Гербіцид: 2,4 — Д амінна сіль, 82,5 % в.р. (1,2 л/га). Ціна за літр — 30 грн.

3. Фунгіцид: Рекс, 49,7 % к.е. (0,6 л/га). Ціна за літр — 40 грн.

Постановка завдання.

1. На основі наведених даних складіть частковий бюджет та розрахувати коефіцієнт співвідношення доходу і витрат.

2. Розрахуйте доцільність використання мінеральних добрив та засобів захисту рослин при вирощуванні озимої пшениці.

Методика виконання.

Розрахунки оформіть у вигляді таблиці (табл. 6.4)

Таблиця 6.4

РЕЗУЛЬТАТИ РОЗВ'ЯЗАННЯ ЗАДАЧІ

Показники	Без застосування добрив	Із застосуванням добрив
Урожайність, т/га		
Дохід, грош. од./га	1600	4000
Витрати, у т. ч.: насіння; добрива;	—	$0,1 \times 950 + 0,3 \times 800 +$ $+ 0,3 \times 450 = 470$
засоби захисту рослин.	—	$2,5 \times 0,24 \times 67 +$ $+ 1,2 \times 30 = 76,2$
Всього витрат	360	906,2
Прибуток, грош. од.	1240	3093,8
Коефіцієнт співвідношення доходу і витрат	4,44	4,41

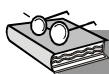
Таким чином, коефіцієнт співвідношення доходу і витрат вище у випадку, коли при вирощуванні пшениці добрива не застосовуються. Однак за показником маси прибутку доцільно все ж прийняти варіант із застосуванням добрив.

Завдання 6.5.

Використовуючи літературні джерела та конспект лекції складіть тестові завдання для самоперевірки знань з теми. Завдання передбачає чотири варіанти відповіді, серед яких один — правильний.

Завдання 6.6.

З метою закріплення вивченого матеріалу складіть тематичний кросворд. До кросворду повинно входити 15 термінів та визначень.



Навчальні завдання для роботи в мікрогрупах

Завдання 6.1.

Керівник фермерського господарства «Перемога» складає план виробництва на наступний плановий період.

Постановка завдання.

Потрібно прийняти рішення щодо вирощування на площі 100 га картоплі або капусти. Вихідна інформація наведена у таблиці 6.5.

Таблиця 6.5

ВИХІДНА ІНФОРМАЦІЯ

Показники	Картопля	Капуста
Врожайність, ц/га	250	250
Ціна, ц/грош. од.	40	20
Вартість насіння, грош. од./ц	120	20 000
Норма висіву, ц/га	35	0,01
Кількість, люд.-год./га	1400	1900
Ціна 1 люд.-год, грош. од.	0,75	0,75
Відсоток доплат	40	40
Добрива:		
Калімагnezія (20 %K ₂ O), т/га	0,3	0,15
Ціна, грн/т	370	370
Нітроамофоска	0,7	0,53
Ціна, грош. од./т	800	800
Аміачна селітра	0,12	0,1
Ціна, грош. од./т	450	450
Засоби захисту		
Гербицид	Зенкор, 1 кг/га	Раундап, 4 л/га
Ціна, грош. од.	170	70
		Лонтрел 330, 0,3 л/га
Ціна, грош. од./т		320
Інсектицид	Фастак, 0,15 л/га	Волатон 500, 1 л/га

Закінчення табл. 6.5

Показники	Картопля	Капуста
Ціна, грош. од /л	125	75
Фунгіцид	Акробат МЦ, 2 кг/га (5 обробок)	—
Ціна	115 грн/кг	—
Поточний ремонт, грн/га	20	15
Транспортні послуги, грн/га	32	35
ПММ, грн/га	105	115
Витрати на реалізацію (реклама у пресі)	200	200
Орендна плата за землю, грн/га	150	150
Адміністративні витрати, грн/га	450	450
Амортизація	300	300
Орендна плата за майно, грн/га	70	70

Завдання 6.2.

Постановка завдання.

1. На основі наведених даних таблиці 6.6. складіть виробничі бюджети у рослинництві.

2. Визначіть валовий прибуток та зробити висновки щодо доцільності вирощування тієї чи іншої культури.

Таблиця 6.6

ВИХІДНА ІНФОРМАЦІЯ

Статті доходів та витрат	Кількість	Вага, кг	Ціна, грош. од./кг
Продаж поросят	14	15	5,2
Продаж вибракуваних свиноматок	025	150	4,2
Продаж вибракуваних кнурів	0,5	200	3,2
Вартість введених свиноматок	0,25	80	4,2
Вартість введених кнурів	00,5	100	6
Комбікорм для свиноматок, кг	1380	365	0,32

Закінчення табл. 6.6

Статті доходів та витрат	Кількість	Вага, кг	Ціна, грош. од./кг
Комбікорм для поросят, кг	420	60	0,35
Молоко для поросят, л	300	100	0,4 грош. од./л
Вет. послуги та препарати, грош. од.			25
Кількість люд. годин	700		
Ціна 1 люд. години, грош. од.			0,4
Відсоток доплат			30
Транспортні роботи тракторів, грош. од.			120
Послуги ЖТС, грн			30
Електроенергія, грош. од.			100
Водопостачання, грош. од.			10
Поточний ремонт, грош. од.			30
Інші витрати, грош. од.			10

Завдання 6.3.

Новостворене фермерське господарство вирішило займатися відгодівлею курчат. Голова фермерського господарства звернувся до банку за кредитом у розмірі 120 000 грн на річний термін. Відсоток по кредиту становить 24 % річних.

Витрати на закупівлю курчат — 5000 гривень кожні 2 місяці. Виручка від реалізації курчат — 60 000 гривень через 8 тижнів від дня закупівлі

Щомісячні витрати позичальника:

- ◆ 2000 гривень на корми;
- ◆ 1000 гривень на оплату праці;
- ◆ 400 гривень на транспортні витрати;
- ◆ 1000 гривень за користування електроенергією;
- ◆ 200 гривень за телефон;
- ◆ 5000 гривень на утримання родини.

Додаткові щомісячні доходи фермера:

- ◆ 5000 гривень від реалізації яєць;
- ◆ 3500 гривень заробітна плата дружини, яка працює бухгалтером в іншому господарстві.

Фіксований сільськогосподарський податок у розмірі 2000 гривень сплачується щоквартально на кінець кожного кварталу. У серпні фермер планує відремонтувати дах на це заплановані витрати у розмірі 3000 гривень. У грудні необхідно сплатити страховий внесок за майно у розмірі 500 гривень.

Для спрощення складання бюджету руху грошових коштів ПДВ не враховувати. Сплата основної суми кредиту проводиться починаючи з 2-го місяця після отримання кредиту рівними частками по 20 000 грн в кінці місяця. Сплата відсотків проводиться кожного місяця.

Фермер також планує придбати приміщення вартістю 11 000 грн у перший місяць, обладнання вартістю 20 000 грн на третій місяць, 40 000 грн на п'ятий місяць, та за 50 000 грн на 9 місяців.

Постановка завдання.

На основі наведених даних складіть бюджет руху грошових коштів фермерського господарства та визначіть, чи надасть банк кредит позичальнику.

Завдання 6.4.

В агрофірмі «Перемога» витрати на незавершене виробництво склали:

- в рослинництві 37 600 тис. грн;
- в переробній галузі — 4800 тис. грн;
- в тваринництві — 21 900 тис. грн.

Незавершене виробництво попереднього року в рослинництві склали 19 200 тис. грн, в тваринництві — 25 600 тис. грн. Підприємство у поточному році також отримало дохід у формі дивідендів по цінних паперах — 6000 тис. грн, в т.ч. за грудень 5000 грн. Фіксований сільськогосподарський податок за поточний рік склав 25 000 тис. грн. Виручка та витрати агрофірми «Перемога» наведені в табл. 6.7—6.8.

Таблиця 6.7

ВИРУЧКА ВІД РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОДУКЦІЇ, тис. грн

Продукція	Вартість, грн
Зернові	340 000
цукровий буряк	70 000
Соняшник	180 000
Трактор	3000
крупа гречана	

Закінчення табл. 6.7

Продукція	Вартість, грн
Сир	11 000
консервовані овочі, всього: в тому числі за продукцію відвантажену у попередньому році	12 000 4500
продукцію тваринництва, всього	154 000

Таблиця 6.8

ВИТРАТИ ПІДПРИЄМСТВА, тис. грн

Статті витрат	Вартість, грн
Добрива	49 000
Хімікати	31 400
Насіння	22 800
паливно-мастильні матеріали	60 000
оплата праці з відрахуванням	92 000
Автотранспорт	43 000
Електроенергія	27 000
оренда майна	46 000
оренда землі	20 000
Трактори	47 300
Корми	87 000
ремонт обладнання і будівель, всього залишкова вартість основних фондів	32 000 124 000
витрати на рекламу продукції в місцевій газеті	1400
витрати на управління	21 500
витрати на транспортування продукції покупцеві	10 100
Амортизація	140 000
податки та збори, які входять до собівартості продукції	9800
придбано комбайн	450 000

Постановка завдання.

Розрахуйте загальний бюджет агрофірми «Перемога».

Завдання 6.4.

Для агрофірми «Пермога» пропонується зменшити молочне поголів'я на 100 корів та перепрофілювати 200 гектарів ріллі з виробництва кормів на виробництво озимої пшениці. Доходи і витрати, які зникають при зменшенні молочного поголів'я на 100 корів розподіляються таким чином:

- річний надій на корову — 30 ц;
- рівень товарності молока — 85 %;
- ціна 1 ц молока — 40 грн;
- вибраковка основного стада — 15 %;
- вихід телят на 100 корів: 46 бичків і 44 телиць, в тому числі

15 телиць іде на відновлення основного стада.

Реалізація однієї голови:

- вибракувані корови — 450 кг по 1,5 грн/кг;
- бички — 250 кг по 2 грн/кг;
- телиці — 210 кг по 2 грн/кг;

При цьому інші витрати розподіляються таким чином:

- оплата праці — 15 300 грн;
- корми — 22 500 грн;
- ветеринарний догляд та засоби захисту тварин — 1350 грн;
- витрати на роботи і послуги — 11 000 грн;
- електроенергія — 2740 грн;
- витрати на реалізацію тваринницької продукції — 1,5 % від

виручки.

Зменшення витрат через вилучення з виробництва 200 га кормових культур розподіляється таким чином:

- насіння — 6360 грн;
- добрива та засоби захисту рослин — 9350 грн;
- оплата праці 1350 грн;
- паливно-мастильні матеріали ПММ — 2700 грн;
- ремонт — 1700 грн.

Додатковий дохід та витрати, пов'язані з обробкою 200 га озимої пшениці та реалізацією 100 корів на м'ясо:

- оренда комбайну, з розрахунку 25 % від урожаю;
- урожайність пшениці — 40 ц/га;
- реалізаційна ціна — 30 грн/ц;
- реалізація корів — 450 кг по 1 грн/кг;
- мінеральні добрива — 3,5 ц/га по 35 грн за ц.;
- органічні добрива — 300 т по 3,6 грн за тону;
- насіння — 2 ц/га по 150 грн/ц;
- оплата праці — 14 грн/га;
- засоби захисту рослин — 55 грн/га;

- електроенергія — 2 грн/га;
- витрати на реалізацію зерна — 2,5 % від виручки;
- паливно-мастильні матеріали — 0,7 ц/га по 110 грн/ц;
- витрати на реалізацію 100 корів — 1,5 % від виручки.

Постановка завдання.

Скласти за наведеною інформацією частковий бюджет.



Тестові завдання для контролю рівня засвоєння знань

Вибрати єдино правильну відповідь:

1. Виробничий бюджет це:

а) прогноз усіх грошових та не грошових надходжень від діяльності господарства, загальних витрат, які господарство планує понести за певний період та можливий результат господарювання (прибуток або збиток);

б) розрахунок зміни прибутку при зміні виробничого плану підприємства

в) перелік всіх запланованих доходів та витрат, пов'язаних з певним виробництвом продукції з метою визначення його очікуваної прибутковості;

г) перелік усіх грошових надходжень та витрат підприємства за певний період часу;

е) різниця між виручкою від реалізації продукції й сумарними витратами;

д) всі відповіді правильні.

2. Частковий бюджет дає відповіді на такі питання:

а) які додаткові виробничі витрати виникають;

б) скільки втрачається прибутку;

в) скільки додатково буде отримано прибутку;

г) яка сума виробничих витрат може бути зекономлена;

д) всі відповіді правильні;

е) жодна відповідь не є правильною.

3. Валовий прибуток у виробничому бюджеті визначається як:

а) різниця між доходом і сумарними виробничими витратами;

б) різниця між виручкою від реалізацією продукції і постійними виробничими витратами;

в) різниця між доходом й сумою змінних витрат;

г) різниця між виручкою від реалізації продукції й сумарними витратами;

- д) всі відповіді правильні;
е) жодна відповідь не є правильною.
4. Беззбитковий рівень виробництва визначається як:
- а) відношення сумарних витрат до запланованого обсягу продукції;
б) відношення сумарних витрат до питомих постійних витрат;
в) відношення питомих сумарних витрат до питомих змінних витрат;
г) відношення сумарних витрат до ціни на продукцію;
д) всі відповіді правильні;
е) жодна відповідь не є правильною.
5. Рівень прибутковості визначається як:
- а) відношення прибутку до сумарних витрат;
б) відношення валового прибутку до виручки від реалізації;
в) відношення виручки від реалізації до сумарних витрат;
г) відношення прибутку до виручки від реалізації;
д) всі відповіді правильні;
е) жодна відповідь не є правильною.
6. Беззбиткова ціна виробництва визначається як:
- а) відношення сумарних витрат до запланованого обсягу продукції;
б) відношення сумарних витрат до питомих постійних витрат;
в) відношення сумарних витрат до ціни на продукцію;
г) відношення питомих сумарних витрат до питомих змінних витрат;
д) всі відповіді правильні;
е) жодна відповідь не є правильною.
7. До постійний готівкових витрат у виробничому бюджеті відносять:
- а) оплату праці;
б) насіння (розсаду);
в) плату за кредит;
г) страхування посівів;
д) всі відповіді правильні;
е) жодна відповідь не є правильною.
8. До постійних безготівкових витрат у виробничому бюджеті відносять:
- а) страхування посівів;
б) насіння (розсаду);
в) плату за кредит;
г) амортизацію;
д) всі відповіді правильні;

е) жодна відповідь не є правильною.

9. До змінних готівкових витрат у виробничому бюджеті відносять:

- а) власного виробництва органічні добрива;
- б) страхування майна;
- в) корми власного виробництва;
- г) послуги ЖТС;
- д) всі відповіді правильні;
- е) жодна відповідь не є правильною.

10. До змінних безготівкових витрат у виробничому бюджеті відносять:

- а) власного виробництва органічні добрива;
- б) страхування майна;
- в) електроенергія;
- г) плата за кредит;
- д) всі відповіді правильні;
- е) жодна відповідь не є правильною.

Тема 7

СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Не лякайтесь великих витрат, а лякайтесь мізерних доходів.

Джон Рокфелер.

Основне завдання — уміти вибирати головне»

В. М. Хочинський

Вивчення матеріалу теми дає можливість знати:

- ключові терміни системи управління витратами;
- зміст та специфіку завдань щодо поліпшення управління підприємством через систему управління витратами;
- методологічні підходи щодо CVP-аналізу у системі управління витратами;
- роль центрів відповідальності в системі управління витратами;
- методологічні підходи щодо бюджетного планування в системі управління витратами;

- зміст та специфіку методу «standart-cost» та його застосування в системі управління витратами;
- зміст та специфіку методу «direct-cost» та його застосування в системі управління витратами;
- основні принципи побудови системи управління витратами;
- методичні засади впровадження системи управління витратами в центрах витрат рослинництва;
- суть внутрішньогосподарської організаційно — правової та робочої документації в системі управління витратами в центрах витрат рослинництва;
- зміст та специфіку побудови системи управління витратами на молочнотоварній фермі;
- зміст та специфіку побудови системи управління витратами на у скотарстві;
- зміст та специфіку побудови системи управління витратами у свинарстві;
- особливості впровадження системи управління витратами в центрах прибутку.

вміти:

- використовувати CVP-аналіз у системі виробничі бюджети;
- характеризувати метод «standart-cost» і застосовувати його в системі управління витратами;
- визначати суть методу «direct-cost» і застосовувати його в системі управління витратами;
- надавати характеристику загальним принципам побудови системи управління витратами;
- визначати та аналізувати суть принципу системного характеру організації та запровадження системи управління витратами;
- характеризувати суть принципу орієнтації на задоволення виключно власних інформаційних потреб підприємства у процесі управління його виробничо-збутовою діяльністю;
- визначати суть принципу пріоритету стратегічних цілей перед поточними завданнями;
- надавати характеристику принципу безперервності в системі управління витратами;
- визначати принцип бюджетного (кошторисного) методу управління витратами, собівартістю та дохідністю підприємств;

- надавати характеристику оцінки результатів діяльності підрозділів на основі бюджетів та внутрішньої звітності ;
- визначати принцип масової участі персоналу підприємства (партисипативності) в процедурах системи управління витратами;
- характеризувати принцип економічної обґрунтованості та достовірності;
- аналізувати принцип мінімальної трудомісткості системи управління витратам.



План семінарсько-практичного заняття

1. Суть та завдання системи управління витратами.
2. Роль системи управління витратами в забезпеченні ефективності діяльності підприємства.
3. Принципи системи управління витратами.
4. Особливості впровадження системи управління витратами в центрах витрат.
5. Упровадження системи управління витратами в центрах витрат рослинництва.
6. Упровадження системи управління витратами в скотарстві.
7. Особливості впровадження системи управління витратами у свинарстві.
8. Особливості впровадження системи управління витратами в центрах прибутку.



Питання для обговорення

1. В чому полягає суть системи управління витратами?
2. В чому полягає різниця між системою управління витратами і бухгалтерським обліком?
3. Які дії здійснює менеджер за допомогою систем управління витратами?
4. Які завдання завдань поліпшення управління підприємством вирішує система управління витратами?
5. Що означає СVP-аналіз в системі управління витратами?

6. Яку роль відіграють центри відповідальності в системі управління витратами?

7. Яка роль бюджетного планування в системі управління витратами?

8. В чому полягає сутність методу «standart-cost» і як він застосовується в системі управління витратами?

9. В чому полягає сутність методу «direct-cost» і як він застосовується в системі управління витратами?

10. Які загальні принципи, на яких побудована система управління витратами?

11. У чому полягає суть принципу системного характеру організації та ведення системи управління витратами?

12. У чому суть принципу орієнтації на задоволення виключно власних інформаційних потреб підприємства при управлінні його виробничо-збутовою діяльністю?

13. Як здійснюється самостійне визначення самим підприємством форм та документації системи управління витратами?

14. У чому суть принципу пріоритету стратегічних цілей відносно поточних завдань?

15. Що означає принцип безперервності в системі управління витратами?

16. Що означає єдність та універсальність інформаційної бази системи управління витратами як принцип її організації?

17. Що означає принцип наскрізної уніфікованої стабільної систематизації та кодування усіх планово-облікових номенклатур в системі управління витратами?

18. В чому полягає суть принципу бюджетного (кошторисного) методу управління витратами, собівартістю та доходністю підприємства?

19. Як здійснюється принцип взаємодії підрозділів підприємства через дані бюджетів?

20. В чому суть принципу оцінки результатів діяльності підрозділів на основі бюджетів та внутрішньої звітності?

21. Як здійснюється принцип масової участі персоналу підприємства (партисипативності) в процедурах системи управління витратами?

22. В чому полягає принцип економічної обґрунтованості та достовірності?

23. Що означає принцип мінімальної трудомісткості системи управління витратами?

24. Що складає загальну організаційно-методичну основу впровадження системи управління витратами?

25. Які основні методичні засади впровадження системи управління витратами в центрах витрат рослинництва?

26. Як ведеться облік в системі управління витратами в центрах витрат рослинництва?

27. Яка внутрішньогосподарська організаційно-правова та робоча документацію розробляється в системі управління витратами в центрах витрат рослинництва?

28. Що лежить в основі побудови системи управління витратами на молочно-товарній фермі?

29. Які засади побудови облік витрат і доходів в системі управління витрат в скотарстві?

30. Які основні три етапи впровадження системи управління витратами в свинарстві?

31. Суть і роль графіку документообігу в системі управління витрат в тваринництві?

32. Які основні вихідні документи системи управління витрат в свинарстві?

33. Які два варіанти економічних відносин можливі при складанні виробничих бюджетів в центрах витрат?

34. Як класифікуються та групуються витрати у виробничих бюджетах в скотарстві та свинарстві?

35. В чому полягають особливості впровадження системи управління витратами в центрах прибутку?



Список використаних джерел

Основна

1. *Дем'яненко С. І.* Менеджмент аграрних підприємств. — К. : КНЕУ, 2004. — С. 173—207.

2. *Грецак М. Г., Коцюба О. С.* Управління витратами / навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисц. — К. : КНЕУ, 2002. — 131 с.

Додаткова

1. *Давидович І. Є.* Управління витратами : навч. посібник / І. Є. Давидович; М-во освіти і науки України, Тернопільський нац. економічний ун-т. — К. : Центр учбової літератури, 2008. — 320 с.

2. *Дем'яненко С. І.* Менеджмент виробничих витрат у сільському господарстві : навч. посіб. — К.: КНЕУ, 1998. — С. 15—18, 197—220.

3. *Дем'яненко С. І.* Менеджмент витрат в АПК : навч. посіб. — К. : КНЕУ, 2008. — С. 143—182; 403—418; 426—429.
4. *Льїна С. Б.* Контролінг процесів господарської діяльності в харчовій промисловості : навч. посібник / С. Б. Льїна, Т. С. Журба. — К. : Професіонал, 2008. — 592 с.
5. *Крушельницька О. В.* Управління матеріальними ресурсами : навч. посіб / О. В. Крушельницька. — К. : Кондор, 2003. — 162 с.
6. *Ковальчук М. І.* Економічний аналіз в управлінні сільськогосподарським виробництвом : навч. посіб. для студ. спец. «Бухгалтерський облік та аудит в сільському господарстві». Ч. 1 / М. І. Ковальчук. — К. : КДЕУ, 1995. — 189 с.
7. *Турило А. М.* Управління витратами підприємства : навч. Посібник / А. М. Турило, Ю. Б. Кравчук, А. А. Турило. — К. : Центр навчальної літератури, 2006. — 120 с.
8. Управління витратами : практикум / М. Г. Грещак, В. М. Гордієнко, О. С. Коцюба, Ю. М. Лозовик ; за заг. ред. М. Г. Грещака ; М-во освіти і науки, молоді та спорту України, ДВНЗ «Київський нац. Екон. Ун-т ім. В. Гетьмана». — К. : КНЕУ, 2011. — 190 с.
9. *Філіна Г. І.* Управління витратами та цінами : навч. посібник / Г. І. Філіна ; Міжрегіональна Акад. упр. Персоналом. — К. : Персонал, 2008. — 240 с.



Термінологічний словник

- Виробництво** — процес, під час якого люди використовують речовини та сили природи і створюють продукцію, необхідну для існування та розвитку суспільства. Будь — яке виробництво передбачає три основні моменти: 1) працю людини; 2) предмети праці; 3) засоби праці.
- Витрати** — виражені у грошовій формі витрати економічних ресурсів (праці, сировини, матеріалів, основних фондів, фінансових ресурсів тощо) у процесі виробництва, обігу і розподілу продукції.
- Система управління витратами** — система, яка зорієнтована на детальний облік витрат виробництва, пов'язаних з використанням ресурсів і калькулюванням собівартості продукції з метою вишукування резервів зниження витрат на одиницю продукції. Вона є складовою системи менеджменту на підприємстві, оскільки охоплює не лише облік витрат, а й порядок їх планування, організацію виробництва та розробку системи стимулювання працівників за досягнення поставлених цілей.
- СVP-аналіз** — аналіз залежності суми прибутку від собівартості (витрат) при різних обсягах виробництва.



Теми рефератів і доповідей

1. Суть та особливості системи управління витрат в агропромислових формуваннях.
2. Система управління витратами як складова системи менеджменту на підприємстві.
3. Основні принципи системи управління витрат в агропромислових формуваннях.
4. Сутність та особливості впровадження системи управління витратами в центрах витрат рослинництва.
5. Сутність та особливості впровадження системи управління витратами в центрах витрат тваринництва.
6. Сутність та особливості впровадження системи управління витратами в центрах витрат тваринництва.
7. Зв'язок виробничих витрат і ефективності господарювання.



Навчальні завдання для самостійної роботи студентів

Завдання 7.1.

Позначте на графіках сукупних витрат і витрат на одиницю продукції, відповідно до кривих динаміки сукупних, змінних і постійних витрат.

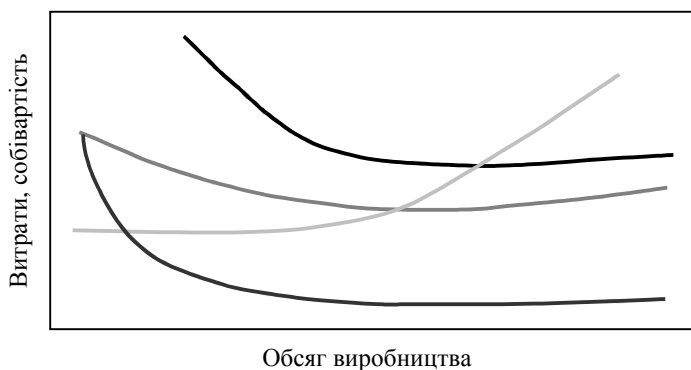


Рис. 7.1. Динаміка витрат на одиницю продукції та маржинальних витрат

Завдання 7.2.

Враховуючи характер зміни витрат (загальних і на одиницю продукції), залежно від динаміки обсягу виробництва, заповніть таблицю.

Таблиця 7.1

ХАРАКТЕРИСТИКА ЗМІННИХ І ПОСТІЙНИХ ВИТРАТ ЗА УМОВИ ЗМІНИ ОБСЯГУ ВИРОБНИЦТВА І РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОДУКЦІЇ В КОРОТКОСТРОКОВОМУ ПЕРІОДІ

Обсяг виробництва і реалізації продукції	Змінні витрати		Постійні витрати	
	загальні	На одиницю продукції	загальні	На одиницю продукції
Зростає				
Знижується				

Завдання 7.3.

Фермерське господарство нарощує обсяги виробництва кавунів у короткостроковому періоді від 0 до 10 т. Постійні витрати при цьому складають 60 тис. грн. Динаміка змінних витрат наведена в таблиці.

Таблиця 7.2

ДИНАМІКА ЗМІННИХ ВИТРАТ У КОРОТКОСТРОКОВОМУ ПЕРІОДІ

Обсяг випуску, т	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Змінні витрати, тис. грн	0	45	85	120	150	185	225	270	325	390	465

Постановка завдання.

1) Розрахуйте сукупні витрати, середні сукупні витрати, середні змінні витрати, середні постійні витрати, маржинальні витрати.

2) Побудуйте криві сукупних витрат, постійних витрат на графіку 1, а на графіку 2 криві середніх сукупних витрат, середніх постійних витрат, середніх змінних витрат. Визначте і поясніть точки мінімізації питомих змінних витрат і питомих постійних витрат.

3) Визначте, як кожна і зазначених подій вплине на величини різних витрат і розташування їх кривих:

- А) внаслідок підвищення залізничних тарифів зросли транспортні витрати фермера;
 Б) зросли витрати на рекламу продукції фермера;
 В) скоротився управлінський персонал;
 Г) з виробництва звільнилась частина працівників
 Д) зросла орендна плата за приміщення;
 Е) зросли ціни на енергоносії.
- 4) обчисліть і покажіть графічно, як вплине на різні види витрат зростання заробітної плати працівників на 20%.

Завдання 7.4.

На основі окремих даних звіту про діяльність підприємства визначіть параметри всіх інших даних звіту.

Обсяг виробництва	Постійні витрати	Середні постійні витрати	Середні змінні витрати	Змінні витрати	Середні сукупні витрати	Маржинальні витрати	Сукупні витрати
0							
20							
40							
60							1920
80			30,25				
10		4			37,8		

Завдання 7.5.

Функція сукупних витрат сільськогосподарського підприємства визначається функцією:

$$CV = 100 + 20Q + Q^2,$$

де CV — сукупні витрати підприємства;

Q — обсяг виробництва.

Постановка завдання.

1. Визначіть вираз для постійних витрат (ПВ), змінних витрат (ЗВ), питомих постійних витрат (ППВ), питомих змінних витрат

(ПЗВ), маржинальних витрат (МВ), як функції від обсягу виробництва.

2. При якому значенні обсягу виробництва питомі сукупні витрати (ПСВ) будуть мінімальні?

Завдання 7.6.

У фермерському господарстві, яке спеціалізується на виробництві баклажанів, залежність сукупних витрат від обсягу виробництва має вигляд:

Обсяг виробництва	0	1	2	3	4
Сукупні витрати	8	16	20	28	40

Постановка завдання.

1) Розрахуйте постійні витрати, змінні витрати, питомі сукупні витрати, питомі змінні витрати, питомі постійні витрати, маржинальні витрати.

2) Припустимо, що фермерське господарство працює в умовах чистої конкуренції. Ціна за одиницю продукції складає 10 грн. Розрахуйте загальну виручку (ВР), середню виручку (СВР), граничну виручку (МВ) для кожного варіанта виробництва.

3) Визначте сукупний прибуток та маржинальний прибуток.

4) Визначте, який обсяг виробництва обере підприємство?



Виробничі ситуаційні

Завдання 7.1.

Ситуація для аналізу.

У виробничій практиці агропромислові формування використовують різні шляхи забезпечення конкурентоспроможності продукції:

- Підвищення технічного рівня продукції порівняно з конкурентами;

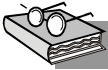
- Підвищення надійності продукції, що виготовляється;

- Зменшення часу на доставку продукції до споживача;

- Оновлення дизайну продукції відповідно сучасним вимогам;

- «індивідуалізація» продукції відповідно вимогам споживача.

Завдання щодо аналізу ситуації. Запропонуйте власні підходи, які сприятимуть підвищенню конкурентоспроможності продукції агропромислового формування, аргументуйте свій вибір.



Навчальні завдання для роботи в мікрогрупах

Завдання 7.1.

Постановка завдання.

Розробіть графік документообігу по центру витрат (свиноферма). Система управління витратами передбачає обіг таких документів:

- таблиць обліку робочого часу;
- обліковий листок праці і виконаних робіт;
- розрахунок нарахування оплати праці;
- відомість витрат кормів;
- акт на оприбуткування приплоду тварин;
- акт на переведення тварин з групи в групу;
- відомість зважування тварин;
- розрахунок визначення приросту тварин;
- товарно-транспортна накладна на відправку тварин;
- акт на вибуття тварини;
- акт на вибраковку тварин з основного стада;
- накладна внутрішньогосподарського призначення.

Документообіг складається за строками та відповідальними посадовими особами. Строки визначають час складання документу і подання його до бухгалтерії господарства, а відповідальність посадових осіб визначається за складанням документів, їх затвердженням, прийманням та обробіткою.

Посадовими особами, які відповідають за процес документообігу виступають:

- бухгалтер;
- головний зоотехнік;
- завідуючий фермою;
- обліковець;
- ветфельдшер; керівник господарства (директор);
- економіст з оплати праці;
- бухгалтер з тваринництва.

Завдання 7.2.

Постановка завдання.

1. Необхідно розподілити елементи витрат багатопродуктового агропромислового формування за виробництвами:

- рослинництво;
- тваринництво;
- допоміжне і обслуговуюче.

2. Зазначити позначкою «+» до якої класифікаційної групи відноситься кожний елемент витрат підприємства.

Таблиця 1

РОЗПОДІЛ ВИТРАТ ЗА КЛАСИФІКАЦІЙНИМИ ГРУПАМИ

Елементи витрат	Витрати														
	змінні	постійні	вхідні	понесені	витрати на період	витрати на продукцію	основні	накладні	релевантні	нерелевантні	готівкові	безготівкові	прямі	непрямі	безповортні
Рослинництво															
насіння і садівний матеріал															
....															
Тваринництво															
корми															
промислові, допоміжні і обслуговуючі підрозділи															
вартість нафтопродуктів															



Тестові завдання для контролю рівня засвоєння знань

Виберіть єдино правильну відповідь:

1. СVP-аналіз означає:

а) аналіз продуктивності використання ресурсів;

б) аналіз межі беззбитковості за товарними видами продукції;
в) аналіз залежності суми прибутку від собівартості (витрат) при різних обсягах виробництва;

- г) всі відповіді правильні;
- д) не є правильною жодна відповідь.

2. Система управління витратами передбачає:

- а) контроль і прогнозування витрат;
- б) надання інформаційної допомоги управлінцям;
- в) вибір найбільш ефективних шляхів розвитку підприємства;
- г) прийняття оперативних управлінських рішень;
- д) всі відповіді правильні.

3. Система управління витратами здійснює:

а) обробку та підготовку необхідної інформації у процесі управління підприємством;

б) контроль та аналіз поточної діяльності підрозділів, дозволяє виявити взаємозв'язок між рівнем витрат, обсягами виробництва та прибутком і на підставі цього оперативно планувати майбутню діяльність;

в) задоволення виключно внутрішніх потреб підприємства при управлінні його виробничо-збутовою діяльністю;

- г) всі відповіді правильні;
- д) не є правильною жодна відповідь.

4. Принцип системного характеру організації та ведення системи управління витратами означає:

а) побудову проблемного (стратегічного) та оперативного планування, обліку та контролю виробничих витрат та продукції, оцінку роботи персоналу як цілісну систему планових, облікових, контрольно-аналітичних та економічних розрахунків, спрямованих на досягнення підприємством в цілому високих результатів господарювання;

б) орієнтація на задоволення виключно власних інформаційних потреб підприємства при управлінні його виробничо-збутовою діяльністю;

в) пріоритет стратегічних цілей відносно поточних завдань;

г) повну незалежність підприємства при відпрацюванні порядку ведення внутрішнього обліку, контролю та звітності.

5. Самостійне визначення самим підприємством форм та документації системи управління витратами;

а) побудову проблемного (стратегічного) та оперативного планування, обліку та контролю виробничих витрат та продукції, оцінку роботи персоналу як цілісну систему планових, облікових, контрольно-аналітичних та економічних розрахунків, спрямова-

них на досягнення підприємством в цілому високих результатів господарювання;

б) орієнтація на задоволення виключно власних інформаційних потреб підприємства при управлінні його виробничо-збутовою діяльністю;

в) пріоритет стратегічних цілей відносно поточних завдань;

г) повну незалежність підприємства при відпрацюванні порядку ведення внутрішнього обліку, контролю та звітності.

6. Дотримання принципу пріоритету стратегічних цілей відносно поточних завдань полягає у:

а) глибокому обґрунтуванні перспектив підприємства й визначення таких стратегічних цілей, які не мають нічого спільного з декларацією бажаних напрямів розвитку чи бажаних результатів.

б) побудові проблемного (стратегічного) та оперативного планування, обліку та контролю виробничих витрат та продукції, оцінки роботи персоналу як цілісної систему планових, облікових, контрольно-аналітичних та економічних розрахунків, спрямованих на досягнення підприємством в цілому високих результатів господарювання;

в) орієнтації на задоволення виключно власних інформаційних потреб підприємства при управлінні його виробничо-збутовою діяльністю;

г) пріоритеті стратегічних цілей відносно поточних завдань.

7. Принцип безперервності полягає у:

а) постійному пошуці, передачі, нагромадженні, обробці та аналізу інформації для потреб управління підприємством;

б) побудові проблемного (стратегічного) та оперативного планування, обліку та контролю виробничих витрат та продукції, оцінки роботи персоналу як цілісної систему планових, облікових, контрольно-аналітичних та економічних розрахунків, спрямованих на досягнення підприємством в цілому високих результатів господарювання;

в) Орієнтації на задоволення виключно власних інформаційних потреб підприємства при управлінні його виробничо-збутовою діяльністю;

г) пріоритеті стратегічних цілей відносно поточних завдань.

8. Принцип мінімальної трудомісткості ведення системи управління витратами полягає у:

а) орієнтації на досконалі методики, сучасні технічні засоби та відповідне програмне забезпечення (комп'ютерні технології) виконання комплексу планових, облікових, контрольних та аналітичних розрахунків;

б) побудові проблемного (стратегічного) та оперативного планування, обліку та контролю виробничих витрат та продукції, оцінки роботи персоналу як цілісної систему планових, облікових, контрольно-аналітичних та економічних розрахунків, спрямованих на досягнення підприємством в цілому високих результатів господарювання;

в) орієнтації на задоволення виключно власних інформаційних потреб підприємства при управлінні його виробничо-збутовою діяльністю;

г) пріоритеті стратегічних цілей відносно поточних завдань.

9. Господарським об'єктом для впровадження системи управління витратами в рослинництві може бути;

а) тракторно-рільнича бригада;

б) молочно-товарна ферма;

в) бухгалтерія;

г) немає правильної відповіді.

10. В ролі інструмента оцінки виробленої продукції використовується бюджетна собівартість одиниці продукції рослинництва в складі:

а) відшкодування вартості матеріальних витрат;

б) відшкодування витрат на поточне матеріальне стимулювання працівників бригади протягом року, тобто поточне авансування за виконання агротехнічних операцій, робіт на вирощуванні та збиранні сільськогосподарських культур;

в) відшкодування витрат на підсумкове стимулювання результатів виконання річного бюджету витрат та доходів бригади;

г) все зазначене вище.

11. Для обліку паливно-мастильних матеріалів, витрат праці та її оплати по трактористах-машиністах використовуються документи:

а) обліковий лист тракториста-машиніста;

б) шляховий лист;

в) лімітно-заправочна картка та накладні у випадках використання трактора для перевезення технологічних матеріалів та продукції рослинництвом;

г) все зазначене вище.

12. Первинним документом обліку витрачання технологічних матеріалів (насіння, добрив, засобів захисту рослин) виступає:

а) накладна;

б) обліковий лист тракториста-машиніста;

в) шляховий лист;

г) лімітно-заправочна картка.

13. Об'єктами для формування витрат на фермі є:

- а) виробництво молока;
- б) виробництво приросту великої рогатої худоби;
- в) немає правильної відповіді;
- г) все зазначене вище.

14. До постійних витрат в тваринництві відносять витрати на:

- а) засоби захисту тварин;
- б) послуги сторонніх організацій;
- в) ремонт приміщень;
- г) все зазначене вище.

15. До загальнофермських витрат відносять:

- а) оплату праці завідуючого фермою;
- б) оплату обліковця;
- в) оплату ветлікаря та інших адміністративних працівників;
- г) все зазначене вище.

16. До постійних витрат в тваринництві відносять витрати на:

- а) продуктивний корм тварин;
- б) послуги живої тяглової сили, якщо коні використовувались тільки для підвезенні кормів на ферму;
- в) витрати електроенергії, що пов'язані безпосередньо з обсягами виробництва основної продукції;
- г) немає правильної відповіді.

17. При визначенні виробничо-господарського доходу внутрішні послуги оцінюються:

- а) за цінами на момент складання бюджету;
- б) за погодженими (затвердженими) внутрішніми цінами;
- в) за домовленістю;
- г) немає правильної відповіді.

18. При визначенні виробничо-господарського доходу використані матеріальні ресурси, зовнішні послуги та енергоносії оцінюються;

- а) за цінами на момент складання бюджету;
- б) за погодженими (затвердженими) внутрішніми цінами;
- в) за домовленістю;
- г) немає правильної відповіді.

19. На третьому етапі впровадження системи управління витратами по фермі здійснюють:

- а) розробку моделі контролю за виконанням завдань, визначених у виробничому бюджеті; розробку схеми документообігу;
- б) уточнення порядку ведення обліку;
- в) аналіз матеріального стимулювання; складання проекту виробничого звіту; навчання керівника та спеціалістів підрозділу;

г) все зазначене вище.

20. Схема (графік) документообігу містить:

а) номер та назву документа;

б) строки складання документа та подання в бухгалтерію;

в) перелік відповідальних осіб за складання, затвердження та прийом і обробіток документа;

г) все зазначене вище.

21. Витрати промислових, допоміжних та обслуговуючих підрозділів складаються з:

а) основних матеріалів;

б) оплата праці;

в) інші витрати підрозділу;

г) все зазначене вище.

Тема 8

МЕНЕДЖМЕНТ ЗЕМЕЛЬНИХ РЕСУРСІВ

Поспішай, не кваплячись.

Улюблене прислів'я Октавіана Августа.

Вивчення матеріалу теми дає можливість знати:

- методологічні підходи щодо визначення валових запасів гумусу в ґрунті;
- роль обсягів вмісту гумусу в ґрунті;
- методологічні підходи щодо визначення величини мініралізації гумусу;
- суть основних напрямів раціонального використання землі й підвищення її родючості;
- основні переваги одержання статусу власника землі;
- зміст та специфіку принципу розподілу земельних ділянок між особами, що мають право на їх одержання, та групами таких осіб;
- зміст та специфіку порядку видачі державних актів на право приватної власності на землю;
- основні напрямки використання землі її власником;
- методичні засади у визначенні розміру орендної плати за користування землею;

- переваги та недоліки володіння землею;
- переваги та недоліки оренди землі;
- особливості здійснення продажу землі,

вміти:

- використовувати загальнометодичні підходи до визначення вартості землі;
- характеризувати методи, які визначають оцінку вартості землі;
- визначати суть методик розрахунку вартості землі;
- обчислювати коефіцієнт капіталізації землі;
- організовувати використання сільськогосподарської землі.



План семінарсько-практичного заняття

1. Організаційно-технологічні заходи раціонального використання землі.
2. Напрямки раціонального використання землі.
3. Мета та правові основи виділення земельних часток (паїв) в натурі.
4. Розподіл земельних ділянок між особами, які мають право на отримання земельних ділянок, та групами таких осіб і видача державних актів на право приватної власності на землю.
5. Напрямки використання земельної ділянки.
6. Передача земельних ділянок в оренду.
7. Продаж земельних ділянок.
8. Оцінка вартості землі.
9. Методологічні підходи до визначення вартості землі.
10. Методики розрахунку вартості землі



Питання для обговорення

1. Як визначають валовий запас гумусу ґрунті?
2. Від чого залежить та як визначають величину мінералізації гумусу?
3. Які основні напрямки раціонального використання землі й підвищення її родючості?

4. Які основні переваги отримання селянином статусу власника землі?

5. Які існують принципи розподілу земельних ділянок між особами, які мають право на отримання земельних ділянок, та групами таких осіб?

6. В чому суть та який порядок видачі державних актів на право приватної власності на землю?

7. За якими основними напрямками може використовувати землю її власник?

8. Які істотні умови обов'язково повинні передбачатись в договорі оренди землі?

9. Що таке орендна плата за користування землею і як визначається її розмір?

10. Які існують форми виплати орендної плати?

11. У чому полягають переваги володіння землею?

12. У чому полягають недоліки володіння землею?

13. У чому полягають переваги оренди землі?

14. У чому полягають недоліки оренди землі?

15. Як здійснюється продаж землі?

16. Які загальнометодологічні підходи при визначенні вартості землі?

17. За якими методами може визначатися оцінка вартості землі?

18. Які існують методики визначення вартості землі?

19. Що означає та як визначається коефіцієнт капіталізації землі?



Список використаних джерел

Основна

1. *Дем'яненко С. І.* Менеджмент аграрних підприємств. — К. : КНЕУ, 2004. — С. 208—229.

Додаткова

1. *Березівський П. С.* Організація виробництва в аграрних формуваннях : навч. посібник / П. С. Березівський, Н. І. Михалюк. — К. : Центр навчальної літератури, 2005. — С. 130—158.

2. *Горлачук В. В.* Земельний менеджмент : навч. посібник / В. В. Горлачук, І. М. Песчанська, В. А. Скороходов ; М-во освіти і науки України, Південнослов'янський ін-т Київського славистичного ун-ту. — К. : Професіонал, 2006. — 192 с.

3. *Дем'яненко С. І.* Власність на виробничі ресурси і формування собівартості продукції і сільському господарстві. — К. : МНТУ, 1996. — С. 94—117.
4. *Дем'яненко С. І.* Менеджмент виробничих витрат у сільському господарстві / навч. посібник. — К. : КНЕУ, 1998. — С. 168—182.
5. *Дем'яненко С. І.* Менеджмент витрат в АПК : навч. посіб. — К. : КНЕУ, 2008. — С. 241—272.
6. Економіка підприємств : підручник / Ф. В. Горбонос, Г. В. Черевко, Н. Ф. Павленчик, А. О. Павленчик. — К. : Знання, 2010. — 463 с.
7. Економіка сільського господарства : навч. посібник / [В. К. Збарський, В. І. Мацибора, А. А. Чалий та ін.] ; за ред. В. К. Збарського і В. І. Мацибори. — К. : Каравела, 2009. — 264 с.
8. Землеробство з основами ґрунтознавства і агрохімії : підручник / В. П. Гудзь [та ін.] ; за ред. В. П. Гудзя. — 2-ге вид., переробл. та доповн. — К. : Центр учбової літератури, 2007. — 408 с.
9. *Семенов В. Ф.* Загальний курс агробізнесу : навч. посібник / В. Ф. Семенов, І. Ю. Сіваченко, В. П. Федоряка, 2000. — С. 95—105.
10. Теоретичні основи державного земельного кадастру : навч. посібник / [М. Г. Ступень, Р. Й. Гулько, О. Я. Микула та ін.] ; за заг. ред. М. Г. Ступеня. — 2-ге вид., стер. — Львів : Новий Світ-2000, 2006. — 336 с.
11. *Топалов А. Д.* Організація виробництва в підприємствах АПК : навч. посібник для студ. вищих навч. закладів / А. Д. Топалов, С. В. Скоробогатько, В. А. Ільяшенко, 2006. — С. 88—101.
12. Формування ринку землі в Україні / ред. А. С. Даніленко та ін. — К. : Урожай, 2002. — 280 с.
13. *Хвесик М. А.* Інституціональні трансформації та фінансово-економічне регулювання землекористування в Україні : монографія / М. А. Хвесик, В. А. Голян, А. І. Крисак ; [наук. ред. М. А. Хвесик] ; Рада по вивченню продуктивних сил України НАНУ, Луцький державний технічний ун-т. — К. : Кондор, 2008. — 511 с.



Термінологічний словник

Вартість землі можна визначати двома шляхами — як залишок від загальних витрат на виробництво за мінусом витрат на інші ресурси (крім менеджменту) і за ринковою вартістю. При цьому другий варіант передбачає два підходи:

- а) вартість визначаються шляхом множення банківської процентної ставки довготермінового кредиту на вартість землі за балансом або на вартість землі за поточними ринковими цінами;
- б) вартість прирівнюється до чистої земельної ренти.

Орендна плата — це обов'язковий платіж, який орендар сплачує орендодавцю за користування отриманим майном (землею). Розмір, форми, умови та строки виплати орендної плати встановлюються в договорі оренди.

Форми орендної плати:

- грошова — сума орендної плати, яка зазначена у договорі оренди і виплачується грошима;
- натуральна — на суму орендної плати, зазначеній в договорі оренди видається продукція, вироблена, перероблена або придбана орендарем;
- відробіткова — на суму орендної плати згідно договору оренди орендар надає різні послуги;
- змішана — орендна плата визначається поєднанням трьох попередніх форм. На суму, зазначену в договорі оренди, за погодженими між сторонами цінами, частково надаються послуги і видається продукція або грошова компенсація.

Орендна плата:

- що визначається ринком, залежить від попиту і пропозиції на землю у певному регіоні (районі, області). Якщо пропозиція перевищує попит, то орендна плата буде низька і, навпаки, в умовах, коли багато бажаючих орендувати землю, а такої землі мало, орендна плата буде високою;
- що ґрунтується на витратах землевласника, пов'язаних з утриманням земельної ділянки, розраховується на основі таких витрат, як податок на землю, відсоток на вкладений в землю капітал, амортизаційні відрахування на споруди, що є на земельній ділянці (дренажні системи, огорожі тощо), ремонт цих споруд, податок на майно, страхування. Сума цих витрат і становитиме орендну плату за 1 га землі;
- виходячи з платоспроможності орендаря, розраховують як залишок прибутку, що є різницею між виручкою від реалізації продукції і експлуатаційними витратами орендаря. До цих витрат входять амортизаційні відрахування на сільськогосподарську техніку, мінеральні та органічні добрива, садівний матеріал, оплата праці найманої робочої сили, оплата праці самого орендаря, витрати на транспорт і ін.



Темі рефератів і доповідей

1. Основні напрями раціонального використання землі й підвищення її родючості.
2. Оцінка вартості землі: сутність та порядок здійснення.

3. Сутність та складові ринку сільськогосподарської землі.
4. Формування виробничих витрат, пов'язаних з функціонуванням земельних ресурсів.
5. Дискусійні питання менеджменту, пов'язані з функціонуванням земельних ресурсів.



Навчальні завдання для самостійної роботи студентів

Завдання 8.1.

Постановка завдання. Розрахуйте чистий дохід від використання землі за умов, що виручка від реалізації продукції становить 150 тис. грн, операційні витрати — 80 тис. грн, постійні витрати — 6 тис. грн коефіцієнт капіталізації землі — 8 %.

Розв'язок. Розрахунок доходу від землі здійснюємо за формулою:

$$Д = \frac{В - ГОВ - ПВ - І}{r},$$

де Д — дохід від землі;

В — виручка від реалізації продукції;

ГОВ — готівкові операційні витрати;

ПВ — сумарні постійні витрати;

І — витрати відшкодування проценту на капітал;

r — коефіцієнт капіталізації.

Завдання 8.2.

Постановка завдання. Розрахуйте коефіцієнт капіталізації землі за умов, що банківський процент за довгостроковими кредитами становить 12 % річних, річний рівень інфляції — 4 %, зростання вартості землі за рік — 3 %.

Розв'язок. Вартість (ціну) землі або інвестицій, які потрібні для її придбання, можна визначити через капіталізацію ренти (r), що розраховується як різниця між банківським процентом за довгостроковий земельний кредит і відсотком щорічного приросту вартості землі.

Отже,

$$r = i - d,$$

де r — коефіцієнт капіталізації землі;

i — банківський процент за довгостроковими кредитами;

d — відсоток щорічного приросту вартості землі.

Таким чином,

$$r = 12 - 4 - 3 = 5 \text{ \%}.$$

Завдання 8.3.

Постановка завдання. Якщо базова ставка орендної плати складає 14 000 грн за гектар, ціна на сільськогосподарську продукцію знизилась на 8 %, урожайність зросла на 12 %, а собівартість продукції знизилась на 9 %, то яка буде ставка гнучкої орендної плати?

Розв'язок. Гнучка орендна плата пов'язана з встановленням ставки орендної плати, що коливається залежно від змін урожайності культур і цін на сільськогосподарську продукцію. Встановлюють базову орендну ставку, яка щорічно коригується залежно від змін урожайності й цін. У формалізованому вигляді визначення цього виду орендної плати можна записати так:

$$CO = BCO \times K_y \times K_{\text{ц}},$$

де CO — ставка орендної плати;

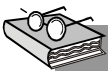
BCO — базова ставка орендної плати;

K_y — коефіцієнт коригування врожайності;

$K_{\text{ц}}$ — коефіцієнт коригування ціни.

Таким чином,

$$\text{Ставка орендної плати} = 14\,000 \times (1 - 0,08) \times 1,12.$$



Навчальні завдання для роботи в мікрогрупах

Завдання 8.1.

Використовуючи літературні джерела та конспект лекції складіть тестові завдання для самоперевірки знань з теми. Завдання повинно мати чотири варіанти відповіді, серед яких один — правильний.

Завдання 8.2.

З метою закріплення вивченого матеріалу складіть тематичний кросворд. Кросворд повинен мати 15 термінів та визначень.



Тестові завдання для контролю рівня засвоєння знань

Виберіть одну єдино правильну відповідь:

1. Згідно за законом України «Про оренду землі» орендна плата може справлятися у формах:

- а) грошовій;
- б) натуральній
- в) відробіткової (надання послуг орендодавцю);
- г) все вище зазначене.

2. Оренда землі — це:

а) засноване на договорі строкове платне володіння і користування земельною ділянкою, необхідною орендареві для проведення підприємницької та інших видів діяльності;

б) довічного утримання (догляд), за яким передається набувачеві у власність нерухоме майно, підлягає державній реєстрації.

в) все вище зазначене;

г) немає правильної відповіді.

3. Орендна плата є витратами:

а) орендаря і повністю відноситься до витрат виробництва, тобто входить до собівартості продукції;

б) орендодавця;

в) орендаря і орендодавця;

г) немає правильної відповіді.

4. Існують такі підходи при визначенні грошової орендної плати:

а) залежно від попиту і пропозицією на землю;

б) залежно від витрат землевласника, пов'язаних з в) утриманням землі;

в) залежно від платоспроможності орендаря;

г) усе зазначене вище.

5. Орендну плату, визначену виходячи з платоспроможності орендаря, розраховують як:

а) залишок прибутку, що є різницею між виручкою від реалізації продукції і експлуатаційними витратами орендаря;

б) різницю між попитом і пропозицією у певному регіоні (районі, області);

в) суму витрат: податок на землю, процент на вкладений в землю капітал, амортизаційні відрахування на споруди, що є на зе-

мельний ділянці (дренажні системи, огорожі тощо), ремонт цих споруд, податок на майно, страхування.

г) жодна відповідь не є правильною.

6. Орендна плата, що ґрунтується на витратах землевласника, пов'язаних з утриманням земельної ділянки, розраховується як:

а) залишок прибутку, що є різницею між виручкою від реалізації продукції і експлуатаційними витратами орендаря;

б) різниця між попитом і пропозицією у певному регіоні (районі, області);

в) сума витрат: податок на землю, процент на вкладений в землю капітал, амортизаційні відрахування на споруди, що є на земельній ділянці (дренажні системи, огорожі тощо), ремонт цих споруд, податок на майно, страхування.

г) жодна відповідь не є правильною.

7. Орендна плата є:

а) фіксованим платежем протягом всього строку дії договору оренди;

б) сплачується незалежно від наслідків господарської діяльності орендаря;

в) всі відповіді правильні;

г) жодна відповідь не є правильною.

8. Кількість гумусу в ґрунті залежить від таких основних чинників:

а) співвідношення обсягів мінералізації та поповнення гумусу;

б) втрат гумусу внаслідок ерозійних процесів;

в) все зазначене вище;

г) жодна відповідь не є правильною.

9. Валовий запас гумусу визначають за формулою:

а) потужність гумусового горизонту X питома вага гумусу в ґрунті X об'ємна маса горизонту даного механічного складу X_{100} ;

б) потужність гумусового горизонту X питома вага гумусу в ґрунті X об'ємна маса горизонту даного механічного складу;

в) $\frac{\text{потужність гумусового горизонту } X \text{ питома вага гумусу в ґрунті}}{\text{об'ємна маса горизонту даного механічного складу}}$;

г) жодна відповідь не є правильною.

10. Орендар щорічно сплачує за користування орендованим майном суму, яка складається з:

а) суми нарахованого зносу;

б) винагороди за користування орендованим майном;

- в) ринкової ціни майна;
- г) жодна відповідь не є правильною.

11. Орендна плата, що визначається ринком, залежить від:

а) попиту і пропозиції на землю у певному регіоні (районі, області);

- б) відсоткової ставки на банківський депозит;
- в) все зазначене вище;
- г) відсоткової ставки на банківський кредит.

12. Ставка гнучкої орендної плати розраховується:

а) базова ставка орендної плати X коефіцієнт коригування урожайності X коефіцієнт коригування ціни;

базова ставка орендної плати X коефіцієнт

б)
$$\frac{\text{коефіцієнт коригування урожайності}}{\text{коефіцієнт коригування ціни}};$$

в)
$$\frac{\text{базова ставка орендної плати}}{\text{коефіцієнт коригування ціни} \times \text{коефіцієнт коригування урожайності}};$$

- г) жодна відповідь не є правильною.

13. До переваг орендної плати у вигляді частини виробленої продукції відносять:

а) менший ризик для орендаря порівняно з грошовою орендою;

- б) вищий розмір орендної плати;
- в) все зазначене вище;
- г) жодна відповідь не є правильною.

14. Розмір орендної плати у вигляді частини виробленої продукції визначається:

- а) пропорційно до виробничих витрат землевласника і орендаря;
- б) пропорційно до виробничих витрат землевласника;
- в) пропорційно до виробничих витрат орендаря;
- г) за домовленістю сторін.

15. До переваг володіння землею слід віднести:

а) можливість продажу землі та можливість передачі землі в спадщину;

б) постійне збільшення вартості землі з часом шляхом її капіталізації престиж, а також моральне задоволення від володіння землею;

в) можливість надавати гарантії при укладанні договорів про позики — банки охочіше надають кредити під землю, ніж під ін-

ші види основних засобів, а також господарська самостійність в прийнятті рішень, пов'язаних управлінням земельними ресурсами;

г) все зазначене вище.

16. До недоліків володіння землею відносять:

а) можливість виникнення нестачі коштів для придбання інших основних фондів після купівлі землі;

б) загроза інвестування заходів, спрямованих на підвищення родючості землі за рахунок зменшення оборотних фондів;

в) все зазначене вище;

г) жодна відповідь не є правильною.

17. До переваг оренди землі слід віднести:

а) можливість організувати більше за розмірами господарство, оскільки витрати на оренду землі значно нижчі, ніж на її придбання;

б) можливість гнучкішого використання власних коштів для організації виробництва, а також те, що не потрібно вкладати кошти у поліпшення землі, тому що це турбота землевласника;

в) можливість припинення виробництва в разі недоцільності його подальшого продовження з меншими фінансовими витратами, ніж за умови володіння землею;

г) все зазначене вище.

18. До недоліків оренди відносять:

а) періодичне зростання орендної плати, в якому зацікавлений землевласник, який прагне, щоб орендний договір переглядався якомога частіше, встановлюючи короткі строки оренди;

б) орендар має значно менше можливостей у питаннях організації та управління виробництвом, ніж землевласник;

в) моральна сторона оренди — орендар відчуває себе найнятим працівником, який значну частину свого прибутку змушений віддавати землевласнику;

г) все зазначене вище.

19. Вартість землі через капіталізацію ренти визначають:

а) $\frac{\text{річна рента} - \text{податок на землю}}{\text{коефіцієнт банківської процентної ставки}}$;

б) $\frac{\text{річна рента} + \text{податок на землю}}{\text{коефіцієнт банківської процентної ставки}}$;;

в) (річна рента – податок на землю) x коефіцієнт банківської процентної ставки;

г) жодна відповідь не є правильною.

20. Вартість землі можна визначати:

а) як залишок від загальних витрат на виробництво за мінусом витрат на інші ресурси (крім менеджменту);

б) за ринковою вартістю;

в) все зазначене вище;

г) жодна відповідь не є правильною.

21. За ринковою вартістю вартість землі розраховують таким чином:

а) множення банківської процентної ставки довготермінового кредиту на вартість землі за балансом або на вартість землі за поточними ринковими цінами;

б) вартість прирівнюються до чистої земельної ренти;

в) все зазначене вище;

г) жодна відповідь не є правильною.

22. Оцінка вартості землі можна визначати за такими методами:

а) за ціною перепродажі землі;

б) шляхом розрахунку залишкового доходу;

в) за альтернативними витратами;

г) все зазначене вище.

23. Ціна на землю при її перепродажі складається з:

а) ціни її придбання власником;

б) витрат, пов'язаних з удосконаленням землі;

в) ціни її придбання власником та витрат, пов'язаних з удосконаленням землі;

г) жодна відповідь не є правильною.

24. Метод розрахунку залишкового доходу базується на принципах теорії:

а) попиту і пропозиції;

б) маржинальної продуктивності ресурсів;

в) виробничої функції;

г) жодна відповідь не є правильною.

25. Оцінка витрат на землю за альтернативними витратами розраховується шляхом:

а) множення фактичної вартості землі (за балансом) на банківську процентну ставку довготермінового кредиту;

б) множення фактичної вартості землі (за балансом) на банківську процентну ставку короткотермінового кредиту;

в) діленням фактичної вартості землі (за балансом) на банківську процентну ставку довготермінового кредиту;

г) немає правильної відповіді.

26. Період, за який повертаються кошти, вкладені в інвестування (землю, будівлі, техніку), визначають за формулою:

- а) $\frac{\text{обсяг інвестування (капіталовкладення)}}{\text{середній дохід від інвестицій за мінусом податку}}$;
- б) $\frac{\text{обсяг інвестування (капіталовкладення)}}{\text{середній дохід від інвестицій}}$;
- в) обсяг інвестування (капіталовкладення) \times середній дохід від інвестицій;
- г) жодна відповідь не є правильною.

Тема 9

МЕНЕДЖМЕНТ КАПІТАЛУ

Кредитори відрізняються кращою пам'яттю, ніж боржники.

Б. Франклін

Вивчення матеріалу теми дає можливість знати:

- зміст та специфіку завдань менеджменту капіталу;
- особливості менеджменту власного та залученого капіталу;
- зміст та специфіку принципів платежів;
- основні підходи при визначенні принципів платежів і процентів за позику;
- суть основних джерел капіталу підприємства;
- зміст та специфіку основних шляхів підвищення прибутків підприємства за рахунок розширення інвестицій;
- зміст та специфіку виробничих витрат, пов'язаних з функціонуванням капіталу;
- зміст та специфіку основних чинників, які визначають рівень процентної ставки за кредит;
- основний критерій при комплектуванні машинно-тракторного господарства;
- найважливіші ознаки орендних відносин та характерні риси договору оренди майна;
- права та обов'язки орендодавця при укладанні договору оренди майна;
- права та обов'язки орендаря при укладанні договору оренди майна;

- суть та специфіку порядку оподаткування орендних операцій;
- зміст та специфіку порядку укладання договору купівлі-продажу майна.

ВМІТИ:

- розраховувати коефіцієнт співвідношення позиченого та власного капіталу;
- визначати середній рівень процентної ставки за позику;
- розраховувати скільки потрібно мати сільськогосподарської техніки в господарстві за її видами;
- визначати, що є доцільнішим — купівля нової техніки чи тієї, що була в експлуатації;
- визначати, що є доцільнішим — купівля нової техніки чи оренда;
- визначати строки заміни техніки;
- розподіляти виробничі витрати, пов'язані з експлуатацією техніки, на постійні та змінні;
- аналізувати вплив співвідношення між постійними і змінними виробничими витратами на прийняття рішень стосовно того, яку купувати техніку;
- розраховувати орендну плату за користування майном;
- визначати та аналізувати ціни та терміни оплати за договором купівлі-продажу.



План семінарсько-практичного заняття

1. Використання власного і позичкового капіталу.
2. Співвідношення між власним і позичковим капіталом.
3. Інвестиційний та операційний капітал.
4. Організація використання капіталу.
5. Організація використання техніки.
6. Організація використання орендованого майна.
7. Організація оренди майна.
8. Визначення розміру орендної плати.
9. Оподаткування орендних операцій.
10. Порядок реєстрації майна.
11. Бухгалтерський облік оренди основних засобів.

12. Придбання (викуп) майна.
13. Правове регулювання викупу майна.
14. Укладання договору купівлі-продажу майна.
15. Укладання та особливості договору міни.
16. Оподаткування викупу майна.
17. Договір позики.
18. Оподаткування при позиці.
19. Бухгалтерський облік операцій з передачі майна за договором позики.
20. Передача майна у безоплатне користування.
21. Оподаткування при безоплатному користуванні.



Питання для обговорення

1. Які є два основних завдання менеджменту капіталу?
2. У чому полягають особливості менеджменту власного та залученого капіталу?
3. Що означає і як розраховується коефіцієнт співвідношення позиченого та власного капіталу (leverage)?
4. Що таке принципові платежі?
5. Які підходи існують при визначенні принципових платежів і процентів за позику?
6. Які основні джерела капіталу підприємства?
7. Які основні шляхи підвищення прибутків підприємства за рахунок розширення інвестицій?
8. Які виробничі витрати пов'язані з функціонуванням капіталу?
9. Як визначається середній рівень процентної ставки за позику?
10. Які п'ять основних чинників, що визначають рівень процентної ставки за кредит?
11. Скільки потрібно мати сільськогосподарської техніки в господарстві за її видами?
12. Що є доцільнішим — купувати нову техніку чи ту, яка була в експлуатації?
13. Що є вигіднішим — купувати техніку, чи орендувати її?
14. Чи доцільно кооперуватися з іншими господарствами при використанні техніки?

15. Які повинні бути строки заміни техніки?
16. Які виробничі витрати, пов'язані з експлуатацією техніки є постійними, а які змінними?
17. Як співвідношення між постійними і змінними виробничими витратами впливає на прийняття рішень стосовно того, яку техніку купувати?
18. Що є основним критерієм при комплектуванні машинно-тракторного парку господарства?
19. Які найважливіші ознаки орендних відносин?
20. Які характерні риси договору оренди майна?
21. Які основні умови договору оренди основних засобів?:
22. Що є суб'єктом договору оренди майна?
23. Що є об'єктом договору оренди майна?
24. Як визначається орендна плата користування майном?
25. Які терміни договору оренди майна?
26. Які права та обов'язки орендодавця при укладанні договору оренди майна?
27. Які права та обов'язки орендаря при укладанні договору оренди майна?
28. Як здійснюється контроль за збереженням і використанням майна при його оренді?
29. Які умови викупу орендарем орендованого майна?
30. Які умови списання орендованого майна?
31. Які умови припинення договору оренди майна?
32. У яких формах може виплачуватися орендна плата?
33. Який існує порядок оподаткування орендних операцій?
34. Який порядок реєстрації майна?
35. Які основні засади бухгалтерського обліку орендованого майна?
36. Який порядок придбання (викупу) орендованого майна?
37. Який порядок укладання договору купівлі-продажу майна?
38. Хто є суб'єктами договору купівлі-продажу майна?
39. Як визначається ціна та термін оплати за договором купівлі-продажу майна?
40. Який порядок передачі майна покупцю?
41. Які основні засади договору позики?
42. Як здійснюється оподаткування при викупі майна?
43. Як здійснюється оподаткування при позиці майна?
44. Які засади передачі майна у безоплатне користування?
45. Як здійснюється оподаткування за договором безоплатного користування майном?



Список використаних джерел

Основна

1. *Дем'яненко С. І.* Менеджмент аграрних підприємств. — К. : КНЕУ, 2004. — С. 230—251.

Додаткова

1. *Андрійчук В. Г.* Економіка підприємств агропромислового комплексу : підручник / В. Г. Андрійчук. — К. : КНЕУ, 2013. — С. 283—430.

2. *Ареф'єва О. В.* Фінансовий менеджмент : навч.-метод. посібник / О. В. Ареф'єва. — К. : Європейський ун-т, 2002. — 94 с

3. *Давиденко Н. М.* Фінансовий менеджмент : навч. посібник / Н. М. Давиденко ; М-во освіти і науки України, Акад. муніципального управління. — Ніжин : Аспект-Поліграф, 2007. — 329 с. — Бібліогр. : С. 322—328.

4. *Дем'яненко С. І.* Власність на виробничі ресурси і формування собівартості продукції і сільському господарстві. — К. : МНТУ, 1996. — С. 117—127.

5. *Дем'яненко С. І.* Менеджмент витрат в АПК : навч. посіб. — К. : КНЕУ, 2008. — С. 273—308.

6. Рекомендації про порядок залучення та використання майна новоствореними сільськогосподарськими підприємствами. — Міністерство аграрної політики України, Інститут аграрної економіки УААН, Київ, 2000. — 110 с.

7. Фінансовий менеджмент : навч. посібник / С. Я. Салига, Н. В. Даций, С. О. Корецький, Н. В. Нестеренко. — К. : Центр навчальної літератури, 2006. — 273 с.

8. Фінансовий менеджмент : підручник / [А. М. Поддєрьогін, М. Д. Білик, Л. Д. Буряк та ін.] ; кер. кол. авт. і наук. ред. А. М. Поддєрьогін ; М-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київський нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана». — Вид. 2-ге, без змін. — К. : КНЕУ, 2008. — 535 с.



Термінологічний словник

Виробничі фонди — це сукупність засобів виробництва, які має підприємство для здійснення процесу виробництва. До складу виробничих фондів входять основні та оборотні фонди.

Амортизація — це процес перенесення авансованої раніше вартості усіх видів засобів праці на вартість виготовленої продукції з метою її повного відшкодування.

Фонди:

- **основні** — це засоби праці, які мають вартість і функціонують у виробництві тривалий час у своїй незмінній споживчій формі, а їх вартість переноситься конкретною працею на виготовлену продукцію (платні послуги) частинами в міру спрацювання.
- **оборотні** — частина виробничих фондів у вигляді певної сукупності предметів праці, елементи яких цілком споживаються у виробничому циклі, змінюють або ж повністю втрачають свою натуральну форму і переносять повністю свою вартість на вартість вироблюваної продукції.

Інновація — використання результатів наукових досліджень і розробок, спрямованих на вдосконалення процесу виробничої діяльності, економічних, правових та соціальних відносин у сфері науки, культури, освіти та інших сферах діяльності суспільства.

Науково-технічний прогрес — це постійний процес створення нових і вдосконалення застосовуваних технологій, засобів виробництва і кінцевої продукції з використанням досягнень науки.

Науково-технічна революція — це докорінна якісна трансформація суспільного розвитку на основі новітніх наукових відкриттів і винаходів, що справляють революціонізуючий вплив на зміну знарядь і предметів праці, технології, організацію і управління виробництвом, трудову діяльність людей.

Організаційний прогрес — удосконалення існуючих і застосування нових методів та форм організації виробництва і праці, елементів господарського механізму в усіх ланках управління економікою.

Оренда — це договір, згідно з яким одна зі сторін надає належне їй майно в користування іншій стороні на взаємопогоджених умовах і на чітко визначений термін. При цьому орендодавець не втрачає права власності на це майно, а орендар набуває лише право його тимчасового використання.

Орендна плата — це обов'язковий платіж, який орендар сплачує орендодавцю за користування отриманим майном. Розмір, форми, умови та строки виплати орендної плати встановлюються в договорі оренди.



Теми рефератів і доповідей

1. Основні завдання та особливості менеджменту капіталу агропромислових формувань.
2. Основні джерела капіталу агропромислових формувань.
3. Формування виробничих витрат, викликаних функціонуванням капіталу.
4. Особливості орендних відносин в сільському господарстві.
5. Основні шляхи підвищення прибутковості агропромислових формувань за рахунок розширення інвестицій.



Навчальні завдання для самостійної роботи студентів

Завдання 9.1.

Вартість власного капіталу агрофірми «Перемога» складає 500 тис. грн, середня віддача від усього капіталу складає 15 %, коефіцієнт співвідношення власного і позиченого капіталу дорівнює 0,5, процент за позику складає 22 %.

Постановка завдання. Розрахувати віддачу від власного капіталу.

Завдання 9.2.

Сума позики агрофірми «Перемога» складає 650 тис. грн, термін позики — 10 місяців, процент за позику — 25 % річних.

Постановка завдання. Розрахувати суму проценту за позику та принципові платежі при:

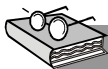
- Рівновеликих принципових платежах;
- При рівновеликих загальних сумах сплати.

Завдання 9.3.

Агрофірма «Перемога» взяла кредит на суму 450 тис. грн терміном на 12 місяців під 24 % річних із щомісячним поверненням кредиту і процентів.

Постановка завдання. Розрахувати:

- середній рівень процентної ставки;
- суму виплачених процентів;
- середні виплати принципових платежів і процентів за місяць.



Навчальні завдання для роботи в мікрогрупах

Завдання 9.1.

• Використовуючи літературні джерела та конспект лекції складіть тестові завдання для самоперевірки знань з теми. Завдання повинно мати чотири варіанти відповіді, серед яких один правильний.

Завдання 9.2.

• З метою закріплення вивченого матеріалу складіть тематичний кросворд. Кросворд повинен мати 15 термінів та визначень.



Вибрати єдино правильну відповідь:

1. Умовою оптимального залучення капіталу у виробництво є:
 - а) вартість маржинального продукту дорівнює вартості маржинального ресурсу;
 - б) вартість маржинального продукту дорівнює вартості капіталу;
 - в) всі відповіді правильні;
 - г) жодна відповідь не є правильною.
2. Якщо співвідношення між позиченим і власним капіталом дорівнює нулю, то це означає:
 - а) половина капіталу належить фермеру на правах власності, а половина — це позичений капітал;
 - б) позиченого капіталу в 2 рази більше порівняно з власним;
 - в) власного капіталу в 2 рази більше порівняно з позиченим;
 - г) жодна відповідь не є правильною.
3. Принципові платежі — це:
 - а) сума, що виплачується як повернення позики;
 - б) проценти за позику;
 - в) всі відповіді правильні;
 - г) жодна відповідь не є правильною.
4. До інвестиційного капіталу відносять:
 - а) землю, машини;
 - б) садівний матеріал, хімікати;
 - в) добрива, обладнання;
 - г) жодна відповідь не є правильною.
5. До операційного капіталу відносять:
 - а) землю, машини, обладнання;
 - б) хімікати, добрива, садівний матеріал, інвентар;
 - в) все зазначене вище;
 - г) жодна відповідь не є правильною.
6. На рівень проценту за кредити впливають чинники:
 - а) попит і пропозиція на грошовому ринку; офіційні державні обмеження рівня процентної ставки;
 - б) рівень ризику конкретних кредитів; конкуренція серед комерційних банків на ринку кредитів;
 - в) рівень витрат, пов'язаних з наглядом за кредитом з боку банку.
 - г) все зазначене вище.

6. До постійних виробничих витрат, пов'язаних з використанням сільськогосподарської техніки відносять:

- а) амортизація техніки;
- б) амортизація приміщень, де знаходиться техніка;
- в) ремонт цих приміщень, страхування техніки та приміщень;
- г) все зазначене вище.

7. До змінних виробничих витрат, пов'язаних з використанням сільськогосподарської техніки, відносять:

- а) амортизація техніки;
- б) амортизація приміщень, де знаходиться техніка;
- в) технічне обслуговування і ремонт техніки, страхування техніки та приміщень;
- г) витрати на паливно-мастильні матеріали, технічне обслуговування і ремонт техніки.

8. Причини, які впливають на строки заміни техніки:

- а) виробничі витрати (постійні і змінні) на стару техніку перевищують витрати, які були б при купівлі нової техніки;
- б) через часті поломки техніка стає ненадійною і підвищується ризик щодо виконання робіт в оптимальні агротехнічні строки;
- в) потужність старої техніки не дозволяє справлятися з усім обсягом робіт в господарстві, оскільки виробництво розширилося; існують більш досконалі машини з точки зору дизайну і престижності (не економічні мотиви).

г) все зазначене вище.

9. Договір, згідно з яким одна з сторін надає належне їй майно в користування іншій стороні на взаємопогоджених умовах і на чітко визначений строк — це договір:

- а) власності;
- б) купівлі;
- в) займу;
- г) оренди.

10. Правовою підставою для укладення договору оренди майна є:

- а) Цивільний кодекс України;
- б) Закон України «Про власність»
- в) Закон України «Про підприємства в Україні»
- г) все зазначене вище.

11. Предметом договору оренди можуть бути:

а) тільки індивідуально-визначені, неспоживчі речі (будівлі, обладнання, машини), тобто речі, які не знищуються в процесі користування ними.

- б) грошові кошти;
- в) жодна відповідь не є правильною;
- г) всі відповіді правильні.

ФІНАНСОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

*Нажити багато грошей — хоробрість;
зберегти їх — мудрість, а вміло витрачати — мистецтво.*

Б. Авербах

Вивчення матеріалу теми дає можливість знати:

- зміст та специфіку функцій фінансового менеджменту в агропромисловому формуванні;
- методологічні підходи до визначення ліквідності підприємства;
- роль та зміст звіту про прибутки та збитки;
- зміст та специфіку звіту про рух грошових засобів;
- суть процесу інвестування в агропромисловому формуванні;
- основні методи зіставлення інвестицій в часі при їх оцінці;
- особливості етапів методу оцінки чистої поточної вартості;
- форми та види кредитів;
- переваги та недоліки короткострокових та довгострокових кредитів;
- суть оцінки позичальника за методом «5С»;
- зміст та специфіку якісних характеристик фінансової звідності;
- зміст та специфіку сплати фіксованого сільськогосподарського податку;
- суть, порядок та об'єкт нарахування і сплати податку на додану вартість агропромислових формувань;
- суть, порядок та об'єкт нарахування і сплати податку на прибуток агропромислових формувань;
- суть, порядок та об'єкт нарахування і сплати єдиного податку фізичними особами та підприємствами.

вміти:

- визначати платоспроможність підприємства;
- визначати та аналізувати власний капітал;
- розраховувати та аналізувати показники, які визначають рівень кредитоспроможності позичальника;
- характеризувати документи, які вимагаються фінансовою установою при наданні кредиту;

- характеризувати типові причини відмови у наданні кредиту банківською установою;
- визначати основні вимоги до складання фінансової звітності підприємства;
- визначати користувачів фінансової звітності та її основні документи;
- надавати характеристику користувачам податкової звітності та аналізувати її основні документи;
- характеризувати користувачів та основні документи управлінської звітності;
- надавати характеристику облікової політики підприємства чинників, які впливають на її вибір;
- визначати зміст наказу «Про облікову політику на підприємстві»;
- надавати характеристику загальнодержавним та місцевим податкам;
- характеризувати податки, які сплачують агропромислові формування;
- характеризувати принцип економічної обґрунтованості та достовірності;
- аналізувати принцип мінімальної трудомісткості системи управління витратам.



План семінарсько-практичного заняття

1. Роль і функції фінансового менеджменту в агропромисло-вому формуванні.
2. Інвестиційна діяльність на підприємстві.
3. Інвестиційне планування.
4. Види кредитів та джерела кредитування.
5. Вимоги до позичальника та кредитної заяви.
6. Фінансова звітність підприємства та її зміст.
7. Основні нормативні документи, які регулюють порядок складання фінансової звітності.
8. Основні вимоги до складання фінансової.
9. Суть та значення облікової політики на підприємстві.
10. Оподаткування сільськогосподарських підприємств.



Питання для обговорення

1. Які функції фінансового менеджменту існують в агропромислому формуванні?
2. Як визначається платоспроможність підприємства?
3. Що таке ліквідність підприємства?
4. Як визначається власний капітал підприємства?
5. Який зміст звіту про прибутки та збитки?
6. Який зміст звіту про рух грошових засобів?
7. Як визначається процес інвестування на аграрному підприємстві?
8. Які два методи зіставлення інвестицій у часі використовують при оцінці інвестицій?
9. Які етапи методу оцінки чистої поточної вартості?
10. Які є форми кредиту?
11. Як класифікуються кредити за їх видами?
12. Чим характеризується банківське кредитування?
13. У чому переваги та недоліки короткострокових і довгострокових кредитів?
14. Як класифікуються кредити за забезпеченням?
15. Як класифікуються кредити за способами надання?
16. Як класифікуються кредити за терміном погашення?
17. Які кредити відносять до стандартних, нестандартних та безнадійних?
18. Які документи вимагаються фінансовою установою при отриманні кредиту?
19. Які типові причини відмови у наданні кредиту банківською установою?
20. Які основні моменти мають бути зафіксовані у кредитному договорі?
21. У чому полягає сутність оцінки позичальника за методом «5С»?
22. За якими показниками визначають рівень кредитоспроможності позичальника?
23. Які основні вимоги до складання фінансової звітності підприємства?
24. Хто є користувачами фінансової звітності та які її основні документи?
25. Хто є користувачами податкової звітності та які її основні документи?

26. Хто є користувачами фінансової звітності та які її основні документи?

27. Хто є користувачами управлінської звітності та які її основні документи?

28. Які основні інформаційні потреби користувачів фінансових звітів?

29. Яким якісним характеристикам має відповідати фінансова звітність?

30. Які основні компоненти фінансової звітності та їх характеристика?

31. Чим характеризується облікова політика підприємства та що впливає на її вибір?

32. Які обставини можуть впливати на зміни в обліковій політиці?

33. У чому полягає зміст наказу «Про облікову політику на підприємстві»?

34. Які податки та збори відносять до загальнодержавних?

35. Які податки та збори відносять до місцевих?

36. Які основні податки та збори сплачують сільськогосподарські підприємства?

37. У чому суть, який порядок та об'єкт нарахування і сплати фіксованого сільськогосподарського податку?

38. У чому суть, який порядок та об'єкт нарахування і сплати податку на додану вартість сільськогосподарськими підприємствами?

39. У чому суть, який порядок та об'єкт нарахування і сплати податку на прибуток сільськогосподарськими підприємствами?

40. У чому суть, який порядок та об'єкт нарахування і сплати єдиного податку фізичними особами та підприємствами?



Список використаних джерел

Основна

1. Дем'яненко С. І. Менеджмент аграрних підприємств. — К. : КНЕУ, 2004. — С. 252—282.

Додаткова

1. Андрійчук В. Г. Економіка підприємств агропромислового комплексу : підручник / В. Г. Андрійчук. — К. : КНЕУ, 2013. — С. 283—430.

2. *Дем'яненко С. І.* Менеджмент витрат в АПК : навч. посіб. — К. : КНЕУ, 2008. — С. 273—308.

3. *Коваленко Л. О.* Фінансовий менеджмент : навч. посібник / Л. О. Коваленко, Л. М. Ремньова. — 3-тє вид., виправл. і доповн. — К. : Знання, 2008. — 483 с.

4. *Крехівський О. В.* Інвестиційні рішення: аналіз і процедура прийняття / О. В. Крехівський ; М-во пром. політики України, Держ. ін-т комплексних техн.-екон. дослідж. — К. : Фенікс, 2007. — 104 с.

5. Менеджмент : підручник / [В. Г. Федоренко, О. Ф. Іткін, В. І. Анін та ін.] ; за наук. ред. В. Г. Федоренка, 2008. — С. 381—425.

6. Фінансовий менеджмент : навч. посібник / С. Я. Салига, Н. В. Дадій, С. О. Корецький, Н. В. Нестеренко. — К. : Центр навчальної літератури, 2006. — 273 с.

7. Фінансовий менеджмент : підручник / [А. М. Поддєрьогін, М. Д. Білик, Л. Д. Буряк та ін.] ; кер. кол. авт. і наук. ред. А. М. Поддєрьогін ; М-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київський нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана». — Вид. 2-ге, без змін. — К. : КНЕУ, 2008. — 535 с.

8. Менеджмент : підручник / [В. Г. Федоренко, О. Ф. Іткін, В. І. Анін та ін.] ; за наук. ред. В. Г. Федоренка, 2008. — С. 381—425.

9. Фінансовий менеджмент : навч. посібник / С. Я. Салига, Н. В. Дадій, С. О. Корецький, Н. В. Нестеренко. — К. : Центр навчальної літератури, 2006. — 273 с.

10. Фінансовий менеджмент : підручник / [А. М. Поддєрьогін, М. Д. Білик, Л. Д. Буряк та ін.] ; кер. кол. авт. і наук. ред. А. М. Поддєрьогін ; М-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київський нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана». — Вид. 2-ге, без змін. — К. : КНЕУ, 2008. — 535 с.

11. *Швиданенко Г. О.* Бізнес-діагностика підприємства : навч. посібник / Г. О. Швиданенко, А. І. Дмитренко, О. І. Олексюк ; М-во освіти і науки України, Держ. вищ. навч. заклад «Київський нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана». — К. : КНЕУ, 2008. — 340 с.



Термінологічний словник

Банки — фінансово-кредитні установи, що акумулюють грошові кошти та інші нагромадження (золоті запаси, цінні папери тощо), надають кредити суб'єктам господарської діяльності та населенню, здійснюють валютні операції, випуск в обіг грошей і цінних паперів та вилучення їх з обігу, займаються інвестуванням, касовими і розрахунковим обслуговуванням юридичних і фізичних осіб та іншими операціями, передбаченими чинним законодавством про банки і банківську діяльність.

Власний капітал — це різниця між загальною сумою активів і пасивів. Таким чином, власний капітал — це сума, яку отримав би власник підприємства при продажу господарства за поточними ринковими цінами та за мінусом усіх своїх зобов'язань (боргів, податків та ін.).

Інвестиції — всі види майнових і інтелектуальних цінностей, які вкладаються в об'єкти підприємницької та інші види діяльності, в результаті якої утворюється прибуток або досягається соціальний ефект».

Інжиніринг — надання послуг (виконання робіт) із складення технічних завдань, проектних пропозицій, проведення наукових досліджень і техніко-економічних обстежень, виконання інженерно-розвідувальних робіт з будівництва об'єктів, розроблення технічної документації, проектування та конструкторського опрацювання об'єктів техніки і технології, надання консультації та авторського нагляду під час монтажних та пусконаладжувальних робіт, а також надання консультацій, пов'язаних із такими послугами (роботами).

Інновації — це новостворені (застосовані) і (або) вдосконалені конкурентоздатні технології, продукція або послуги, а також організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, що істотно поліпшують структуру та якість виробництва і (або) соціальної сфери. Під «інновацією» розуміється кінцевий результат інноваційної діяльності, що отримав втілення у вигляді нового або вдосконаленого продукту, впровадженого на ринку, нового або вдосконаленого технологічного процесу, який використовується в практичній діяльності або у новому підході до соціальних послуг.

Ліквідність — здатність господарства забезпечити достатню кількість необхідних коштів для виконання своїх фінансових зобов'язань.

Платоспроможне господарство — таке господарство, у якому продаж всіх його активів (земля, будівлі, техніка, худоба тощо) забезпечує покриття всіх боргів.

Прибутковість — це співвідношення між отриманим прибутком і собівартістю реалізованої продукції.

Фінансовий менеджмент — це процес управління формуванням, розподілом і використанням фінансових ресурсів суб'єкта господарювання та оптимізації обігу його грошових коштів.

Форми кредиту:

- банківський (фінансовий);
- комерційний (товарний) — це товарна форма кредиту, яка означає відносини з питань перерозподілу матеріальних фондів, що використовуються у виробничому процесі;
- лізинговий;
- іпотечний;
- бланковий;
- консорціумний.



Теми рефератів і доповідей

1. Сутність та функції фінансового менеджменту в агропромислових формуваннях.
2. Методичні підходи до оцінювання інвестиційної привабливості агропромислового формування.
3. Методичні підходи до оцінювання кредитоспроможності агропромислового формування.
4. Об'єктивна необхідність та ефективність залучення іноземних інвестицій для розвитку агропромислових формувань.
5. Зміст та особливості фінансової звітності агропромислових підприємств.
6. Сутність та особливості інвестиційної діяльності в агропромислових формуваннях.



Навчальні завдання для самостійної роботи студентів

Завдання 10.1.

Агропромислове підприємство «Авангард» розглядає доцільність інвестиційного проекту, вихідні дані за яким подано в табл. 10.1

Таблиця 10.1

ВИХІДНІ ДАНІ ПРОЕКТУ

Показник	1 рік	2 рік	3 рік	4 рік
Виручка від реалізації продукції, тис. грн	—	10 000	15 000	18 000
Рентабельність продукції, %	—	20	20	20
Амортизаційні відрахування, тис. грн	—	450	300	320
Інвестиції, тис. грн	4500	2500	—	—

Постановка завдання.

Обґрунтуйте доцільність реалізації інвестиційного проекту за показниками:

- чистий приведений дохід (NVP);

- індекс рентабельності інвестицій (PI);
- термін окупності інвестицій (РВР).

Дисконтна ставка дорівнює 8 %.

Методика виконання. Розв'язок задачі має наступну послідовність:

1. Прибуток = Виручка від реалізації × Рентабельність продукції

2. Грошовий потік = Чистий прибуток + Амортизаційні відрахування.

3. Дисконтований множник = $1 / (1 + k)^n$.

де k — дисконтна ставка;

n — тривалість інвестиційного періоду.

4. Дисконтовані інвестиції = Інвестиції × Дисконтований множник для ставки 8 %.

5. Дисконтований грошовий потік = Грошовий потік × Дисконтований множник для ставки 8 %.

6. Чистий приведений дохід (NVP) розраховується як різниця між дисконтованим грошовим потоком і дисконтованими інвестиціями

7. Індекс доходності (PI) — це відношення суми дисконтованих результатів (грошових потоків) до суми дисконтованих витрат (інвестицій).

Завдання 10.2.

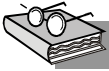
Агропромислове підприємство «Перемога» розглядає доцільність реалізації проекту диверсифікації виробничої діяльності, вартість якого становить 1200 тис. грн. Інвестиційні ресурси розподіляються так: на початку 1-го року — 900 тис. грн, 2-го — 200 тис. грн, 3-го — 100 тис. грн. Виробництво нового виду продукції розпочинається з 2-го року та становить 70 % запланованого рівня виробництва, у 3-му році — 90 %, починаючи з четвертого року підприємство виходить на повну потужність, яка становить 26 тис. од. на рік. Очікуваний рівень рентабельності в 1-й рік виробництва — 18 %, починаючи з 2-го — 20 %. Прогнозна ціна одиниці продукції — 180 грн. Величина амортизаційних відрахувань становить 10 % собівартості продукції. Дисконтна ставка — 8 %. Життєвий цикл проекту — 5 років.

Постановка завдання.

Обґрунтувати доцільність реалізації інвестиційного проекту за такими показниками:

- чистий приведений дохід (NVP);
- індекс рентабельності інвестицій (PI);

- термін окупності інвестицій (PBP);
- внутрішня норма доходності інвестицій (IRR).



Навчальні завдання для роботи в мікрогрупах

Завдання 10.1.

Використовуючи літературні джерела та конспект лекції складіть тестові завдання для самоперевірки знань з теми. Завдання повинно мати чотири варіанти відповіді, серед яких одна правильна.

Завдання 10.2.

З метою закріплення вивченого матеріалу складіть тематичний кросворд. Кросворд повинен мати 15 термінів та визначень.



Тестові завдання для контролю рівня засвоєння знань

Вибрати єдиною правильною відповідь:

- Суб'єкти, які формують пропозицію на фінансових ринках:
 - а) банки, кредитні спілки;
 - б) лізингові компанії, постачальники ресурсів;
 - в) іноземні компанії, фізичні особи;
 - г) усе зазначене вище.
- До проблем фінансування аграрних підприємств відносять:
 - а) високий ризик кредитування;
 - б) високі витрати на підготовку і контроль кредитних угод;
 - в) усе зазначене вище;
 - г) жодна відповідь не є правильною.
- До основних проблем суб'єктів кредитного ринку слід віднести:
 - а) заміна техніки; проблеми з майном та його заставою;
 - б) низька ефективність виробництва;
 - в) низький рівень менеджменту і кваліфікації управлінського персоналу;
 - г) все зазначене вище.

4. До функцій фінансового менеджменту належать:

а) передбачення і довгострокове планування шляхом розробки планових розробки планових бюджетів, оснований на можливих доходах та виробничих витратах, оцінки ефективності планових інвестиційних проєктів, прогнозування цін на матеріально-технічні засоби, що складаються на ринках промислових товарів.

б) ведення фінансових операцій, пов'язаних з інвестуванням;

в) облік і контроль, що передбачає ведення бухгалтерського обліку і складання звітів, регулювання всіх видів платежів, бухгалтерський і операційний контроль;

г) все зазначене вище.

5. Прибутковість — це:

а) якщо продаж всіх активів підприємства (земля, будівлі, техніка, худоба тощо) забезпечує покриття всіх боргів;

б) здатність забезпечити достатню кількість необхідних коштів для виконання своїх фінансових зобов'язань;

в) всі відповіді правильні;

г) жодна відповідь не є правильною.

6. Господарство вважається платоспроможним, якщо

а) продаж всіх його активів (земля, будівлі, техніка, худоба тощо) забезпечує покриття всіх боргів;

б) здатне забезпечити достатню кількість необхідних коштів для виконання своїх фінансових зобов'язань;

в) всі відповіді правильні;

г) жодна відповідь не є правильною.

7. У звіті про рух грошових засобів показують інформацію про:

а) джерела надходжень цих засобів та їх використання протягом звітного періоду;

б) результати господарської діяльності підприємства за певний період часу, як правило, за рік;

в) коригування грошових надходжень і виробничих витрат з метою їх приведення у відповідність до певного періоду часу, за який розраховується чистий дохід;

г) всі відповіді правильні.

8. У звіті про прибутки та збитки показують інформацію про:

а) джерела надходжень цих засобів та їх використання протягом звітного періоду;

б) результати господарської діяльності підприємства за певний період часу, як правило, за рік;

в) жодна відповідь не є правильною;

г) всі відповіді правильні.

9. Власний капітал господарства визначається як:
- результати господарської діяльності підприємства за певний період часу, як правило, за рік;
 - сума, яку отримав би власник підприємства при продажу господарства за поточними ринковими цінами та за мінусом всіх своїх зобов'язань (боргів, податків та ін.);
 - всі відповіді правильні;
 - жодна відповідь не є правильною.
10. Сутність методу складних процентів полягає у:
- оцінці наявних грошових засобів на певну дату в майбутньому;
 - визначенні цінності грошей на поточний момент, якщо відома їх майбутня вартість;
 - визначенні доходу підприємства;
 - всі відповіді правильні.
11. Сутність методу дисконтування полягає у:
- оцінці наявних грошових засобів на певну дату в майбутньому;
 - визначенні цінності грошей на поточний момент, якщо відома їх майбутня вартість;
 - визначенні доходу підприємства;
 - всі відповіді правильні.
12. Майбутня вартість грошей (МВГ) розраховується за формулою:
- $ПГВ \times (1 + i)^n$;
 - $ПГВ \times (1 + i)$;
 - $ПГВ \times (1 - i)^n$;
 - жодна відповідь не є правильною.
13. Поточна вартість грошей:
- $МГВ / (1 + i)^n$;
 - $МГВ / (1 - i)^n$;
 - $МГ \times (1 + i)^n$;
 - жодна відповідь не є правильною.
14. На першому етапі методу оцінки чистої поточної вартості:
- проводять визначення конкретних напрямів інвестування;
 - обчислення
15. Сума щорічних додаткових прибутків розраховується за формулою:
- $K \times [i(1 + i)^n / (1 + i)^n - 1]$;
 - $МГВ / (1 + i)^n$;
 - $ПГВ \times (1 + i)$;
 - жодна відповідь не є правильною.

16. Незабезпечені кредити відносяться до такого виду:

- а) за строком;
- б) за способом надання;
- в) за забезпеченням;
- г) жодна відповідь не є правильною.

17. Гарантовані кредити відносяться до такого виду:

- а) за строком;
- б) за способом надання;
- в) за забезпеченням;
- г) жодна відповідь не є правильною.

18. Разові кредити відносяться до такого виду:

- а) за строком;
- б) за способом надання;
- в) за забезпеченням;
- г) жодна відповідь не є правильною.

19. Відповідно до Положення НБУ «Про кредитування», банківські кредити за строками користування, поділяються на:

- а) короткострокові — до 1 року, середньострокові — до 2 років, довгострокові — понад 2 років;
- б) короткострокові — до 1 року, середньострокові — до 3 років, довгострокові — понад 3 роки;
- в) короткострокові — до 1 року, середньострокові — до 5 років, довгострокові — понад 5 років;
- г) жодна відповідь не є правильною.

20. Законодавством забороняється надання кредитів на:

- а) покриття збитків господарської діяльності позичальника;
- б) формування та збільшення статутного фонду комерційних банків та інших господарських товариств;
- в) усе зазначене вище;
- г) жодна відповідь не є правильною.

21. Розмір процентної ставки за кредит встановлюється банком і визначається у кредитному договорі залежно від:

- а) кредитного ризику, наданого забезпечення;
- б) попиту і пропозицій, які існують на кредитному ринку;
- в) строку користування кредитом, облікової ставки Національного банку України та інших обставин;
- г) усе зазначене вище.

22. Існує вимога НБУ передбачати у кредитному договорі відповідальність позичальника за використання не За нецільове використання кредиту, наданого за рахунок власних ресурсів комерційного банку, передбачено стягнення штрафу з позичальника в розмірі:

а) до 25 відсотків від розміру використаного не за призначенням кредиту;

б) до 30 % від розміру використаного не за призначенням кредиту;

в) за домовленістю сторін;

г) жодна відповідь не є правильною.

23. «П'ятифакторний» метод оцінки позичальника та проекту на відповідність певним вимогам, на основі якої приймається рішення про надання чи відмову в кредиті, передбачає збір та аналіз інформації за категоріями:

а) особистість (character);

б) спроможність виплатити кредит (capacity);

в) капітал (capital); забезпечення (collateral); економічні умови (conditions).

г) усе зазначене вище.

24. Основний фінансовим документом, що аналізується, при оцінці надійності позичальника є:

а) баланс;

б) статут підприємства;

в) договору субпідряду;

г) усе зазначене вище.

25. Співвідношення суми власного капіталу до суми всієї заборгованості підприємства, як правило, повинно становити:

а) не менше 30:70;

б) не менше 50:50;

в) 60:40;

г) жодна відповідь не є правильною.

26. Показник поточної ліквідності (відношення суми першого і другого розділів активу балансу до третього розділу пасиву) має становити:

а) 1,5 і вище;

б) 1,5 і нижче;

в) не менше 1;

г) жодна відповідь не є правильною.

27. Відповідно до ст. 11 Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» до річної фінансової звітності підприємств включені:

а) баланс, звіт про фінансові результати;

б) звіт про рух грошових коштів,

в) звіт про власний капітал, примітки і пояснення;

г) усе зазначене вище.

28. Економічний зміст показника поточної ліквідності означає:

а) скільки на кожну гривню короткострокових зобов'язань припадає гривень короткострокових активів;

б) скільки на кожну гривню довгострокових зобов'язань припадає гривень короткострокових активів;

в) скільки на кожну гривню зобов'язань припадає гривень активів;

г) жодна відповідь не є правильною.

29. Для здійснення управлінського типу обліку користуються документами:

а) бюджетами, аналізом витрат, виробничими звітами;

б) звітом про прибутки та збитки, звітом про рух грошових коштів;

в) усе зазначене вище;

г) жодна відповідь не є правильною.

30. Для здійснення фінансового типу обліку користуються документами:

а) бюджетами, аналізом витрат, виробничими звітами;

б) балансом, звітом про прибутки та збитки, звітом про рух грошових коштів, звітом про зміни власного капіталу;

в) усе зазначене вище;

г) жодна відповідь не є правильною.

31. У примітках до фінансових звітів підприємство повинно розкрити:

а) обрану облікову політику шляхом опису принципів оцінки та методів обліку окремих статей звітності;

б) інформацію, яка не наведена безпосередньо у фінансових звітах, але повинна обов'язково розкриватися за відповідними положеннями (стандартами);

в) інформацію, що містить додатковий аналіз статей звітності, потрібний для забезпечення її зрозумілості та доречності;

г) усе зазначене вище.

32. Об'єктом оподаткування за цим податком є площа сільськогосподарських угідь, переданих сільськогосподарському товаровиробнику у власність або наданих йому у користування, в тому числі на умовах оренди це:

а) фіксований сільськогосподарський податок;

б) податок на прибуток;

в) усе зазначене вище;

г) жодна відповідь не є правильною.

МЕНЕДЖМЕНТ ТРУДОВИХ РЕСУРСІВ

Все вирішують люди, а не стратегії».

Л. Боссіді

Каторга не там, де люди працюють кайлом. Вона жахлива не тим, що це важка праця, каторга там, де удари позбавлені сенсу, де праця не поєднує людину з людьми.

Антуан де Сент-Екзюпері

Вивчення матеріалу теми дає можливість знати:

- зміст та специфіку основних завдань менеджменту трудових ресурсів;
- класифікацію витрат на оплату праці з урахуванням їх поділу на постійні та змінні;
- методологічні підходи щодо визначення правила оптимізації затрат праці;
- зміст та специфіку мотивації праці в системі менеджменту трудових ресурсів;
- суть, форми, порядок укладання та термін дії трудового договору;
- зміст та специфіку укладання контракту;
- зміст та специфіку колективного договору;
- зміст та специфіку укладання штатного розпису підприємства;
- класифікацію сезонних працівників та види робіт, які вони виконують;
- класифікацію тимчасових працівників та види робіт, які вони виконують.

вміти:

- визначати вплив фактора сезонності на виробничі витрати, пов'язані з використанням трудових ресурсів;
- характеризувати зміст цивільно-трудова угоди;
- визначати та аналізувати трудовий договір;
- надавати характеристику колективному договору;
- визначати та аналізувати значення бонусів у системі стимулювання працівників;
- визначати особливості оплати праці у фермерському господарстві.



План семінарсько-практичного заняття

1. Організація використання трудових ресурсів
2. Планування робочої сили
3. Основні завдання менеджменту трудових ресурсів
4. Залучення працівників за трудовими й цивільно-правовими договорами
5. Поняття та види трудового договору
6. Цивільно-правова угода та особливості залучення тимчасових і сезонних працівників
7. Оплата праці й матеріальне стимулювання працівників
8. Оплата праці як основний чинник матеріального стимулювання працівників
9. Особливості оплати праці у селянському (фермерському) господарстві



Питання для обговорення

1. Які основні завдання менеджменту трудових ресурсів?
2. Які форми оплати праці використовуються у сільському господарстві?
3. Як класифікуються витрати на оплату праці з урахуванням їх поділу на постійні та змінні?
4. Як фактор сезонності впливає на виробничі витрати, пов'язані з використанням трудових ресурсів?
5. У чому полягає правило оптимізації затрат праці?
6. Які висновки можна зробити на основі розрахунків з розподілу річного фонду робочого часу?
7. Що передбачає мотивація праці в системі менеджменту трудових ресурсів?
8. Що таке трудовий договір та які існують його форми?
9. Який порядок укладання трудового договору?
10. На який термін може укладатися трудовий договір?
11. Які документи необхідно подавати працівнику при укладанні трудового договору?
12. За яких умов не встановлюється термін випробування при прийнятті на роботу?

13. Чим відрізняється контракт від трудового договору?
14. Що таке колективний договір і які його основні засади?
15. Які положення містить трудовий договір?
16. Що являє собою штатний розклад підприємства та який порядок його складання?
17. З якою метою укладаються цивільно-правові угоди та який їх зміст?
18. Як класифікуються сезонні працівники та види робіт?
19. Як класифікуються тимчасові працівники та види робіт?
20. Які права мають сезонні працівники?
21. Які права мають тимчасові працівники?
22. У яких випадках трудовий договір з тимчасовими робітниками і службовцями вважається продовженим на невизначений строк?
23. Як здійснюються виплати працівникам за роботу понад норми?
24. Що таке бонуси та яке їх місце в системі стимулювання працівників?
25. У чому полягають особливості оплати праці у фермерському господарстві?



Список використаних джерел

Основна

1. Дем'яненко С. І. Менеджмент аграрних підприємств. — К. : КНЕУ, 2004. — С. 283—300.

Додаткова

1. Андрійчук В. Г. Економіка підприємств агропромислового комплексу : підручник / В. Г. Андрійчук. — К. : КНЕУ, 2013. — С. 249—282.
2. Березівський П. С. Організація виробництва в аграрних формуваннях : навч. посібник / П. С. Березівський, Н. І. Михалюк. — К. : Центр навчальної літератури, 2005. — С. 246—279.
3. Гірняк О. М. Менеджмент: теоретичні основи і практикум : навч. посібник / О. М. Гірняк, П. П. Лазановський, 2003. — С. 88—105.
4. Дем'яненко С. І. Менеджмент витрат в АПК : навч. посіб. — К. : КНЕУ, 2008. — С. 309—324.

5. *Дем'яненко С. І.* Формування виробничих витрат селянських (фермерських) господарств в умовах ринкової економіки. — К. : Урожай, 1994. — С. 109—115.

6. *Дем'яненко С. І.* Власність на виробничі ресурси і формування собівартості продукції і сільському господарстві. — К.: МНТУ, 1996. — С. 127—137.

7. *Колот А. М.* Мотивація персоналу : підручник / А. М. Колот, С. О. Цимбалюк, 2011. — 397 с.

8. *Топалов А. Д.* Організація виробництва в підприємствах АПК : навч. посібник для студ. вищих навч. закладів / А. Д. Топалов, С. В. Скоробогатко, В. А. Ільшешенко, 2006. — С. 144—191.

9. Трудове право : підручник / [В. В. Жернаков, С. М. Прилипко, О. М. Ярошенко та ін.] ; за заг. ред. В. В. Жернакова, 2012. — 494 с.

10. *Ветлужских Е. Н.* Мотивация и оплата труда : Инструменты. Методики. Практика / Е. Ветлужских ; [ред. П. Суворова], 2008. — 148 с.

11. *Пономаренко В. С.* Управление развитием системы нормирования труда : монография / В. С. Пономаренко, Г. В. Назарова, А. В. Семенченко, 2012. — 268 с.

12. *Дієсперов В. С.* Сільськогосподарська праця в нових умовах : монографія / В. С. Дієсперов, 2000. — 186 с.

13. *Цимбалюк С. О.* Технології управління персоналом : навч. посібник / С. О. Цимбалюк ; М-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київський нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана». — К. : КНЕУ, 2009. — 399 с.



Термінологічний словник

Винагорода — всі можливі цінності, що надаються людині у процесі певної діяльності. Розрізняють внутрішню і зовнішню винагороду. Внутрішню винагороду забезпечує сама робота, її змістовність та значущість, можливість досягнення високого результату. До зовнішньої винагороди належить все те, що забезпечується організацією — заробітна плата, просування по службі, соціальні блага, символи службового статусу та престижу.

Заробітна плата — сукупність виплат у грошовій формі які отримує робітник за певний період часу. Це винагорода, обчислена, зазвичай, у грошовому виразі, яку за трудовим договором власник або уповноважений ним орган виплачує працівникові за виконану ним роботу. Розмір зарплати залежить від складності та умов виконуваної роботи, професійно-ділових якостей працівника, результатів його праці та господарської діяльності підприємства. Це грошове вираження вартості (ціни) такого специфічного това-

ру, як робоча сила. На ринку праці продається не праця, а робоча сила, оскільки праця є функцією робочої сили. Для найманого працівника — це його трудовий дохід, який він отримує в результаті реалізації здатності до праці і який має забезпечити об'єктивно необхідне відтворення робочої сили. Для підприємства це елемент витрат на виробництво, що включаються у собівартості робіт (послуг). Структура заробітної плати: основна, додаткова, інші заохочувальні та компенсаційні виплати.

Заробітна плата:

- **основна** — це винагорода за виконану роботу відповідно до встановлених норм праці (норми часу, виробітку, обслуговування, посадові обов'язки). Вона встановлюється у вигляді тарифних ставок (окладів) і відрядних розцінок для робітників та посадових окладів для службовців;
- **додаткова** — це винагорода за працю понад установлені норми, за трудові успіхи та винахідливість і за особливі умови праці. Вона включає доплати, надбавки, гарантійні та компенсаційні виплати, передбачені чинним законодавством; премії, пов'язані з виконанням виробничих завдань і функцій.

Заохочувальні та компенсаційні виплати — до них належать виплати у формі винагород за підсумками роботи за рік, премії за спеціальними системами і положеннями, компенсаційні та інші грошові й матеріальні виплати, які не передбачені актами чинного законодавства або які провадяться понад встановлені зазначеними актами норми.

Інструкція — походить з латині («постанова»). Сукупність правил для певних видів діяльності, робіт, службової поведінки, викладених у спеціальних нормативних документах.

Інструкція посадова — це нормативний документ, в якому визначено завдання, права, обов'язки і відповідальність посадової особи. Її розробляють щодо конкретної штатної посади. У посадовій інструкції розкривають функціональну структуру діяльності посадової особи як комплексу елементів: цілей завдання і програм; функцій, форм і методів управління; інформації, технічних засобів управління.

Кар'єра — це успішне просування у сфері суспільної, службової, наукової і іншої діяльності. Вона є невід'ємною частиною життєвого устрою тієї людини, яка хоче домогтися успіху в житті. Кар'єрне зростання — це всі ті методи і дії, які людина може застосувати для досягнення будь-яких поставлених ним цілей.

Кваліфікація — це сукупність спеціальних знань та практичних навичок, що визначають ступінь підготовленості працівника до виконання професійних функцій обумовленої складності.

Кваліфікація працівника — здатність виконувати завдання та обов'язки відповідної роботи; ступінь підготовки працівника до виконання трудових функцій, певної роботи.

- Кваліфікація роботи** — характеристика певного виду роботи, яка встановлюється шляхом визначення ступеня її складності, точності і відповідальності.
- Кваліфікаційний розряд працівника** — показник, що відображає рівень кваліфікації працівника.
- Кваліфікаційний розряд робіт** — показник, що акумулює ступінь складності виконуваної роботи.
- Кваліфікаційна характеристика професії** — короткий виклад основних завдань, навичок, умінь, прав і обов'язків, які висуваються до працівників.
- Класифікатор професій ДК 003-2005** — структурований за кодами та назвами класифікаційних угруповань (розділів, підрозділів, класів, підкласів та груп професій) перелік професій. Ознаки класифікації розташовано у такій послідовності: рівень освіти (перший рівень класифікації — розділи професій); спеціалізація (другий, третій, четвертий рівні класифікації — підрозділи, класи та підкласи професій); кваліфікаційний рівень робіт, що виконуються (п'ятий рівень класифікації — групи професій). Класифікатор професій містить такі розділи: законодавці, вищі державні службовці, керівники; професіонали; фахівці; технічні службовці; робітники сфери торгівлі та побутових послуг; кваліфіковані робітники сільського та лісового господарств, риборозведення та рибальства; кваліфіковані робітники з інструментом; оператори та складальники устаткування і машин; найпростіші професії.
- Колектив** — група працівників, об'єднаних певними правилами, традиціями, постійним складом. Зазвичай члени колективу мають спільні інтереси, особисті стосунки. Проте вони не мають спільної мети, якої в них бути й не може, адже кожний член колективу працює над своїм завданням. Слово «колектив» має латинське походження (соїєсіуи;») і перекладається як об'єднаний, соборний.
- Колективний договір** — угода, яка укладається між власником або уповноваженим ним органом з однієї сторони і профспілковим чи іншим уповноваженим на представництво трудовим колективом органом з метою регулювання виробничих, трудових і соціально-економічних відносин та узгодження інтересів трудящих, власників та уповноважених ними органів.
- Компетентність** — походить з латини («відповідність»). Сфера повноважень органу або посадових осіб, які здійснюють управління, у межах питань, з яких вони мають право приймати рішення. Це ще знання і досвід у певній сфері діяльності.
- Компетенція** — сукупність прав і повноважень, якими наділений певний орган або посадова особа згідно з чинним законодавством, нормативними документами, положеннями тощо.
- Комунікабельність** — (від фр. communicable — який з'єднується, від лат. cōmmunicabilis — з'єдную, повідомляю) здатність людини до

плідної взаємодії з іншими людьми; здатність установлювати ділові зв'язки.

Мотивація — сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають людину до діяльності, надають цій діяльності спрямованості, орієнтованої на досягнення особистих цілей та цілей організації. Це спонукальна причина, привід до будь-якої дії.

Персонал — сукупність постійних працівників, що отримали необхідну професійну підготовку та (або) мають досвід практичної діяльності.

Потреба — відчуття фізіологічного, соціального або психологічного дискомфорту, нестачі чогось, це необхідність у чомусь, що потрібне для створення і підтримки життєдіяльності та розвитку організму, особистості та соціальної групи.

Продуктивність праці — кількісне відношення обсягу (маси) отриманого продукту до праці, затраченої на її виготовлення. Вимірюється кількістю продукції в одиницю часу (виробітком) або витратами часу на одиницю продукції.

Професія¹ — 1) здатність виконувати подібні роботи, які вимагають від особи певної кваліфікації; 2) сукупність спеціальних знань, умінь і навичок, набутих працівниками у результаті спеціальної підготовки чи тривалої практичної діяльності, які дозволяють виконувати йому встановлені трудові функції. Це вид трудової діяльності, здійснення якої потребує відповідного комплексу спеціальних знань та практичних навичок.

Спеціальність — різновидність трудової діяльності в межах професії.

Структура типової посадової інструкції облікового працівника може бути такою: назва посади; загальні положення, цілі і завдання, права і обов'язки; відповідальність; взаємозв'язок з іншими посадовими особами; критерії оцінки виконання обов'язків; оклад і премія; порядок призначення, звільнення і заміщення посади; висновки.

Трудові ресурси — це частина працездатного населення, що за своїми віковими, фізичними, освітніми даними відповідає тій чи іншій сфері діяльності.

Штатний розпис — це затверджуваний власником, керівником чи вищим органом підприємства, установи, організації (далі — підприємство) внутрішній нормативний документ, який містить перелік назв і кодів структурних підрозділів підприємства, назв і кодів відповідно до Національного класифікатора ДК 003 «Класифікатор професій» посад працівників із зазначенням кількості штатних одиниць за кожною посадою (з урахуванням вакансій), розмірів посадових окладів, доплат і надбавок та місячного фонду заробітної плати.

¹ Визначення подані згідно: **Національний класифікатор України**. Класифікатор професій ДК.003–2005. — К. : Держстандарт України, 2005. — 865 с.



Теми рефератів і доповідей

1. Персонал агропромислового підприємства: категорії, поділ за ознаками, структура.
2. Проблеми реалізації принципів мотивації в практиці діяльності агропромислових формувань.
3. Світовий досвід використання моделей мотивації працівників в агропромислових підприємствах.
4. Зміст та особливості укладання колективного договору на підприємствах АПК.
5. Практика державного й договірної регулювання рівнів заробітної плати окремих категорій працівників в агропромислових формуваннях.
6. Особливості оплати праці в фермерському господарстві.



Навчальні завдання для самостійної роботи студентів

Завдання 11.1.

Постановка завдання.

1. Розрахуйте показник рівня бездефектності праці управлінського персоналу (K_{δ}), який використовується з метою контролю за якістю праці управлінського персоналу.

$$K_{\delta} = K_{\text{в}} + K_{\text{я}},$$

де $K_{\text{в}}$ — коефіцієнт відповідальності

$K_{\text{я}}$ — коефіцієнт якості роботи.

$$K_{\text{в}} = \frac{T}{T_{\text{ф}}},$$

де T — заданий термін виконання завдання, дні або години;

$T_{\text{ф}}$ — фактичний термін виконання завдання, дні або години.

$$K_{\text{я}} = 1 - \sum K_{\text{п}i}.$$

де $K_{\text{п}i}$ — порушення при виконанні i -го завдання;

n — кількість порушень.

Числова оцінка порушень:

- графіків поставок — 0,3;
- виконання місячних планів — 0,2;
- неритмічне завантаження виробничих потужностей — 0,4;
- невиконання планів із запровадження інновацій — 0,2;
- невиконання розпоряджень керівництва — 0,4;
- неоперативність в роботі — 0,3;
- порушення внутрішнього трудового розпорядку — 0,3;
- несвоєчасне складання і доведення до цехів місячних планів — 0,2.

2. Розрахувати розмір премії як добуток максимального процента премії на коефіцієнт бездефектності праці.

Таблиця 11.1

ВИХІДНІ ДАНІ ДЛЯ РОЗРАХУНКУ КОЕФІЦІЕНТУ БЕЗДЕФЕКТНОСТІ ПРАЦІ УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ

Термін виконання завдань, дні		Кількість порушень при виконанні завдань								Розмір премії	
Заданий	Фактичний	Порушення графіку поставок продукції	Невиконання місячних планів	Неритмічне завантаження виробничих потужностей	Невиконання планів із запровадження інновацій	Невиконання планів із запровадження інновацій	Невиконання розпоряджень керівництва	Неоперативність в роботі	Порушення внутрішнього трудового розпорядку	Порушення внутрішнього трудового розпорядку	Несвоєчасне складання і доведення до цехів місячних планів

Завдання 11.2.

На агропромисловому підприємстві «Перемога» за рахунок удосконалення технології виробництва планується підвищення продуктивності праці на 12 % та зростання середньої заробітної плати на 25 %. Питома вага витрат на заробітну плату у структурі собівартості продукції складає 27 %.

Постановка завдання. Визначте, як зростання заробітної плати вплине на собівартість продукції підприємства.

Завдання 11.3.

На молокопереробному підприємстві «Молочар» вирішили змінити індивідуальну форму організації праці на бригадну.

Постановка завдання. Розробіть рекомендації щодо підбору працівників в одну бригаду.

Завдання 11.4.

Постановка завдання. Проаналізуйте та поясніть, яким чином розподіляються завдання менеджменту персоналу між службою персоналу, лінійними і функціональними керівниками та іншими суб'єктами менеджменту персоналу, в яких організаційно-розпорядчих документах це зафіксовано. Заповніть таблицю 11.5, використовуючи наступні символи:

В — відповідає за виконання даного завдання, організовує його виконання, готує й оформляє кінцевий документ;

Н — надає вихідні дані, інформацію, необхідну для виконання даного завдання;

Б — бере участь у виконанні даного завдання;

П — погоджує підготовлений документ чи окремі питання у процесі виконання завдання;

У — ухвалює рішення, затверджує, підписує документ.

Таблиця 11.2

РОЗПОДІЛ ЗАВДАНЬ З МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ

Основні завдання з менеджменту персоналу	Суб'єкти менеджменту персоналу			
	1	2	...	N
1. Прогнозування і планування чисельності персоналу				
2. Професійний підбір персоналу				
3. Професійна і соціальна адаптація				
4. Навчання персоналу				
5. Поділ і кооперування праці				
6. Проектування трудових процесів				
7. Нормування праці				
8. Організація та обслуговування робочих місць				
9. Оплата праці				
10. Охорона праці				
11. Контроль за використанням робочого часу				

Закінчення табл. 11.2

Основні завдання з менеджменту персоналу	Суб'єкти менеджменту персоналу			
	1	2	...	N
12. Формування і підготовка кадрового резерву				
13. Планування кар'єри				
14. Працевлаштування, переміщення і звільнення працівників				
15. Облік наявності та руху персоналу				
16. Розгляд заяв, скарг і пропозицій працівників				
17. Ведення і зберігання трудових книжок працівників				
18. Ведення особових справ працівників				
19. Оцінювання персоналу				



Виробничі ситуаційні

Завдання 11.1.¹

Ситуація для аналізу. Валентина Івановича обрано за конкурсом на посаду начальника відділу кадрів корпорації «Оболонь». Співробітники відділу не знають Валентина Івановича, оскільки він прийшов з іншого місця роботи. На вівторок планується зустріч Валентина Івановича з колективом відділу кадрів. Під час зустрічі йому необхідно розповісти про себе, про те, як він бачить свою роль на підприємстві, про свої плани на майбутнє, а можливо, й про стратегічні плани.

Завдання щодо аналізу ситуації. На підставі наведеної інформації потрібно:

¹ Укладено на основі опрацювання: Збірник міні-кейсів з дисципліни «Комунікативні процеси у навчанні»: [навч. посібник] / Л. О. Савенкова, В. М. Приходько, Л. А. Медвідь, С. О. Варбан [та ін.] ; за заг. ред. Л. О. Савенкової, В. М. Приходько ; М-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київський нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана». — К. : КНЕУ, 2009. — 343 с.

1. Обґрунтувати головні завдання, які стоять перед Валентином Івановичем під час першої зустрічі з колективом.

2. Виділити умови, які будуть сприяти встановленню контакту між керівником та підлеглими під час першої зустрічі.

Завдання 11.2.¹

На основі змісту ролей наведених у таблиці 11.3 зробити аналіз рольової структури колективу Вашої групи. Результати оформити у вигляді таблиці.

Таблиця 11.3

АНАЛІЗ РОЛЬОВОЇ СТРУКТУРИ КОЛЕКТИВУ

Ролі	Працівники (члени групи)			
	директор	головний бухгалтер	агроном	лаборант
1. Творчі:				
генератор ідей				
компілятор ідей				
Ерудит				
Експерт				
2. Комунікаційні:				
Лідер				
діловод				
зв'язківець				
3. Поведінкові:				
Оптиміст				
нігіліст				
догматик				

Написати своє обґрунтування (обсягом 1 сторінка), чому керівнику необхідно здійснювати аналіз рольової структури колективу підприємства?

¹ Укладено на основі опрацювання: Эффект горизонта : (Руководитель и кадры) / А. В. Жуплев. — М. : Моск. рабочий, 1989. — 168 с.

Завдання 11.3.¹

Прокоментуйте вислови Лі Якокки, американського підприємця і промисловця, який в 80—90 рр. XX сторіччя обіймав посади президента Ford Motor Company та голови правління корпорації Крайслер:

- Менеджери повинні не лише вміти приймати рішення, а й виконувати роль мотиваторів.

- У вашій голові можуть народжуватися ідеї, але якщо ви не вмієте доводити їх до свідомості підлеглих, ви анічогісінько не досягнете.

- Управління — це ніщо інше, як вміння налаштовувати людей на працю. Єдиний засіб для цього — спілкування.

- Ви можете вміти виконувати роботу за двох, але не спроможні бути водночас двома особами. Вам слід спонукати до діяльності свого підлеглого і змусити його, своєю чергою, спонукати до діяльності своїх підлеглих.

- Люди кажуть мені: «Ви досягли великого успіху. Як вам це вдалось?» І я повторюю те, чого мене вчили батьки. Постав собі мету. Отримай освіту, а потім, заради Бога, роби щось! Не чекай, поки щось зробиться саме.

- Необхідно чітко усвідомити, що є найголовнішим у Вашій роботі, а потім віддавати себе повністю здійсненню цього головного. У коледжі мені доводилось розраховувати, що я можу зробити за один вечір. У бізнесі цей масштаб може коливатись від трьох місяців до трьох років. Мій досвід свідчить: якщо якомога раніше не оволодіти таким раціональним мисленням, то потім це стає недосяжним. Уміння визначати пріоритети справи і здатність правильно розподіляти свій час — це не ті навички, які можна мимохідь здобути у Гарвардській школі бізнесу.

Чи підтримуєте Ви таку позицію?

Завдання 11.4.

Олена Петрівна Пашенко — менеджер відділу продажу ПрАТ «Росинка». Олена отримує досить високу заробітну плату, але останнім часом вона почала відчувати, що її робота не так важлива і необхідна, якою є робота інших менеджерів відділу збуту. Олені здається, що на цьому підприємстві кар'єрного зростання очікувати не варто.

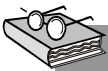
¹ Укладено на основі опрацювання: Менеджмент : підручник / В. М. Діденко ; Буковинська держ. фін. акад. — К. : Кондор, 2008. — 584 с.

Це все вплинуло на зниження мотивації до виконання своїх виробничих обов'язків. Поведінка Олени стала досить деструктивною. Керівник відділу продажу проаналізував ситуацію, яка склалась. Так, Олена має фахову освіту та значний досвід у сфері продажу. Протягом останніх трьох років результати її виробничої діяльності були найкращі серед колег. Отже керівництво не має вагомих аргументів для її звільнення і прагне віднайти причини негативного ставлення Олени до роботи.

Завдання щодо аналізу ситуації.

1. Які методи потрібно застосувати керівнику відділу продажу щодо підвищення мотивації до праці та лояльності до підприємства.

2. Чи правильну тактику поведінки обрала Олена? Продумайте можливу стратегію поведінки для Олени в ситуації, що склалась.



Навчальні завдання для роботи в мікрогрупах

Завдання 11.1.

На агропромисловому підприємстві «Перемога» застосовується індивідуальна пряма відрядна оплата праці. Керівництво підприємства працює над вдосконаленням системи оплати праці та посиленням її мотивуючої функції.

Постановка завдання. Розробіть комплекс соціально-психологічних методів управління персоналом, які б забезпечили посилення мотивації і підвищення продуктивності праці працівників.

Завдання 11.2.

На агропромисловому підприємстві «Перемога» висока плинність кадрів. Керівництво підприємства аналізує причини такого становища.

Постановка завдання. Розробіть анкету для дослідження рівня задоволеності працівниками умовами, змістом праці, а також системою матеріального і морального стимулювання.

Завдання 11.3.

З метою підвищення мотивації працівників молокопереробного заводу «Молочар» відділ персоналу активно запроваджує планування кар'єри співробітників підприємства.

Постановка завдання. Розробіть методичні рекомендації щодо складання плану кар'єри співробітників підприємства. Запропонуйте план кар'єри для:

- а) технолога відділу виробництва;
- б) менеджера із зв'язків з громадкістю;
- в) економіста з планування;
- г) маслороба.

Завдання 11.4.

За результатами дослідження на агропромисловому підприємстві «Перемога» було виявлено, що монотонні трудові операції знижують продуктивність праці й рівень задоволеності працівників трудовою діяльністю. Керівництво підприємства вирішило впровадити в управління концепцію «збагачення праці».

Постановка завдання. Запропонуйте практичні заходи, які доцільно застосувати з метою підвищення трудової активності працівників і які безпосередньо пов'язані з гуманізацією праці.

Завдання 11.5.

На основі вивчення нормативно-правових актів стосовно укладання колективних договорів та ознайомлення з типовим зразком колективного договору агропромислового формування скласти власну форму колективного договору для:

- а) ТОВ «Комплекс Агромарс»;
- б) Яготинський маслозавод;
- в) ДП ПАТ «Київхліб» «Дослідний хлібозавод»;
- г) ВАТ «Комбінат» Тепличний».



Тестові завдання для контролю рівня засвоєння знань

Вибрати єдино правильну відповідь:

1. Менеджмент трудових ресурсів — це:

- а) управління діяльністю працівників на підприємстві з метою належного виконання ними своїх службових обов'язків;
- б) діяльність з організації й координації виробництва на аграрних підприємствах з метою одержання зростаючого прибутку в довгостроковому періоді;
- в) усе зазначене вище;

г) жодна відповідь не є правильною.

2. До основних завдань менеджменту трудових ресурсів у сільському господарстві відносять:

а) залучення робочої сили відповідної якості і кількості, що передбачає аналіз потреб господарства у певній якості і кількості працівників, враховуючи їх майстерність, освіту, період, на який вони потрібні (постійні чи сезонні).

б) розвиток майстерності працівників для виконання ними у повному обсязі своїх функціональних обов'язків; мотивація працівників до якнайкращого виконання своїх функціональних обов'язків, що передбачає оцінку менеджером умов роботи, взаємовідносин між працівниками і оцінку їх праці.

в) компенсація праці, що передбачає заробітну плату і різні види матеріального та морального стимулювання;

г) усе зазначене вище.

3. Угода між працівником і власником підприємства, установи, організації або уповноваженим ним органом чи фізичною особою, за якою працівник зобов'язується виконувати роботу, визначену цією угодою, з підляганням внутрішньому трудовому розпорядку, а власник підприємства, установи, організації або уповноважений ним орган чи фізична особа зобов'язується виплачувати працівникові заробітну плату і забезпечувати умови праці, необхідні для виконання роботи, передбачені законодавством про працю, колективним договором і угодою сторін — це:

а) трудовий договір;

б) домовленість;

в) колективний договір;

г) контракт.

4. Трудовий договір, який укладається у випадках, коли трудові відносини не можуть бути встановлені на невизначений строк з урахуванням характеру наступної роботи, або умов її виконання, або інтересів працівника та в інших випадках, передбачених законодавчими актами — це:

а) строковий договір;

б) безстроковий;

в) укладеним на час виконання певної роботи;

г) жодна відповідь не є правильною.

5. Строк випробування при прийнятті на роботу робітників не може перевищувати:

а) одного місяця;

б) двох місяців;

- в) трьох місяців;
 - г) шести місяців.
6. Контракт складається:
- а) у письмовій формі у двох примірниках;
 - б) у письмовій формі у трьох примірниках;
 - в) як в усній, так і у письмовій формі;
 - г) у письмовій формі в одному примірнику.
7. Контрактна форма трудового договору застосовується на підприємстві:
- а) незалежно від форми власності, виду діяльності та галузевої належності;
 - б) приватної форми власності;
 - в) акціонерної форми власності;
 - г) державної та комунальної форми власності.
8. Угода між власником або уповноваженим ним органом (особою) з одного боку і однією або кількома профспілковими чи іншими уповноваженими на представництво трудовим колективом органами, а у разі відсутності таких органів — представниками трудящих, обраними і уповноваженими трудовим колективом:
- а) трудовий договір;
 - б) контракт;
 - в) колективний договір;
 - г) жодна відповідь не є правильною.
9. Виконавці робіт за цивільно-правовою до штату підприємства:
- а) не заносяться;
 - б) заносяться;
 - в) за згодою сторін можуть заноситись до штату;
 - г) на розсуд власника можуть заноситись до штату.
10. Трудовий договір при прийманні на сезонні роботи може бути укладено:
- а) на строк, який не перевищує тривалості сезону;
 - б) за згодою сторін;
 - в) на строк до трьох місяців.
11. Тимчасовими робітниками і службовцями вважаються робітники і службовці, які:
- а) прийняті на роботу на строк до двох місяців;
 - б) прийняті на роботу на строк до трьох місяців;
 - в) прийняті на роботу на строк до п'яти місяців;
 - г) жодна відповідь не є правильною.

МЕНЕДЖМЕНТ МАРКЕТИНГУ

Краще помилитися в ціні, ніж у товарі».

Б. Грасіан

Вивчення матеріалу теми дає можливість знати:

- основні елементи маркетингу;
- зміст та специфіку маркетингової цінової політики;
- чинники, які враховуються при плануванні каналів розподілу продукції;
- суть чинників, які визначають процес ціноутворення;
- суть та особливості чинників, що впливають на рівень пропозиції продукції на ринку;
- зміст та специфіку підходів (методів) ціноутворення на продукцію;
- зміст та специфіку ціноутворення на основі виробничих витрат;
- взаємозв'язок ціноутворення і маржинальних витрат;
- роль класифікації виробничих витрат при ціноутворенні на продукцію;
- роль альтернативних витрат у системі ціноутворення;
- роль безготівкових витрат у системі ціноутворення;
- суть маркетингової стратегії підприємства;
- зміст та специфіку основних завдань розробки маркетингової стратегії;
- зміст та специфіку маркетингових досліджень;
- особливості побудови маркетингового плану підприємства,

вміти:

- характеризувати процес просування товару;
- визначати та аналізувати зв'язок між ціною і собівартістю продукції;
- визначати вплив цінової еластичності продукції на формування її ціни;
- розраховувати націнку на собівартість продукції;
- розраховувати цінову маржу;
- визначати та аналізувати зв'язок між націнкою та собівартістю, маржею та торговою націнкою;

- визначати та аналізувати маркетингову стратегію агропромислового формування;
- надавати характеристику інструментам збору інформації під час маркетингового дослідження;
- визначати та аналізувати етапи маркетингового дослідження;
- характеризувати структуру маркетингового плану;
- визначати основні цілі, які формулюються у маркетинговому плані підприємства;



План семінарсько-практичного заняття

1. Маркетингове планування на підприємстві
2. Попит, пропозиція та виробничі витрати — три основні складові процесу ціноутворення
3. Ціноутворення на основі виробничих витрат
4. Групування виробничих витрат за видами та статтями і ціноутворення
5. Розробка маркетингового плану підприємства



Питання для обговорення

1. Які основні елементи маркетингу (маркетинг міх)?
2. Що таке маркетингова цінова політика?
3. Які чинники мають враховуватися при плануванні каналів розподілу продукції?
4. Що передбачає просування товару?
5. Які три основні чинники визначають процес ціноутворення?
6. Який існує зв'язок між ціною і собівартістю продукції?
7. Які побічні чинники, крім трьох основних, впливають на ціноутворення?
8. Як цінова еластичність продукції впливає на формування її ціни?
9. Які чинники впливають на рівень пропозиції продукції на ринку?
10. Які існують підходи (методи) у ціноутворенні на продукцію?

11. У чому полягає суть ціноутворення на основі виробничих витрат?
12. Що таке і як визначається націнка на собівартість?
13. Що таке і як визначається торгова націнка?
14. Що таке і як визначається маржа?
15. Який існує зв'язок між націнкою на собівартість, маржею та торговою націнкою?
16. У чому полягає взаємозв'язок ціноутворення і маржинальних витрат?
17. Яка роль класифікації виробничих витрат при ціноутворенні на продукцію?
18. Яка роль альтернативні витрати в системі ціноутворення?
19. Яка роль безготівкових витрат в системі ціноутворення?
20. У чому суть маркетингової стратегії підприємства?
21. Що є основними завданнями при розробці маркетингової стратегії?
22. Які існують найпоширеніші маркетингові стратегії?
23. На які запитання необхідно дати відповідь при визначенні маркетингової стратегії?
24. Що таке маркетингові дослідження та які його цілі?
25. Які існують інструменти збору інформації при маркетингових дослідженнях?
26. Які етапи маркетингового дослідження?
27. Що таке маркетинговий план та яка мета його розробки?
28. Які є класифікаційні ознаки маркетингового плану?
29. Яка структура маркетингового плану?
30. Які основні цілі можуть формулюватися у маркетинговому плані?



Список використаних джерел

Основна

1. Дем'яненко С. І. Менеджмент аграрних підприємств. — К. : КНЕУ, 2004. — С. 301—316.

Додаткова

1. Алексеев В. В. Агропромышленный менеджмент : учеб. пособие / В. В. Алексеев, Б. В. Агаев, М. А. Сагдеев. — М. : ДеКа, 2003. — 432 с.

2. *Андрійчук В.Г.* Економіка підприємств агропромислового комплексу : підручник / В. Г. Андрійчук. — К. : КНЕУ, 2013. — С. 510—550.
3. *Буряк П. Ю.* Маркетинг : навч. посібник / П. Ю. Буряк, Б. А. Карпінський, Я. Ю. Карпова ; М-во освіти і науки України, Львівська держ. фінансова академія. — К. : Професіонал, 2005. — 320 с.
4. *Єранкін О. О.* Маркетинг в АПК України в умовах глобалізації: монографія / О. О. Єранкін. — К. : КНЕУ, 2009. — 419 с.
5. *Дем'яненко С. І.* Менеджмент витрат в АПК : навч. посіб. — К. : КНЕУ, 2008. — С. 418—427.
6. *Семенов В. Ф.* Загальний курс агробізнесу : навч. посібник / В. Ф. Семенов, І. Ю. Сіваченко, В. П. Федоряка, 2000. — С. 25—75.
7. *Котлер Ф.* Хаотика: управління та маркетинг в епоху турбулентності / Ф. Котлер та Д. А. Касліоне ; [пер. з англ. під ред. Т. В. Співаковської, С. В. Співаковського]. — К. : Хімджест : ПЛАСКЕ, 2009. — 203 с.
8. Маркетинг: [Підруч. для вищих навч. закладів] / За ред. О. М. Азарян. — К. : НМЦВО МоІН України, НВФ «Студцентр», 2003. — 400 с.
9. Маркетинг : підручник / [А. Ф. Павленко, І. Л. Решетнікова, А. В. Войчак та ін.] ; за наук. ред. А. Ф. Павленка ; М-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київський нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана». — Вид. 2-ге, без змін. — К. : КНЕУ, 2010. — 600 с.
10. *Мостенська Т. Л.* Основи маркетингу : навч. посібник / Т. Л. Мостенська. — К. : Кондор, 2005. — 240 с.
11. *Фисенко Л. Е.* Агрормаркетинг: проблемы и тенденции развития / Проблемы ефективного функціонування АПК в умовах нових форм власності та господарювання : кол. монографія : у 2 т. / ред. П. Т. Саблук. — К. : Ін-т аграрної економіки УААН. — Т. 2. — 2001. — 851 с.
12. *Цыпкин Ю. А.* Агрормаркетинг : учеб. для студ. сред. спец. учеб. заведений / Ю. А. Цыпкин, А. Н. Люкшинов, А. А. Пакулина. — М. : Мир, 2004. — 240 с.



Термінологічний словник

- Аналіз маркетингових витрат** — аналіз витрат на маркетингові заходи від початку виробництва товару до його придбання кінцевим споживачем.
- Аналіз ринку** — вивчення ринку, визначення його кількісних і якісних характеристик.
- Аналіз структури ринку** — оцінка товарів фірм — конкурентів на певному ринку і відповідної реакції споживачів з метою прийняття

оптимального рішення щодо товару та його позиціонування на ринку.

Величина пропозиції — запропонована кількість даного товару чи послуги, яку продавець пропонує для продажу за конкретною ціною протягом певного періоду.

Величина попиту — кількість даного товару чи послуги, яку покупець бажає придбати за конкретною ціною протягом певного часу.

Витрати маркетингу — засоби, які витрачаються виробниками продукції або послуг на стимулювання збуту та збут, тобто торговельні переговори, рекламу, транспортування, роз'їзди торгових уповноважених, кредитування, складські операції, оформлення вітрин та викладок, знижки цін, збір та аналіз даних.

Вторинні дані (вторинна інформація) — інформація, яка була створена або зібрана для іншої мети і може використовуватись для проведення дослідження. Джерелами цієї інформації є попередні наукові звіти, матеріали періодичних видань, статистичні звіти.

Диверсифікація — вид стратегії маркетингу, спрямованого на розширення кількості сфер діяльності підприємства на ринку нових продуктів, виробництво яких не пов'язано з основним виробництвом підприємства.

Життєвий цикл підприємства — складається з таких стадій: 1) народження; 2) дитинство; 3) юність; 4) зрілість; 5) старіння і 6) відродження. Кожному етапу відповідає своя поведінка підприємства на ринку: для народження характерно захоплення вільного сегменту ринку, для дитинства — швидке зростання та завоювання ринку, для зрілості — проникнення підприємства у нові сфери діяльності, стабілізація організаційної структури, досягнення найвищого іміджу, для старіння — несприйнятливність сформованої моделі управління до нових ринкових умов і відродження — внутрішня перебудова менеджменту згідно з новими умовами.

Інфраструктура (від лат. *infra* — під) — це обов'язковий компонент будь-якої цілісної економічної системи. Щодо ринку як самостійної підсистеми, інфраструктура — це сукупність інститутів, що обслуговують ринок і виконують визначені функції по забезпеченню нормального режиму його функціонування. Інфраструктура покликана забезпечити цивілізований характер діяльності ринкових суб'єктів, її елементи не пов'язані суб'єктами ззовні, а породжені самими ринковими відносинами. Основними елементами інфраструктури сучасного ринку є: біржі (товарні, сировинні, фондові, валютні), їх організаційно оформлене посередництво; аукціони, ярмарки та інші форми організаційного позабіржового посередництва; кредитна система і комерційні банки; емісійна система та емісійні банки; система регулювання зайнятості населення і центри державно-

го і недержавного сприяння зайнятості (біржа праці); інформаційні технології і засоби ділової комунікації; податкова система і податкова інспекція; система страхування комерційного господарського ризику і страхові компанії; спеціальні рекламні агентства, інформаційні центри та агентства засобів масової інформації; торговельні палати, інші громадські, добровільні і державні об'єднання (асоціації) ділових кіл; митна система; профспілки працюючих за наймом; комерційно-виставкові комплекси; система вищої і середньої економічної освіти; аудиторські компанії; консультативні (консалтингові) компанії; громадські і державні фонди, призначені для стимулювання ділової активності; спеціальні зони вільного підприємництва (вільні економічні зони — ВЕЗ).

Кон'юнктура ринку — сукупність умов ринку, які визначають у кожний даний момент співвідношення попиту і пропозиції.

Маркетинг — це комплексна система управління ринком, головними елементами якої є: товар; ціна; місце знаходження товару; просування товару.

Це вид діяльності, який забезпечує ринкову орієнтацію управління виробництвом товару або надання послуг підприємствам. Враховує реальні запити і потреби споживача, а також атробничо-збутові можливості підприємства. Це діяльність, спрямована на створення попиту та досягнення цілей підприємства через максимальне задоволення потреб споживачів.

Маркетингове дослідження — систематичний збирання, відображення та аналіз даних з проблем, пов'язаних із маркетингом товарів та послуг.

Маркетингова стратегія — це раціональна, логічна структура через використання якої підприємство розраховує вирішити свої маркетингові завдання. Вона складається з визначених стратегій щодо цільових ринків, комплексу маркетингу та витрат на маркетинг.

Маркетингова цінова політика складається з комплексу заходів щодо визначення цін, знижок, умов оплати за товари та послуги з метою задоволення потреб споживачів і забезпечення прибутку підприємства.

Маркетинговий план — це письмовий документ, який містить в собі розподілені за плановим періодом завдання та заходи з розвитку маркетингового комплексу підприємства.

Матриця БКГ (англ. BCG matrix) — інструмент для стратегічного аналізу і планування в маркетингу. Створена засновником Бостонської консалтингової групи Брюсом Д. Хендерсоном для аналізу актуальності продуктів компанії, виходячи з їх положення на ринку щодо зростання ринку даної продукції й займаної обраної для аналізу компанією частки на ринку. Матриця визначає чоти-

ри типи продукту: «зірки», «дійні корови», «проблеми» та «собаки», а також рекомендації відносно до стратегії маркетингу щодо кожного типу продукту.

Місткість ринку — можливий при даному рівні обсяг реалізації товарів, який характеризується розміром попиту населення та величиною товарного пропонування.

Сегментація ринку — процес розподілення всього ринку на різні сегменти покупців, в тій чи іншій мірі визначальними мотивами їхньої поведінки на ринку. Метою сегментування — є максимальне проникнення підприємства на ці сегменти ринку замість того, щоб розпилювати зусилля по всьому ринку. Політика сегментування ринку передбачає виділення окремих частин (сегментів) ринку, що відрізняється один від одного характеристиками попиту на товари та послуги і реакцією на маркетингові дії.



Темі рефератів і доповідей

1. Маркетингове планування в агропромислових формуваннях.
2. Особливості маркетингової цінової політики на агропродовольчі товари.
3. Суть та особливості маркетингових досліджень ринку агропродовольчих товарів.
4. Зміст та структура маркетингового плану виробництва в агропромислових формуваннях.
5. Формування маркетингових функцій в діяльності агропромислових формувань.
6. Особливості маркетингової діяльності агропромислових формувань за умов українського ринку.
7. Методи оцінювання та прогнозування попиту на агропродовольчі товари.
8. Напрями цінового впливу агропромислових формувань на різні категорії українських покупців.
9. Нормативно-правова база ціноутворення в Україні.
10. Досвід державного регулювання цін на ринку агропродовольчих товарів.
11. Особливості використання цінової дискримінації при формуванні цінової політики агропромисловими формуваннями.



Навчальні завдання для самостійної роботи студентів

Завдання 12.1.

Компанія «Нестле», яка випускає продукти харчування для дітей, основні зусилля зосередила на підвищенні якості продукції, її екологічній чистоті, використанні тільки натуральної сировини, близької за складом до жіночого молока. У перспективі «Нестле» розраховує розширити асортимент за рахунок випуску нових модифікації молочних сумішей із додаванням вітамінів С і Д.

Постановка завдання.

На якій концепції маркетингу будується діяльність «Нестле»? У чому полягають її переваги та недоліки?

Завдання 12.2.

Маркетингові дослідження з проблем регіональних аспектів споживання продовольчих товарів в Україні дозволили згрупувати області наступним чином:

1. Дніпропетровська, Донецька, Запорізька, Луганська, Харківська.
2. Кіровоградська, Сумська, Полтавська
3. Миколаївська, Херсонська, Одеська.
4. Вінницька, Житомирська, Київська, Черкаська, Хмельницька.
5. м. Київ.
6. Волинська, Закарпатська, Івано-Франківська, Львівська, Ровенська, Тернопільська, Чернівецька.

Постановка завдання.

Визначте, які фактори найістотніше впливають на територіальну диференціацію потреб населення і попиту на продовольчі товари.

Завдання 12.3.

Сформуйте перелік найдискусійніших, на ваш погляд теоретичних питань маркетингового менеджменту агропромислового формування. Обґрунтуйте, свій вибір.

Завдання 12.4.

Сформулюйте 10 питань до теми маркетингового менеджменту, які мають практичну значущість для агропромислового комплексу України.

Завдання 12.4.

Уманський тепличний комбінат заснований в 1974 році. У 2002 році почалося стрімке розширення виробничих площ, збільшився обсяг виробництва продукції закритого ґрунту, значно підвищилася продуктивність праці, суттєво зріс рівень оплати праці і як результат — рівень сплати податків.

Починаючи з 2002 року, площа сучасних теплиць європейського типу на підприємстві збільшилася на 28,1 га і на сьогоднішній день складає 35,15 га. Теплиці розташовані в м. Умань, а також по філіях підприємства — у містах Христинівка і Тальне Черкаської області: 22,5 га м. Умань; 1,05 га м. Христинівка; 11,6 га — м. Тальне.

На Уманському тепличному комбінаті експлуатуються найсучасніші теплиці європейського зразка. У них реалізовані новітні розробки та досягнення в галузі вирощування овочів закритого ґрунту. Це така інноваційна конструкція самої теплиці, що дозволяє підвищити світловий потік більш ніж на 10 % в порівнянні з теплицями попереднього покоління, складна комп'ютеризована система підтримки мікроклімату, енергозберігаюча технологія використання парникових газів, і ще низка інших унікальних і новаторських рішень, що дозволяють істотно підвищити не тільки врожайність, але й якість продукції, знизивши енерго- і трудовитрати.

За останні роки комбінат зумів реалізувати ряд масштабних інвестиційних проектів, для виконання яких були запрошені провідні західні компанії та фахівці.

Підприємство має складський комплекс площею 10 тис. м², який дозволяє виконувати найвищі вимоги до зберігання і переробки продукції. Власний логістичний центр забезпечує оптимальні рішення сортування, фасування, пакування та доставки продукції.

Стратегічний курс Уманського тепличного комбінату — це збільшення виробництва якісної овочевої продукції за рахунок використання сучасних енергозберігаючих технологій та розширення ринків збуту.

Постановка завдання.

1. Розробіть продуктово-ринкову стратегію для виходу на зовнішній ринок з плодово-овочевою продукцією.

2. Проаналізуйте поточні мікро- і макрофактори зовнішнього середовища з метою виявлення основних проблем і можливостей комбінату.

3. Використовуючи джерела вторинної інформації, проведіть відбір цільових ринків, спозиціонувати товар на вибраному сегменті, описати споживчі мотивації.

4. Розробіть гіпотезу цінової стратегії і каналів розподілу.

5. Запропонуйте нову організаційну структуру для підприємства з урахуванням сучасним вимог ринкового середовища.

6. Розробіть свій варіант продуктово-ринкової стратегії для Уманського тепличного комбінату.

7. Розробіть рекомендації щодо організаційної структури та функціональних обов'язків відділу маркетингу Уманського тепличного комбінату.



Виробничі ситуаційні

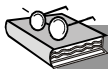
Завдання 12.1.

Ситуація для аналізу. Компанія «Росинка» розпочинає відлік своєї історії із заснування в серпні 1960 року «Київського заводу безалкогольних напоїв», який став першим на території Радянської України спеціалізованим заводом з розливу газованих напоїв. Цього ж року була створена власна експериментальна лабораторія з розробки нових смаків безалкогольних напоїв. У 1962 році запускаються чотири автоматичних лінії потужністю 6 тис. пляшок на годину (150 тис. пляшок на добу) кожна, на одній з яких розливалась мінеральна вода «Київська», а на трьох інших розпочато розлив перших фруктових напоїв. На заводі налагодили виробництво хлібного квасу натурального бродіння «Український», який швидко завоював популярність серед споживачів, а спеціалізовані місця його продажу — металеві конструкції у формі гриба та бочки жовтого кольору — на довгий час стали невід'ємним атрибутом столиці в літній сезон. В асортименті підприємства вже були такі легендарні продукти як «Сітро», «Лимонад», «Тархун» та «Буратіно». Виробнича потужність «Росинки» становить 250 000 000 літрів на рік і використовується обладнання від провідних світових виробників, таких як KHS, Kronos, Klinger, Sipa. Виробляється 38 найменувань безалкогольних, слабоалкогольних, сокових напоїв та мінеральної води. Напої «Росинки» готуються з натуральної та

ідентичної до натуральної сировини вітчизняного та іноземного виробництва. Кожна партія сировини та допоміжних матеріалів приймається лише за наявності гігієнічного висновку МОЗ України, сертифіката відповідності та сертифіката якості і проходить вхідний фізико-хімічний та мікробіологічний контроль у лабораторії. Зберігання та додаткова перевірка сировини та матеріалів забезпечується створенням необхідних умов на складах та у виробничих приміщеннях. Контроль якості сировини, готової продукції та допоміжних матеріалів проводиться у спеціально атестованих, забезпечених всіма необхідними приладами виробничій лабораторії.

Завдання щодо аналізу ситуації. На підставі наведеної інформації:

1. Визначіть ринкові переваги продукції ПрАТ «Росинка».
2. Які фактори зовнішнього середовища найбільше впливають на перспективи розвитку діяльності підприємства?
3. Проаналізуйте кадрову стратегію та кадрову політику підприємства.
4. Оцініть стратегічні переваги «Росинки» на зовнішніх ринках.
5. Розробіть стратегію позиціонування продукції «Росинки»



Навчальні завдання для роботи в мікрогрупах

Завдання 12.1.

Деякі агропромислові формування працюють одночасно на споживчому ринку і ринку організацій-споживачів. Для повнішого врахування потреб кожної групи споживачів і досягнення успіху необхідно враховувати особливості кожного ринку.

Постановка завдання.

Проаналізуйте основні відмінності між споживчим ринком і ринком організацій-споживачів для:

- А) ТОВ «Комплекс Агромарс»;
- Б) Яготинський маслозавод;
- В) ДП ПАТ «Київхліб» «Дослідний хлібозавод»;
- Г) ВАТ «Комбінат» Тепличний».

Відповідь оформіть у вигляді таблиць.

**ВІДМІННОСТІ СПОЖИВЧОГО РИНКУ
ТА РИНКУ СПОЖИВАЧІВ-ОРГАНІЗАЦІЙ**

Показник	Споживчий ринок	Ринок організацій
Споживачі		
Концентрація споживачів		
Розмір ринку		
Потреби споживачів		
Характер попиту		
Відношення до ціни		
Прийняття рішень про покупку		

Завдання 12.2.

Для розробки маркетингових планів і програм агропромислові підприємства формують внутрішню базу даних.

Постановка завдання.

Необхідно скласти перелік інформації для створення такої бази даних. Яку інформацію доцільно постійно моніторити і чому?

Завдання 12.3.

Удосконалення системи управління пов'язано з отриманням своєчасної і точної інформації, швидкою її обробкою і аналізом. Тільки за таких умов керівник може ухвалити правильне рішення.

Постановка завдання.

Яким чином, на Ваш погляд, керівник переконується, що одержана ним інформація цілком об'єктивна? Відповідь обґрунтуйте.

1. Добре знаючи технологію, організацію виробництва, головні економічні показники, позитивні і негативні якості своїх підлеглих, керівник завжди відчуває, коли до нього поступає не-об'єктивна інформація, у нього з'являються сумніви і він перевіряє сумнівні данні.

2. Систематично, особисто перевіряти діяльність всіх підпорядкованих структурних підрозділів, особисто вивчати і оцінювати достовірність інформації.

¹ Укладено на основі опрацювання: Економіка підприємства : навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисц. / Г. О. Швиданенко, О. С. Федонін, О. Г. Мендрул; за заг. ред. Г. О. Швиданенко. — К. : КНЕУ, 2009. — С. 86—87.

3. Перевіряти і оцінювати тільки найважливішу інформацію. Це ж вимагати і від підлеглих.

4. Докладати всі зусилля для впровадження нових методів отримання інформації за допомогою автоматизованої системи управління підприємством, використовуючи ЕОМ.

Завдання 12.4.

Агропромислові підприємства на своїх WEB-сторінках розміщуючи важливу інформацію для існуючих і потенційних споживачів, демонструють застосування в своїй діяльності концепції маркетингу. Крім того, важливою ознакою орієнтації на споживача є наявність у підприємства електронної адреси, яка легко запам'ятовується. Звертаючись за цією адресою споживачі можуть не лише отримати необхідну інформацію, але відповіді на свої запитання.

Постановка завдання.

1. Відвідайте WEB-сторінки двох найбільший українських виробників на ринку:

- А) хлібобулочних виробів;
- Б) кондитерських виробів;
- В) молока і молочних продуктів;
- Г) зерна;
- Д) цукрових буряків та цукру.

2. Визначте, які види продукції вони пропонують та з якими сегментами ринку працюють і який комплекс маркетингу сформований.

3. Визначте, яка з концепцій маркетингу ефективна в короткостроковій перспективі і чому.

4. Поясніть, яка концепція маркетингу забезпечує найкращий результат в довгостроковій перспективі.

5. Які концепції найперспективніші для українського ринку.

Завдання 12.5.

Ознайомтесь з пакетом основних законодавчих та нормативних актів, що утворюють законодавчу базу цінової політики підприємств в Україні.

Постановка завдання.

Визначте, які прямі та опосередковані методи використовує держава для регулювання цін. Результати оформити у вигляді таблиці.

Завдання 12.6.

Знайдіть в економічній літературі основні теорії ціноутворення, порівняйте їх та проаналізуйте переваги і недоліки кожної з теорій. Результати оформіть у вигляді таблиці.

Завдання 12.7.

Проаналізуйте податки, які сплачують агропромислові формування при веденні виробничо-комерційної діяльності, та оцініть їх вплив на рівень цін на продукцію підприємства.

Підприємство функціонує в галузі:

- А) зерновиробництва;
- Б) птахівництва;
- В) хлібопекарській;
- Г) кондитерській;
- Д) садівництва.

Завдання 12.8.

У таблиці наведені дані про ринкові частки агропромислових формувань і прогнозовані зміни обсягу ринку.

Таблиця 1

**МІСЦЕ АГРОПРОМИСЛОВОГО ФОРМУВАННЯ
І ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ РИНКУ**

Підприємство	Частка ринку, %	Прогнозований темп зростання (спадання) ринку, %
Мрія	10	+ 7
Ukrlandfarming	15	+ 2
«Миронівський хлібопродукт»	8	0
«АПК-Інвест»	5	- 4
«Бахмутський аграрний союз»	3	+ 7

Постановка завдання.

Визначіть місце кожного з підприємств у матриці BCG і позначте його на рисунку. Обґрунтуйте, який із видів генеральної стратегії доцільніше обрати підприємствам.

Завдання 12.9.

У таблицю занесіть пріоритети функціональної стратегії підприємства на різних стадіях життєвого циклу його продукції:

- А) ВАТ «Росинка»;
- Б) Яготинський молокозавод;

- В) пивзавод «Оболонь»
Г) Київська кондитерська фабрика ROSHEN.

Таблиця 2

**ПРІОРИТЕТИ ФУНКЦІОНАЛЬНОЇ СТРАТЕГІЇ
НА СТАДІЯХ ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА**

Стадії життєвого циклу товару	Пріоритети функціональної стратегії
Розроблення товару і освоєння виробництва	
Зростання продажу (послугу)	
Стабільність продажу	
Спад продажу	



Тестові завдання для контролю рівня засвоєння знань

Вибрати єдино правильну відповідь:

- Маркетинг — це:
 - а) комплексна система управління ринком;
 - б) головний інструмент у конкурентній боротьбі;
 - в) діяльність з організації й координації виробництва з метою зростаючого прибутку в довгостроковому періоді;
 - г) жодна відповідь не є правильною.
- Маркетингова цінова політика складається з:
 - а) комплексу заходів щодо визначення цін, знижок, умов оплати праці за товари та послуги з метою задоволення потреб споживачів і забезпечення прибутку підприємства;
 - б) комплекс заходів щодо формування ефективного, з комерційної точки зору, асортименту товарів;
 - в) управлінський процес створення і підтримки стратегічної відповідності між цілями підприємства і у сфері маркетингу;
 - г) жодна відповідь не є правильною.
- Основні чинники ціноутворення:
 - а) попит, пропозиція на товари та послуги;
 - б) цінова політика підприємства;
 - в) податки та збори, які сплачує підприємство;
 - г) величина та динаміка попиту і пропозиції.

4. Підприємство може застосовувати стратегії ціноутворення:

- а) закріплення на ринку;
- б) «зняття вершків»;
- в) цінових знижок, «географічної ціни»;
- г) усе зазначене вище.

5. Особливість планування асортименту товарів на сільськогосподарських підприємствах є:

- а) стабільність асортименту продукції;
- б) широкий асортимент продукції;
- в) підвищення рівня реалізації продукції;
- г) жодна відповідь не є правильною.

6. Ціна на товари і послуги формується під дією попиту і пропозиції, а також залежить від:

- а) виробничих витрат, які складаються в середньому на певному ринку продукції;
- б) норми прибутку;
- в) рівня рентабельності, який складається на певному ринку продукції;
- г) жодна відповідь не є правильною.

7. Дохід підприємства крім ціни та питомої ваги продукції на ринку залежить від:

- а) коефіцієнта цінової еластичності;
- б) рівня заміщення даного продукту;
- в) належності товару до категорії першої необхідності чи розкоші, чинника часу (з часом цінова еластичність має тенденцію до підвищення);
- г) усе зазначене вище.

8. Зміщення кривої попиту (уверх чи вниз), пов'язане з:

- а) змінами у споживчих смаках покупців;
- б) змінами в цінах на ресурси;
- в) змінами в технологіях виробництва;
- г) жодна відповідь не є правильною.

9. Зміщення кривої пропозиції (уверх чи вниз), пов'язане з:

- а) змінами у споживчих смаках покупців;
- б) змінами в доходах покупців;
- в) змінами в технологіях виробництва;
- г) жодна відповідь не є правильною.

10. Визначення ціни (Ц) на основі витрат:

- а) собівартість продукції $\times (1 + \text{націнка на собівартість})$;
- б) собівартість продукції $/ (1 + \text{націнка на собівартість})$;
- в) $(1 + \text{націнка на собівартість}) / \text{собівартість продукції}$;
- г) немає правильної відповіді.

11. Маржа — це:

- а) надбавка на реалізаційну ціну;
- б) надбавка на витрати;
- в) надбавка на прибуток;
- г) жодна відповідь не є правильною.

12. До заключного етапи ціноутворення на основі виробничих витрат відносять:

- а) визначення собівартості одиниці продукції;
- б) встановлення торгової маржі; розрахунок або визначення за таблицею націнки на собівартість;
- в) встановлення ціни на продукцію шляхом додавання собівартості й націнки на собівартість;
- г) жодна відповідь не є правильною.

13. В короткостроковому періоді на процес ціноутворення впливають:

- а) змінні виробничі витрати;
- б) постійні виробничі витрати;
- в) усе зазначене вище;
- г) жодна відповідь не є правильною.

14. До безготівкових витрат відносять:

- а) амортизаційні відрахування;
- б) процент на операційний та основний капітал (оборотні та основні фонди);
- в) вартість землі.

15. Нормальний прибуток від виробничої діяльності, або плата підприємцю за менеджмент і ризик — це:

- а) різниця між виручкою за реалізовану продукцію й сумою економічних витрат;
- б) різниця між виручкою за реалізовану продукцію й сумою бухгалтерських витрат;
- в) добуток вартості операційного капіталу на банківський процент за короткотерміновими позиками;
- г) жодна відповідь не є правильною.

16. До основних завдань при розробці маркетингової стратегії відносять:

- а) визначення цілей та напрямків діяльності підприємства, а також оцінка маркетингової діяльності підприємства;
- б) координація різних напрямків діяльності та оцінка слабких і сильних сторін підприємства, його ринкових можливостей та загроз з боку ринку;
- в) визначення альтернативних варіантів реалізації напрямків діяльності підприємства; створення умов для ефективного розподілу продукції підприємства;

г) усе зазначене вище.

17. Якщо підприємство орієнтується на помірні ціни та значні обсяги збуту продукції, виробництво великої кількості стандартизованої (масової) продукції на широкому ринку (недиференційований маркетинг) за рахунок використання добре опрацьованих технологій, які дозволяють знижувати витрати та ціни, то це маркетингова стратегія:

- а) «ціна — кількість»;
- б) «стратегія переваг»;
- в) захоплення ринку;
- г) зняття вершків.

18. Інформація, яка вже десь існує і була зібрана для інших цілей називається:

- а) первинна;
- б) вторинна;
- в) додаткова;
- г) основна.

19. Інформація, яка збирається з певною ціллю та безпосередньо учасниками маркетингових досліджень називається:

- а) первинна;
- б) вторинна;
- в) додаткова;
- г) основна.

20. Якщо підприємство створює або має стабільну перевагу над конкурентами за рахунок можливостей зміни технологій виробництва, розвитку сервісу та логістики, що дозволяє вести нецінову конкуренцію за рахунок товарів, які відомі на ринку своїми унікальними характеристиками (диференційований маркетинг), то це маркетингова стратегія:

- а) «ціна — кількість»;
- б) «стратегія переваг»;
- в) захоплення ринку;
- г) зняття вершків.

21. До пошукових цілей маркетингового дослідження відносять:

а) збір попередніх даних, які висвітлюють проблему та допомагають виробити гіпотезу;

б) опис якихось явищ;

в) перевірка причини і наслідки та їх взаємозв'язок.

22. На першому етапі маркетингологи повинні:

а) перш за все чітко виявити проблему та узгодити цілі дослідження;

б) виявити вид інформації, яка цікавить або наявність того чи іншого виду інформації;

- в) формувати фокусні групи;
- г) проводити польові дослідження.

23. До перспективних маркетингових планів відносять плани, які розробляють на період часу:

- а) до 1 року;
- б) більше 1 року;
- в) більше 3 років;
- г) більше 5 років.

Тема 13

УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ В МЕНЕДЖМЕНТІ

Ціна забувається, якість залишається.

Ф. Г. Ройс

Велика справа рідко вдається з першого разу.

Луї Бонапарт

Вивчення матеріалу теми дає можливість знати:

- зміст та специфіку оцінки результатів діяльності агропромислового формування;
- методологічні підходи до визначення ефективності менеджменту;
- роль чинників, які впливають на ефективність агропромислового формування;
- методологічні підходи до визначення ефективності діяльності фермерського господарства;
- зміст та специфіку основних напрямів підвищення ефективності агропромислового формування;
- роль та класифікацію виробничих витрат у прийнятті управлінських рішень.

вміти:

- здійснювати оцінку результатів діяльності агропромислового формування;
- характеризувати ефективність менеджменту агропромислового підприємства;

- визначати суть ефективності агропромислового формування;
- надавати характеристику чинникам, які впливають на ефективність агропромислового формування;
- визначати та аналізувати особливості визначення ефективності діяльності фермерського господарства;
- характеризувати основні напрями підвищення ефективності агропромислового формування;
- надавати характеристику основним результативним показникам, на основі яких вимірюється ефективність діяльності агропромислового формування;
- визначати що спільного та які відмінності між показниками рівня рентабельності й рівня прибутковості діяльності агропромислового формування;
- характеризувати принцип масової участі персоналу підприємства (партисипативності) в процедурах системи управління витратами;
- визначати технічну ефективність, ефективність розміщення ресурсів та економічну ефективність за методикою DEA;
- аналізувати та використовувати розрахунки точки беззбитковості для прийняття управлінських рішень.



План семінарсько-практичного заняття

1. Суть ефективності управління в організації.
2. Напрямки підвищення прибутковості виробництва.
3. Показники ефективності та їх аналіз і співставлення при прийнятті управлінських рішень.
4. Зв'язок «витрати-прибутковість» як база для прийняття ефективних управлінських рішень.



Питання для обговорення

1. Як здійснюється оцінка результатів діяльності організації?
2. Як може бути визначена ефективність менеджменту?
3. У чому суть ефективності організації?

4. Які чинники впливають на ефективність організації в сільському господарстві?

5. У чому особливості визначення ефективності діяльності фермерського господарства?

6. Які основні напрямки підвищення ефективності організації?

7. За допомогою яких основних результативних показників вимірюється ефективність діяльності організації?

8. Що спільного та які відмінності між показниками рівня рентабельності й рівня прибутковості діяльності підприємства?

9. У чому полягає різниця між процесом підприємництва і виробничим процесом?

10. Яку роль у прийнятті управлінських рішень відіграють виробничі витрати та їх класифікація?

11. Як використовують розрахунки точки беззбитковості для прийняття управлінських рішень?



Список використаних джерел

Основна

1. *Дем'яненко С. І.* Менеджмент аграрних підприємств. — К.: КНЕУ, 2004. — С. 317—328.

Додаткова

1. *Андрійчук В. Г.* Економіка підприємств агропромислового комплексу : підручник / В. Г. Андрійчук. — К. : КНЕУ, 2013. — С. 438—475.

2. *Баєва О. В.* Основи менеджменту: практикум : навч. посібник для студ вищих навч. закладів / О. В. Баєва, Н. І. Новальська, Л. О. Згалат-Лозинська. — К. : Центр учбової літератури, 2007. — С. 455—481.

3. *Дем'яненко С. І.* Менеджмент витрат в АПК : навч. посіб. — К.: КНЕУ, 2008. — С. 403—417.

4. *Дикань Н. В.* Менеджмент : навч. посібник / Н. В. Дикань, І. І. Борисенко, 2008. — С. 328—336.

5. *Діденко В. М.* Менеджмент : підручник / В. М. Діденко, 2008. — С. 375—422.

6. Менеджмент : підручник / [В. Г. Федоренко, О. Ф. Іткін, В. І. Анін та ін.] ; за наук. ред. В. Г. Федоренка, 2008. — С. 585—594.

7. *Рудьєв В. А.* Менеджмент : навч. посібник / В. А. Рудьєв, С. О. Гуткевич, 2011. — С. 247—257.

8. *Ситник Й. С.* Менеджмент організацій : навч. посібник / Й. Ситник, 2008. — С. 387—411.



Термінологічний словник

Адміністративні методи управління — ґрунтуються на владній, авторитетній мотивації. Характеризуються прямою, директивною дією на підлеглих, обов'язковістю виконання поставлених перед ними завдань, безальтернативністю рішень. Адміністративні методи управління ґрунтуються на авторитеті керівника і системі санкцій, передбачених законодавчими актами, посадовими інструкціями тощо.

Евристичні методи управління — методи аналізу економічних процесів і явищ, вивчення і прийняття управлінських рішень на підставі інтуїції, винахідливості, аналогій, минулого досвіду менеджера, керівника чи експертних оцінок фахівців.

Ефективність менеджменту може бути визначена як відношення певного результату від прийнятих рішень до витрат, пов'язаних з виконанням цих рішень.

Економічна ефективність — досягнення найбільших результатів за найменших витрат живої та уречевленої праці.

Економічний ефект — корисний результат економічної діяльності, що дорівнює різниці між грошовими доходами від такої діяльності та грошовими витратами на її здійснення.

Економічні методи управління — система форм і методів впливу на діяльність суб'єктів господарювання, інтереси окремої людини і колективу в цілому для створення умов, які спонукають до досягнення поставленої цілі. Це методи, що опираються на механізм економічної мотивації працівників підприємства і забезпечують створення системи економічної зацікавленості їх у результатах своєї праці.

Експертні оцінки — індивідуальні суб'єктивні погляди, з точки зору фахівців з будь-якого питання. Оброблені з використанням спеціальних наукових методів і узагальнені, вони забезпечують достатньо об'єктивну оцінку того чи іншого процесу, явища.

Конкурентоспроможність продукції — сукупність споживчих якостей товару, які відображають відмінність від аналогічного товару (товару конкурента) за ступенем відповідності конкретним суспільним потребам і вартістю (ціною).

Стандартизація — це діяльність зі встановлення норм, правил і характеристик (вимог) в цілях забезпечення якості продукції (послуг, робіт).



Темі рефератів і доповідей

1. Сутність та складові економічної ефективності менеджменту.
2. Ефективність та конкурентоспроможність агропромислових формувань в Україні.
3. Сучасні підходи до визначення ефективності менеджменту в агропромислових формуваннях.
4. Чинники підвищення ефективності управління в агропромислових формуваннях.
5. Еволюція наукових теорій управління ефективністю на підприємствах.
6. Необхідність та напрями коригування системи показників ефективності діяльності залежно від стадій життєвого циклу агропромислового підприємства.



Навчальні завдання для самостійної роботи студентів

Завдання 13.1.

Витрати на сировину і матеріали в третьому кварталі року порівняно з другим зросли на 30 %. Змінено обсяг виробництва і реалізації продукції. Інші складові змінних витрат виробництва, що припадають на одиницю продукції не змінилися. Питомі сукупні витрати зросли на 30 000 грн. Загальні постійні витрати залишилися незмінними. У другому кварталі питомі сукупні витрати становили 99 000 грн, а питомі постійні витрати — 31 000 грн. Частка витрат на сировину і матеріали в структурі собівартості в другому кварталі складала 70 %.

Постановка завдання.

Визначте, на скільки відсотків був змінений обсяг виробництва.

Методика виконання. Розв'язок задачі має наступну послідовність:

1. Визначаємо питомі змінні витрати у другому кварталі як різницю питомих сукупних витрат і питомих постійних витрат.
2. Визначаємо витрати на сировину і матеріали, що припадають на одиницю продукції в другому кварталі, виходячи з умови, що вони складають 70 % питомих змінних витрат.

3. Визначаємо витрати на сировину і матеріали, що припадають на одиницю продукції, в третьому кварталі, використовуючи коефіцієнт 1,4 до вартості витрат на сировину і матеріали в другому кварталі.

4. Визначаємо приріст витрат на сировину і матеріали в третьому кварталі порівняно з другим.

5. Оскільки за умовою інші складові питомих змінних витрат не змінювалися, то питоми змінні витрати в третьому кварталі становитимуть суму питомих змінних витрат у другому кварталі і приріст витрат на сировину і матеріали в третьому кварталі.

6. За умовою питоми сукупні витрати в третьому кварталі порівняно з другим кварталом зросли на 30 000 грн.

7. Питомі постійні витрати в третьому кварталі розраховуємо як різницю між питомими сукупними витратами в третьому кварталі і питомими змінними витратами в третьому кварталі.

8. Визначаємо зміну обсягу виробництва за формулою:

$100 \% \text{ — } ((\text{питомі постійні витрати у другому кварталі} / \text{питомі постійні витрати у третьому кварталі}) \times 100 \%)$.

Завдання 13.2.

Постановка завдання.

Визначте витрати на 1 грн виробленої продукції, якщо відомо, що матеріальні витрати становлять 90 % собівартості продукції, або 4000 тис. грн, а вартість виробленої продукції — 6000 тис. грн.

Методика виконання. Розв'язок задачі має наступну послідовність:

1. Визначимо повну собівартість, виходячи з умови, що матеріальні витрати становлять 90 % собівартості продукції, або 4000 тис. грн.

2. Обчислюємо витрати на 1 грн вартості виробленої продукції, як частку вартості виробленої продукції і собівартості.

Завдання 13.3.

Повна собівартість одиниці продукції — 60 грн, прибуток, передбачений за оптовою ціною 23 грн, транспортні витрати в ціні товару становлять 0,4 грн, податок на додану вартість — 20 %, торгова надбавка 30 %.

Постановка завдання. Визначте ціну реалізації продукції.

Методика виконання. Розв'язок задачі має наступну послідовність:

1. Визначимо оптову ціну продукції як суму собівартості і запланованого прибутку.

2. Визначимо розмір податку на додану вартість (ПДВ) у відпускній ціні підприємства: $\text{ціна оптова} \times 0,2$;

3. Відпускна ціна підприємства з урахуванням ПДВ: $\text{ціна оптова} + \text{ПДВ}$;

4. Визначимо розмір торгової націнки: $\text{відпускна ціна з ПДВ} \times 0,3$.

5. Ціна реалізації продукції (роздрібна ціна) з урахуванням транспортних витрат:

$$\text{відпускна ціна} + \text{розмір торгової надбавки} + \\ + \text{транспортні витрати.}$$

Завдання 13.4.

Торговим підприємством одержана молочна продукція, відпускна ціна якої складає 6,2 грн, зокрема, вартість пляшки складає 0,98 грн. Продукція розфасована у повернену тару.

Постановка завдання. Визначте ціну реалізації молочної продукції з пляшкою.

Методика виконання. Розв'язок задачі має наступну послідовність:

1. Пляшка є поверненою тарою, тому на неї торгова націнка не нараховується. Отже, ціна реалізації молочної продукції складає:

$$(\text{ціна оптова} - \text{ціна пляшки}) \times \\ \times (1 + \text{торгова націнка} : 100 \%) + \text{ціна пляшки.}$$

Завдання 13.5.

Чи є сенс у зниженні собівартості продукції, якщо витрати на виробництво і реалізацію одиниці продукції складають 50 грн, середня ціна на аналогічну продукцію у конкурентів без ПДВ — 60 грн, нормативна рентабельність 20 %.

Постановка завдання.

1. Визначимо ціну продукції підприємства з урахуванням нормативної рентабельності:

$$\text{повна собівартість} \times \\ \times (1 + \text{базова ставка податку на прибуток} : 100).$$

2. Розрахуємо рентабельність продукції підприємства, якщо прийняти ціну реалізації продукції на рівні ціни конкурентів.

3. Порівняємо рентабельність підприємства з нормативною рентабельністю.

Завдання 13.6.

Молокопереробним заводом заплановано виготовити у плановому році 100 тис. умовних банок згущеного молока, в тому чис-

лі вищого сорту 70 % загальної кількості. Ціна одиниці продукції першого сорту 10 грн, а ціна вищого сорту на 20 % більше ціни першого сорту.

Постановка завдання.

Визначте коефіцієнт сортності продукції по заводу у плановому році та його зміну в порівнянні зі звітним, якщо у звітному році коефіцієнт сортності склав 0,95.

Методика виконання. Розв'язок задачі має наступну послідовність:

$$1. \text{ Коефіцієнт сортності } (K_c) = \frac{N1 \times Ц1 + N2 \times Ц2}{(N1 + N2)Ц}$$

де $N1, N2$ — відповідно випуск продукції нижчого і вищого сорту, одиниць;

$Ц1, Ц2$ — ціна одиниці виробу відповідного сорту, грн.

Завдання 13.7.

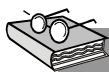
Вартість виробленої продукції 6 млн грн, собівартість виробленої продукції 4 млн грн. Умовно-постійні витрати в собівартості продукції складають 2 %. За проектом передбачено збільшення продукції до 6,5 млн грн.

Яким чином зміниться показник витрат на 1 грн вартості виробленої продукції.

Завдання 13.8.

Індекс обсягу виробництва дорівнює 1,2. Собівартість продукції становить 2,7 млн грн, зокрема умовно-постійні витрати складають 4,3 % собівартості продукції, а умовно-змінні — 95,7 (або 3,5 і 83,2 у вартості продукції).

Як зміниться собівартість і вартість продукції у зв'язку із зростанням обсягу виробництва.



Навчальні завдання для роботи в мікрогрупах

Завдання 13.1.

Постановка завдання.

1. Охарактеризуйте конкурентні переваги агропромислового формування, яке функціонує на ринку: А) зерна; Б) хлібобулочних виробів; В) виноробства; Г) цукрових буряків; Д) кондитерських виробів; Е) олійних культур.

2. Вкажіть заходи, що сприяли б підвищенню їх конкурентоспроможності.

Завдання 13.2.

Постановка завдання.

1. Проведіть порівняльний аналіз ефективності управління декількох підприємств галузі: А) зерновиробництва; Б) молочного скотарства; В) м'ясного скотарства; В) садівництва.

При цьому обґрунтуйте:

- інформаційну базу дослідження;
- вибір підприємства для зіставлення;
- сукупність індикаторів ефективності.

2. Сформулюйте рекомендації щодо підвищення результативності функціонування вибраного об'єкту дослідження.



Тестові завдання для контролю рівня засвоєння знань

Вибрати єдино правильну відповідь:

1. Ефективність менеджменту може бути визначена як:

- а) відношення певного результату від прийнятих рішень до витрат, пов'язаних з виконанням цих рішень;
- б) добуток певного результату від прийнятих рішень до витрат, пов'язаних з виконанням цих рішень;
- в) різниця між певним результатом від прийнятих рішень та витратами, пов'язаними з виконанням цих рішень;
- г) жодна відповідь не є правильною.

2. Ефективність організації можна охарактеризувати як:

- а) співвідношення між ціною продукції, її собівартістю та якістю;
- б) співвідношення між ціною продукції, її собівартістю;
- в) співвідношення між собівартістю та якістю продукції та її ціною;
- г) жодна відповідь не є правильною.

3. Для фермерських господарств критерієм ефективності виступають:

- а) загальна сума виручки від реалізації продукції;
- б) валовий доход;
- в) прибуток;

г) загальна сума виручки від реалізації продукції та валовий дохід.

4. Чистий дохід фермерського господарства визначають як:

а) різницю між сумами грошових надходжень і виробничих витрат;

б) прибуток від неоплаченої праці фермера;

в) усі відповіді правильні;

г) жодна відповідь не є правильною.

5. Збільшення прибутку може здійснюватися за такими основними напрямками:

а) зростання цін та виробничих витрат; підвищення вартості кінцевих продуктів

б) зниження виробничих витрат та цін;

в) удосконалення структури кінцевих продуктів та підвищення вартості кінцевих продуктів;

г) зростання цін; зниження виробничих витрат; удосконалення структури кінцевих продуктів; підвищення вартості кінцевих продуктів.

6. Збільшення прибутку при незмінних постійних витратах відбувається за рахунок:

а) покращення організації господарства, реструктуризації виробництва;

б) впровадження нових організаційних форм господарювання;

в) покращення маркетингу, запровадження досягнень науково-технічного прогресу;

г) усе зазначене вище.

7. Рівень прибутковості виробництва визначається:

а) як відношення прибутку (доходу) до виручки від реалізації продукції

б) відношення прибутку на одиницю продукції до її ціни;

в) усе зазначене вище;

г) жодна відповідь не є правильною.

8. Поділ витрат на прямі і непрямі відноситься до класифікації витрат на:

а) за функціональним призначенням;

б) за розміщенням або розподілом;

в) за реакцією на зміни в обсягах виробництва;

г) жодна відповідь не є правильною.

9. Поділ витрат на матеріали, працю відноситься до класифікації витрат на:

а) за функціональним призначенням;

б) за розміщенням або розподілом;

- в) за реакцією на зміни в обсягах виробництва;
- г) жодна відповідь не є правильною.

10. Поділ витрат на виробництво, управління, реалізацію відноситься до класифікації витрат на:

- а) за функціональним призначенням;
- б) за розміщенням або розподілом;
- в) за реакцією на зміни в обсягах виробництва;
- г) жодна відповідь не є правильною.

11. Рівень беззбиткового виробництва визначається:

- а) $\frac{\text{постійні виробничі витрати}}{\text{ціна за одиницю продукції} - \text{питомі змінні виробничі витрати}}$;
- б) $\frac{\text{постійні виробничі витрати}}{\text{ціна за одиницю продукції}}$;
- в) $\frac{\text{постійні виробничі витрати}}{\text{питомі змінні виробничі витрати}}$;
- г) жодна відповідь не є правильною.

Тема 14

ВИКОРИСТАННЯ ПЕРСОНАЛЬНИХ КОМП'ЮТЕРІВ У МЕНЕДЖМЕНТІ

Будь-яка дорога веде до цілі, якщо не знаєш, куди йти.

*Теодор Левит
Комп'ютер, це — млин, що засипиш, тей отримаєш. Якщо на вході — нісенітниця, то на виході — нісенітниця в кубі.*

Вивчення матеріалу теми дає можливість знати:

- основні напрямки використання персонального комп'ютера у менеджменті;
- основи моделювання у менеджменті;
- основні кроки бюджетного планування з використанням електронних таблиць;

- методологічні підходи щодо підвищення прибутковості виробництва крізь призму виробничих витрат;
- зміст та специфіку розрахунків беззбитковості виробництва;
- зміст та специфіку методики ціноутворення на основі виробничих витрат;
- місце альтернативних витрат на продукцію у системі ціноутворення;
- суть базової математичної інтерпретації функції виробничих витрат;
- суть економіко-математичної задачі оптимізації виробничих витрат;
- основні обмеження моделі оптимізації виробничих витрат.

ВМІТИ:

- визначати та аналізувати вплив зниження витрат за їхніми видами на підвищення прибутку;
- виявляти та аналізувати зв'язок між виробничими витратами та ціноутворенням;
- визначати статичні та динамічні функції виробничих витрат;
- характеризувати основні типи виробничої функції та виявляти їхній взаємозв'язок з виробничими витратами і ефективністю господарювання;
- визначати основні обмеження моделі оптимізації виробничих витрат;
- інтерпретувати результати розв'язання задачі оптимізації виробничих витрат.



План семінарсько-практичного заняття

1. Персональний комп'ютер як засіб менеджменту.
2. Використання електронних таблиць при бюджетному плануванні.
3. Оптимізаційне планування.
4. Обґрунтування економіко-математичної задачі оптимізації виробничих витрат.
5. Побудова числової економіко-математичної моделі та розв'язання задачі.



Список використаних джерел

Основна

1. Дем'яненко С. І. Менеджмент аграрних підприємств. — К. : КНЕУ, 2004. — С. 329—343.

Додаткова

1. Дем'яненко С. І. Менеджмент витрат в АПК : навч. посіб. — К. : КНЕУ, 2008. — С. 429—446.

2. Дем'яненко «Формування виробничих витрат селянських (фермерських) господарств в умовах ринкової економіки. — К. : Урожай, 1994. — С. 120—134.

3. Новак В. О. Інформаційне забезпечення менеджменту : навч. посібник / В. О. Новак, Л. Г. Макаренко, М. Г. Луцький. — К. : Кондор, 2007. — 462 с.

4. Рульєв В. А. Менеджмент : навч. посібник / В. А. Рульєв, С. О. Гуткевич, 2011. — С. 71—81.



Термінологічний словник

Моделі в менеджменті:

- **теорія ігор** — це моделюванні оцінки впливу на конкурентів прийнятого рішення;
- **теорії черг або оптимального обслуговування** використовуються для визначення оптимальної кількості каналів обслуговування відносно потреби в них;
- **управління запасами** використовують для визначення часу розміщення замовлень на ресурси та їх кількості, а також кількості готової продукції на складах.
- **лінійного програмування** використовують для визначення оптимального способу розподілу ресурсів, яких завжди не вистачає, для задоволення конкуруючих між собою потреб організації;
- **імітаційне моделювання** — процес створення моделі та її експериментальне застосування з метою визначення змін реальної ситуації;
- **економічного аналізу** вбирає в себе майже всі методи оцінки виробничих витрат і економічних переваг, що проявляється у відносній прибутковості діяльності організації. Прикладом такої моделі може бути аналіз беззбитковості виробництва продукції.

Моделювання виробничих ситуацій за допомогою:

- **фізичної моделі** — збільшеної або зменшеної копії того, що досліджується шляхом його відповідного опису;
- **аналогової моделі** — розробки аналогу того об'єкту, що досліджується, який веде себе як реальний об'єкт, але не виглядає таким;
- **математичної моделі** або символічної — це використання символів для опису властивостей і характеристик об'єкту або події.



Теми рефератів і доповідей

1. Моделювання виробничих ситуації в агропромислових формуваннях.
2. Оптимізаційне планування в агропромислових формуваннях.
3. Сутність та особливості використання електронних таблиць в практиці агропромислових формувань.



Навчальні завдання для самостійної роботи студентів

Завдання 14.1.

Постановка завдання.

Користуючись даними файлу РОСЛ_УМОВА розробити календар технологічних операцій та виробничий бюджет для певної культури із застосуванням класифікації витрат в залежності від зміни обсягів виробництва на змінні, постійні (що залежать від площі вирощування), сервісні (витрати, пов'язані із застосуванням технологічних матеріалів) та фіксовані (не пов'язані з жодним з параметрів виробничої програми). На основі отриманих показників розрахувати прибуток (збиток) від здійснення виробництва, виробничу собівартість 1 ц, межу беззбитковості на посівну площу та на 1 га, рівень прибутковості та проаналізувати результат.

Додаткові дані для складання бюджетів.

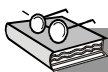
1. Загальна земельна площа, закріплена за підрозділом, складає 862 га.

2. Обсяги робіт по незавершеному виробництву необхідно відкоригувати відповідно до посівних площ під визначеними культурами в поточному році. На підставі отриманих даних розрахувати витрати за статтями і віднести їх до виробничих бюджетів.

3. Витрати на оплату праці необхідно збільшувати на 10 % фонду відпусток та на запланований коефіцієнт збільшення заробітної плати в наступному році, який дорівнюватиме 1,345.

4. Загальна площа під багаторічними травами складає 180 га, займаючи три поля. З першого поля (площа 100 га) перший укіс йде на сіно, другий — на зелений корм, з другого поля (площа — 30 га) перший укіс — на зелений корм, другий — на насіння. Третє поле використовується під пасовища (площа — 50 га). Тому по багаторічним травам необхідно розрахувати два бюджети. Перший — загальний, на площу 180 га за роботами, які виконуються на всій цій площі. Другий бюджет — на відповідну продукцію, при цьому витрати з першого бюджету розподіляються пропорційно частці укісної площі цього виду продукції в загальній площі покосів, враховуючи площу під пасовищами один раз.

5. По кукурудзі на силос розробляється два бюджети. Перший — для зеленої маси, другий — по заготівлі силосу. В бюджет по заготівлі силосу витрати на зелену масу відносяться до собівартості, розрахованій у першому бюджеті.



Навчальні завдання для роботи в мікрогрупах

Завдання 14.1.

Використовуючи літературні джерела та конспект лекції скласти тестові завдання для самоперевірки знань з теми. Завдання повинно мати чотири варіанти відповіді, серед яких один — правильний.

Завдання 14.2.

З метою закріплення вивченого матеріалу скласти тематичний кросворд. Кросворд повинен мати 15 термінів та визначень.



Вибрати єдино правильну відповідь:

1. Фізична модель виробничих ситуацій та оптимізаційного планування — це:

а) збільшена або зменшена копію того, що досліджується шляхом його відповідного опису;

б) розробка аналогу того об'єкту, що досліджується, який веде себе як реальний об'єкт, але не виглядає таким;

в) модель, яка використовує символи для опису властивостей і характеристик об'єкту або події;

г) жодна відповідь не є правильною.

2. Математична модель виробничих ситуацій та оптимізаційного планування — це:

а) збільшена або зменшена копію того, що досліджується шляхом його відповідного опису;

б) розробка аналогу того об'єкту, що досліджується, який веде себе як реальний об'єкт, але не виглядає таким;

в) модель, яка використовує символи для опису властивостей і характеристик об'єкту або події;

г) жодна відповідь не є правильною.

3. Аналогова модель виробничих ситуацій та оптимізаційного планування — це:

а) збільшена або зменшена копію того, що досліджується шляхом його відповідного опису;

б) розробка аналогу того об'єкту, що досліджується, який веде себе як реальний об'єкт, але не виглядає таким;

в) модель, яка використовує символи для опису властивостей і характеристик об'єкту або події;

г) жодна відповідь не є правильною.

4. Першим етапом побудови моделі, від якого залежить рішення управлінської проблеми, є:

а) постановка задачі;

б) оцінка ситуації;

в) розробка напрямків дослідження;

г) жодна відповідь не є правильною.

5. Модель теорії ігор полягає у:

а) моделюванні оцінки впливу на конкурентів прийнятого рішення;

б) визначенні оптимальної кількості каналів обслуговування відносно потреби в них;

в) визначенні часу розміщення замовлень на ресурси та їх кількості, а також кількості готової продукції на складах;

г) визначенні оптимального способу розподілу ресурсів, яких завжди не вистачає, для задоволення конкуруючих між собою потреб організації;

д) створенні моделі та її експериментальне застосування з метою визначення змін реальної ситуації.

6. Модель теорії черг або оптимального обслуговування

а) моделюванні оцінки впливу на конкурентів прийнятого рішення;

б) визначенні оптимальної кількості каналів обслуговування відносно потреби в них;

в) визначенні часу розміщення замовлень на ресурси та їх кількості, а також кількості готової продукції на складах;

г) визначенні оптимального способу розподілу ресурсів, яких завжди не вистачає, для задоволення конкуруючих між собою потреб організації;

д) створенні моделі та її експериментальне застосування з метою визначення змін реальної ситуації.

7. Модель лінійного програмування полягає у:

а) моделюванні оцінки впливу на конкурентів прийнятого рішення;

б) визначенні оптимальної кількості каналів обслуговування відносно потреби в них;

в) визначенні часу розміщення замовлень на ресурси та їх кількості, а також кількості готової продукції на складах;

г) визначенні оптимального способу розподілу ресурсів, яких завжди не вистачає, для задоволення конкуруючих між собою потреб організації;

д) створенні моделі та її експериментальне застосування з метою визначення змін реальної ситуації.

8. Імітаційне моделювання полягає у:

а) моделюванні оцінки впливу на конкурентів прийнятого рішення;

б) визначенні оптимальної кількості каналів обслуговування відносно потреби в них;

в) визначенні часу розміщення замовлень на ресурси та їх кількості, а також кількості готової продукції на складах;

г) визначенні оптимального способу розподілу ресурсів, яких завжди не вистачає, для задоволення конкуруючих між собою потреб організації;

д) створенні моделі та її експериментальне застосування з метою визначення змін реальної ситуації.

9. Модель економічного аналізу: полягає у:

а) поєднанні майже всіх методів оцінки виробничих витрат і економічних переваг, що проявляється у відносній прибутковості діяльності організації;

б) визначенні оптимальної кількості каналів обслуговування відносно потреби в них;

в) визначенні часу розміщення замовлень на ресурси та їх кількості, а також кількості готової продукції на складах;

г) визначенні оптимального способу розподілу ресурсів, яких завжди не вистачає, для задоволення конкуруючих між собою потреб організації;

д) створенні моделі та її експериментальне застосування з метою визначення змін реальної ситуації.

2

МЕТОДИЧНІ ПОРАДИ ЩОДО ОРГАНІЗАЦІЇ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТІВ

Самостійна робота студента (СРС) — це форма організації навчального процесу, при якій заплановані завдання виконуються студентом під методичним керівництвом викладача але без його безпосередньої участі.

СРС є основним засобом оволодіння навчальним матеріалом позааудиторної навчальної роботи і важливою складовою навчального процесу, що впливає на глибину та стійкість набутих знань і умінь, які допомагають творчо застосовувати їх в майбутній професійній діяльності.

Метою СРС є засвоєння в повному обсязі навчальної програми та послідовне формування у студентів самостійності як риси характеру, що відіграє суттєву роль у формуванні сучасного фахівця вищої кваліфікації, поглиблене вивчення лекційного і практичного матеріалу, питань, що були недостатньо висвітлені в лекціях і на семінарських заняттях. Самостійна робота передбачає ознайомлення з рекомендованою літературою за кожною темою, збирання необхідної інформації і здійснення певних розрахунків, в т.ч. з використанням комп'ютера.

Предметом самостійного опрацювання студентами навчального матеріалу є підготовка до семінарських занять, опрацювання теоретичних основ прослуханого лекційного матеріалу, систематизація вивченого матеріалу перед складанням іспиту чи іншим видом підсумкового контролю знань.

У ході самостійної роботи студент має перетворитися в активного учасника навчального процесу, навчитися свідомо ставитися до оволодіння теоретичними і практичними знаннями, вільно орієнтуватися в інформаційному просторі.

Види самостійної роботи студентів

З урахуванням змісту, цілей та завдань, що вирішуються в процесі виконання різних форм СРС, можна виділити чотири основні види самостійної роботи:

І вид — самостійна робота, що забезпечує підготовку до поточних аудиторних занять;

II вид — пошуково-аналітична робота;

III вид — наукова робота;

МОЖЛИВІ ВИДИ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТІВ ТА ФОРМИ КОНТРОЛЮ

Види та форми самостійної роботи студентів	Форми контролю
I. Підготовка до аудиторних занять	
1.1. Вивчення обов'язкової та додаткової літератури, текстів лекцій тощо 1.2. Виконання домашніх завдань 1.3. Підготовка до семінарських (практичних, лабораторних) занять 1.4. Підготовка до контрольних робіт та інших форм поточного контролю	1.1. Усне опитування 1.2. Перевірка правильності виконання завдань 1.3. Тестування 1.4. Написання контрольної роботи тощо
II. Пошуково-аналітична робота	
2.1. Пошук (підбір) та огляд літературних джерел за заданою проблематикою 2.2. Написання реферату(есе) на задану тему 2.3. Аналітичний розгляд наукової публікації 2.4. Аналіз конкретної виробничої ситуації та підготовка аналітичної записки (Casestudy) 2.5. Підготовка курсової роботи 2.6. Підготовка дипломної роботи	2.1. Розгляд підготовлених матеріалів під час аудиторних занять або індивідуальних контрольних робіт 2.2. Обговорення(захист) реферату (есе) під час аудиторних занять або ІКР 2.3. Обговорення результатів проведеної роботи під час аудиторних занять або ІКР 2.4. Розгляд підготовлених матеріалів, участь у діловій грі 2.5. Перевірка правильності виконання завдань 2.6. Захист курсової роботи 2.7. Захист дипломної роботи
III. Наукова робота	
3.1. Участь у наукових студентських конференціях і семінарах 3.2. Підготовка наукових публікацій 3.3. Виконання завдань у рамках дослідницьких проектів кафедр(факультету)	3.1. Доповіді на наукових студентських конференціях і семінарах 3.2. Обговорення з викладачем підготовлених матеріалів до публікації 3.3. Використання матеріалів у звіті з НДР
IV. Стажування, педагогічна практика або практичний тренінг	
4.1. Проходження стажування або виробничої практики на підприємстві, педагогічної практики 4.2. Участь у тренінгу	4.1. Звітування за результатами стажування, виробничої практики, педагогічної практики 4.2. Оцінювання участі в тренінгу

СРС здійснюється за такими формами та напрямками:

- опрацювання теоретичних основ прослуханого лекційного матеріалу;

- вивчення окремих тем або питань, що передбачені для самостійного опрацювання;

- переклад іноземних текстів встановлених обсягів;

- виконання домашніх завдань;

- підготовка до семінарських, практичних (лабораторних) занять;

- підготовка до контрольних робіт та інших форм поточного контролю

- вирішення і письмове оформлення задач, схем, діаграм, інших робіт графічного характеру;

- систематика вивченого матеріалу курсу перед написанням модулів та іспитом;

- відпрацювання тренінгових програм (завдань) з навчальних дисциплін;

- аналіз конкретної виробничої ситуації та підготовка аналітичної записки (Case study)

- підготовка завдань з навчальної дисципліни з використанням програмного забезпечення;

- виконання індивідуальних завдань (написання реферату за заданою проблематикою;

- підготовка критичного есе на статті зарубіжних і вітчизняних авторів за визначеною тематикою, пошук, підбір та огляд літературних джерел за заданою проблематикою курсу, зокрема, використовуючи Інтернет джерела.

З дисципліни «Менеджмент агропромислових формувань» передбачено перелік (обов'язкових для виконання та за вибором студента) конкретних форм самостійної роботи, які необхідно виконати студенту у передбачені терміни, а також кількість балів, які можна отримати за виконання цих робіт (див. Карту СРС).

КАРТА САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТА
з дисципліни «Менеджмент агропромислових формувань»
 для студентів напряму підготовки —
 «Економіка агропромислових формувань»
 галузі знань (спеціальності) — «Економіка підприємств»

Денна форма навчання

№семінарського (практичного, лабораторного) заняття	Форма самостійної роботи студента	Види семінарських (практичних, лабораторних) занять*	Максимальна кількість балів
<i>За систематичність і активність роботи на семінарських (практичних, лабораторних) заняттях</i>			
Змістовий модуль № 1			
1	Попередня підготовка з визначених питань	Семінар-розгорнута бесіда	5
2	Аналіз конкретної виробничої ситуації та підготовка аналітичної записки	Семінар-вирішення ситуаційних вправ	6
3	Відпрацювання виконання конкретних операцій	Міні-кейс	6
4	Опрацювання теоретичних основ прослуханого лекційного матеріалу	Дискусія з елементами аналізу	5
5	Опрацювання проблемних ситуацій	Семінар-розв'язання проблемних завдань	6
Змістовий модуль №2			
6	Підготовка конкретних пропозицій щодо розв'язання поставленої проблеми	Семінар — «мозковий штурм»	6
7	Підготовка навчального проекту — аналіз проблеми, розроблення концепцій проекту, визначення стандартів діяльності	Робота в малих творчих групах	6
8	Підготовка доповідей	Семінар-конференція	6
9	Завчасна підготовка за визначеними темами	Семінар-дискусія	6
10	Підготовка, моделювання діяльності певної організації, підприємства в рамках ігрового етапу	Ділова гра	6

Закінчення табл.

Несемінарського (практичного, лабораторного) заняття	Форма самостійної роботи студента	Види семінарських (практичних, лабораторних) занять*	Максимальна кількість балів
11	Підготовка навчального проекту — аналіз проблеми, розроблення концепцій проекту, визначення стандартів діяльності	Робота в малих творчих групах	6
12	Підготовка навчального проекту — аналіз проблеми, розроблення концепцій проекту, визначення стандартів діяльності	Робота в малих творчих групах	6
13	Опитування на лекціях		10
Усього балів за роботу на семінарських (практичних, лабораторних) заняттях			80
За виконання індивідуальних завдань***			
Види індивідуальних завдань (студент обирає не більше 2-х завдань упродовж семестру)			
1. Аналітичний (критичний) огляд наукових публікацій за заданою тематикою			10
2. Написання реферату (есе)			10
3. Аналітичний звіт власних наукових досліджень за відповідною тематикою			10
4. Пошук, підбір та огляд джерел за заданою тематикою			10
5. Підготовка презентації за заданою тематикою			10
6. Виконання завдань в рамках дослідницьких проектів кафедри (факультету)			10
7. Переклад літературних джерел іншомовного походження за заданою проблематикою			10
Усього балів за виконання індивідуальних завдань			20
Разом балів за СРС			100

КАРТА САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТА
з дисципліни «Менеджмент агропромислових формувань»
 для студентів напряму підготовки —
 «Економіка агропромислових формувань»
 галузі знань (спеціальності) — «Економіка підприємств»

Заочна форма навчання

№ семінарського (практичного, лабораторного) заняття	Форма самостійної роботи студента	Види семінарських (практичних, лабораторних) занять*	Максимальна кількість балів
<i>За систематичність і активність роботи на семінарських (практичних, лабораторних) заняттях</i>			
Змістовий модуль № 1			
1	Опрацювання проблемних ситуацій	Семінар-розв'язання проблемних завдань	10
2	Аналіз конкретної виробничої ситуації та підготовка аналітичної записки	Семінар-вирішення ситуаційних вправ	10
3	Відпрацювання виконання конкретних операцій	Міні-кейс	20
<i>Усього балів за роботу на семінарських (практичних, лабораторних) заняттях</i>			40
<i>За виконання модульних (контрольних) завдань**</i>			
Модуль № 1	Написання модульної контрольної роботи		20
<i>Усього балів за модульний контроль</i>			20
<i>За виконання індивідуальних завдань***</i>			
Види індивідуальних завдань (студент обирає не більше 2-х завдань упродовж семестру)			
1. Аналітичний (критичний) огляд наукових публікацій за заданою тематикою			20
2. Написання реферату (есе)			20
3. Аналітичний звіт власних наукових досліджень за відповідною тематикою			20
4. Пошук, підбір та огляд джерел за заданою тематикою			20

Закінчення табл.

Лісеминарського (практичного, лабораторного) заняття	Форма самостійної роботи студента	Види семінарських (практичних, лабораторних) занять*	Максимальна кількість балів
5. Підготовка презентації за заданою тематикою			20
6. Виконання завдань в рамках дослідницьких проєктів кафедри (факультету)			20
7. Переклад літературних джерел іншомовного походження за заданою проблематикою			20
<i>Усього балів за виконання індивідуальних завдань</i>			40
<i>Разом балів за СРС</i>			100

Напрямами самостійної роботи студентів при вивченні дисципліни:

Студенти готують матеріали лекцій перед кожним лекційним заняттям, приходячи в аудиторії вже ознайомленими з матеріалом, що буде подаватися викладачем. Це є важливим елементом навчального процесу і дає змогу його інтенсифікувати. Лекція являє собою не монолог викладача, а його діалог зі студентами, в результаті чого студенти мають можливість з'ясувати всі складні та незрозумілі аспекти нового матеріалу та активніше його засвоювати. В кінці лекції всі присутні студенти отримують оцінку, як результат короткого письмового опитування (тривалість 10 хв.) — 0, 1, або 2 бали.

Самостійна робота на персональному комп'ютері в комп'ютерному класі, клубі чи дома за наступними темами:

Тема	Практичні завдання
1. Розробка виробничих бюджетів в рослинництві	На основі отриманої вихідної інформації та нормативної бази розробити виробничі бюджети за основними культурами: зернові, цукрові, буряки, соняшник, картопля, овочі
2. Розробка виробничих бюджетів у тваринництві	На основі отриманої вихідної інформації та нормативної бази розробити виробничі бюджети за основними видами продукції: молоко, привіз великої рогатої худоби, привіз свиней

Закінчення табл.

Тема	Практичні завдання
3. Розробка часткових бюджетів	На основі отриманої вихідної інформації та нормативної бази розробити частковий бюджет і зробити висновки за результатами бюджету
4. Розробка виробничих бюджетів в обслуговуючих галузях	На основі отриманої вихідної інформації та нормативної бази розробити виробничі бюджети сервісних підрозділів підприємства та підсобних цехів
5. Розробка бюджету руху готівки	На основі отриманої вихідної інформації розробити бюджет руху готівки загалом по підприємству. Зробити висновки за результатами виконаного завдання
6. Галузевої структури підприємства на основі критерію мінімізації витрат	На основі лінійної моделі оптимізації в пакеті Excel, розробити оптимізаційну модель галузевої структури підприємства, скласти обмеження, розрахувати техніко-економічні коефіцієнти, розв'язати задачу, оцінити її та зробити відповідні висновки

Навчальне видання

**ДЕМ'ЯНЕНКО Сергій Іванович
КУДЛАЙ Віра Григорівна**

МЕНЕДЖМЕНТ АГРОПРОМИСЛОВИХ ФОРМУВАНЬ

Навчальний посібник

Практикум

Редактор *О. Котикова*
Художник обкладинки *Т. Матвієнко*
Коректор *П. Тютюник*
Верстка *М. Віннік*

Підп. до друку 00.00.14. Формат 60×84/16
Ум.-друк. арк. 15,33. Обл.-вид. арк. 17,46.
Зам. 13-4702.

Державний вищий навчальний заклад
«Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана»
03680, м. Київ, проспект Перемоги, 54/1

Свідоцтво про внесення до Державного реєстру
суб'єктів видавничої справи (серія ДК, № 235 від 07.11.2000)

Тел./факс (044) 537-61-41; тел. (044) 537-61-44
E-mail: publish@kneu.kiev.ua

Для нотаток