

ЕКОНОМІКА І ПІДПРИЄМНИЦТВО, МЕНЕДЖМЕНТ

Навчальний посібник

КИЇВ - 2018

УДК 338.43(072.8)

ББК 65.29Я72

Е 45

Рекомендовано до друку Вченою радою Національного університету біоресурсів і природокористування України (протокол № 6 від 02.11.2015р.).

Рецензенти:

Давиденко Н.М.

доктор економічних наук, професор
(завідувач кафедри фінансів і кредиту Національного університету біоресурсів і природокористування України)

Зайнчковський А.О.

доктор економічних наук, професор
(завідувач кафедри фінансів і кредиту Національного університету харчових технологій)

Гудзь О. Є.

доктор економічних наук, професор
(завідувач кафедри управління інноваційною діяльністю Державного університету телекомунікацій)

Автори:

Рогач С.М., Гуцул Т.А.,

Ткачук В.А., Балан О.Д.,

Балановська Т.І., Гоголя О.П.

Е 45 Економіка і підприємництво, менеджмент: Навчальний посібник.- 2-ге вид., стереотипне/ [С. М. Рогач, Т. А. Гуцул, В. А. Ткачук та ін.]. – Київ: ЦП «Компринт», 2018. – 722 с.

ISBN

У посібнику відповідно до навчальної програми курсу викладено теоретико-методологічні і методичні основи з економіки, організації і менеджменту підприємницької діяльності аграрних підприємств.

Для студентів, магістрів, викладачів та читачів, які цікавляться проблемами функціонування вітчизняних аграрних підприємств.

УДК 338.43(072.8)

ББК 65.29Я72

**© Рогач С.М., Гуцул Т.А.,
Ткачук В.А. та ін., 2018**

ЗМІСТ

ПЕРЕДМОВА	14
Розділ І. ЕКОНОМІКА	
Тема 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЕКОНОМІКИ	15
1.1. Економіка підприємства як наука	15
1.2. Методологічні та методичні засади дослідження курсу	17
1.3. Особливості сільського господарства як галузі суспільного виробництва	21
Тема 2. ПІДПРИЄМСТВО ЯК СУБ'ЄКТ ГОСПОДАРЮВАННЯ	23
2.1. Поняття, цілі, функції і напрями діяльності підприємства	23
2.2. Класифікація підприємств та характеристика їх видів	28
2.3. Форми об'єднань підприємств	31
Тема 3. ЗЕМЕЛЬНІ РЕСУРСИ ТА ЇХ ВИКОРИСТАННЯ	35
3.1. Земельний фонд України	35
3.2. Державний земельний кадастр	39
3.3. Земельний кодекс України	42
3.4. Ефективність використання земельних ресурсів	46
Тема 4. ТРУДОВІ РЕСУРСИ, ПРОДУКТИВНІСТЬ ПРАЦІ ТА ЇЇ ОПЛАТА	48
4.1. Поняття, класифікація і структура персоналу підприємства	48
4.2. Продуктивність праці: поняття і види	56
4.3. Поняття, види і методи мотивації праці	61
4.4. Оплата праці персоналу підприємства	63
Тема 5. МАТЕРІАЛЬНО-ТЕХНІЧНА БАЗА СІЛЬСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА	68
5.1. Поняття і особливості матеріально-технічної бази сільського господарства	68
5.2. Енергетичні ресурси підприємства	71
5.3. Механізація і автоматизація сільськогосподарського виробництва	72
5.4. Машинно-тракторний парк і ефективність його використання	74
5.5. Транспортні засоби та їхнє використання	78

Тема 6. КАПІТАЛ ПІДПРИЄМСТВА	81
6.1. Основний капітал підприємства, його склад і структура	81
6.2. Амортизація основних засобів підприємства	84
6.3. Показники руху, відтворення, забезпеченості та ефективності використання основного капіталу підприємства	87
6.4. Економічна суть, склад та ефективність використання оборотного капіталу	88
ТЕМА 7. ІНВЕСТИЦІЙНІ РЕСУРСИ	93
7.1. Економічна сутність і класифікація інвестиційних ресурсів	93
7.2. Капітальні вкладення та їхня структура	97
7.3. Оцінка економічної ефективності капітальних вкладень	99
Тема 8. ІНТЕНСИФІКАЦІЯ ТА ІННОВАЦІЙНІ ПРОЦЕСИ В АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ	103
8.1. Суть інтенсифікації сільськогосподарського виробництва	103
8.2. Показники інтенсифікації сільськогосподарського виробництва	105
8.3. Поняття і види інноваційної діяльності	110
8.4. Науково-технічний прогрес і основні його напрями в сільському господарстві	112
Тема 9. ВИТРАТИ ВИРОБНИЦТВА Й СОБІВАРТІСТЬ ПРОДУКЦІЇ	118
9.1. Класифікація витрат на виробництво продукції	118
9.2. Методика визначення собівартості сільськогосподарської продукції	122
9.3. Шляхи зниження собівартості сільськогосподарської продукції	124
Тема 10. ЦІНИ І ЯКІСТЬ ПРОДУКЦІЇ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ	126
10.1. Економічний зміст і класифікація цін	126
10.2. Принципи ціноутворення на сільськогосподарську продукцію	129
10.3. Якість і конкурентоспроможність продукції	132
10.4. Стандартизація та сертифікація продукції	137
Тема 11. РЕЗУЛЬТАТИ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ЕКОНОМІЧНА ЕФЕКТИВНІСТЬ ВИРОБНИЦТВА	139
11.1. Економічні результати діяльності підприємства	139
11.2. Сутність і методи визначення рентабельності виробництва	143

11.3. Поняття і сутність ефективності	144
Тема 12. РОЗМІЩЕННЯ, СПЕЦІАЛІЗАЦІЯ ТА КОНЦЕНТРАЦІЯ ВИРОБНИЦТВА В АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ	148
12.1. Розміщення сільськогосподарського виробництва	148
12.2. Суть і об'єктивні умови розвитку спеціалізації аграрних підприємств	153
12.3. Концентрація сільськогосподарського виробництва	156
12.4. Інтеграційні процеси в сільськогосподарському виробництві	158
Тема 13. ЕКОНОМІКА ВИРОБНИЦТВА ЗЕРНА	160
13.1. Економічне і соціальне значення зернового виробництва	160
13.2. Розвиток і розміщення виробництва зерна	162
13.3. Економічна ефективність зерна та напрями її підвищення	163
13.4. Формування ринку зерна в Україні	166
ТЕМА 14. ЕКОНОМІКА ВИРОБНИЦТВА ТЕХНІЧНИХ КУЛЬТУР	169
14.1. Технічні культури та їх економічне значення	169
14.2. Економіка виробництва льону-довгунцю	170
14.3. Економіка виробництва цукрових буряків	172
14.4. Економіка виробництва олійних культур	174
ТЕМА 15. ЕКОНОМІКА ВИРОБНИЦТВА КАРТОПЛІ ТА ОВОЧІВ	177
15.1. Економіка виробництва картоплі	177
15.2. Економіка виробництва овочів	182
ТЕМА 16. ЕКОНОМІКА ВИРОБНИЦТВА ПЛОДІВ, ЯГІД І ВИНОГРАДУ	186
16.1. Економіка садівництва	186
16.2. Економіка виробництва винограду	189
ТЕМА 17. ЕКОНОМІКА ВИРОБНИЦТВА КОРМІВ	192
17.1. Кормова база і її значення у розвитку тваринництва	192
17.2. Джерела кормових ресурсів та їх економічна характеристика	194
17.3. Економічна оцінка кормових культур	196
ТЕМА 18. ЕКОНОМІКА ТВАРИННИЦТВА	198
18.1. Економічне і соціальне значення тваринництва	198
18.2. Економіка скотарства	199
18.3. Економіка свинарства	203

18.4.	Економіка вівчарства	206
18.5.	Економіка птахівництва	209

Розділ II. ПІДПРИЄМНИЦТВО

Тема 1. ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНІ ОСНОВИ ПІДПРИЄМНИЦТВА В АГРАРНИХ ФОРМУВАННЯХ	212
--	-----

1.1.	Організаційно-правові форми підприємницької діяльності	212
1.2.	Суб'єкти та об'єкти підприємницької діяльності. Функції та моделі підприємництва	216
1.3.	Мета та завдання курсу. Предмет і методи науки	218

Тема 2. СТАНОВЛЕННЯ ТА РОЗВИТОК ПІДПРИЄМНИЦТВА В АГРАРНОМУ СЕКТОРІ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ	222
---	-----

2.1.	Підприємницьке середовище в Україні та його складові	222
2.2.	Принципи підприємництва. Свобода підприємницької діяльності	226
2.3.	Державне регулювання і державна підтримка підприємництва	228
2.4.	Ліцензування підприємницької діяльності	233

Тема 3. ПІДПРИЄМНИЦЬКА ІДЕЯ, ДЖЕРЕЛА І МЕТОДИ ПОШУКУ ШЛЯХІВ ЕФЕКТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ АГРАРНИХ ФОРМУВАНЬ	236
---	-----

3.1.	Визначення і створення умов становлення і розвитку підприємництва в аграрних формуваннях	236
3.2.	Пошук шляхів та джерела підвищення економічної ефективності підприємництва в аграрній сфері	239
3.3.	Методи пошуку шляхів ефективної діяльності	242

Тема 4. ВЛАСНІСТЬ НА ЗАСОБИ ВИРОБНИЦТВА І ЗЕМЛЮ ТА ЇЇ ВПЛИВ НА РОЗВИТОК ПІДПРИЄМНИЦТВА НА СЕЛІ	243
---	-----

4.1.	Засоби виробництва, джерела їх формування і відтворення	243
4.2.	Визначення потреби в машинах і знаряддях та організація їх використання	246
4.3.	Організація матеріально-технічного постачання та агросервісного обслуговування	253

Тема 5. МАРКЕТИНГОВЕ СЕРЕДОВИЩЕ В АГРОПРОМИСЛОВІЙ СФЕРІ ТА ЙОГО ВПЛИВ НА РОЗВИТОК УСПІШНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА	256
---	-----

5.1.	Сутність та еволюція маркетингу	256
5.2.	Комплекс маркетингу.	261

5.3. Роль і риси сучасної реклами	267
Тема 6. ОРГАНІЗАЦІЙНІ ФОРМИ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ ФОРМУВАНЬ	272
6.1. Організаційно-правові форми підприємницької діяльності	272
6.2. Структура, установчі документи підприємств	284
6.3. Сільськогосподарський обслуговуючий кооператив	290
6.4. Міжгосподарські і агропромислові підприємства, об'єднання	295
6.5. Особисті підсобні господарства	301
Тема 7. ОРГАНІЗАЦІЯ СЕЛЯНСЬКИХ (ФЕРМЕРСЬКИХ) ГОСПОДАРСТВ ТА ЇХ ВИРОБНИЧО-ПІДПРИЄМНИЦЬКА ДІЯЛЬНІСТЬ	302
7.1 Організаційно-правові основи створення селянського (фермерського) господарства	302
7.2. Передовий досвід фермерства України	305
Тема 8. ФОРМУВАННЯ І РОЗВИТОК МАЛИХ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ СТРУКТУР СІЛЬСЬКИХ ТЕРИТОРІЙ	309
8.1. Об'єктивні умови формування та розвитку малих підприємницьких структур на селі	309
8.2. Шляхи удосконалення виробничо-підприємницької діяльності в підсобних господарствах населення	313
Тема 9. ОРГАНІЗАЦІЯ ЕФЕКТИВНОЇ ВИРОБНИЧОЇ ДІЯЛЬНОСТІ – ОСНОВА ПІДПРИЄМНИЦТВА В СІЛЬСЬКОМУ ГОСПОДАРСТВІ	317
9.1. Складові ефективної організації виробництва	317
9.2. Спеціалізація підприємств та принципи раціонального поєднання галузей	318
9.3. Принципи організації праці та трудових процесів	320
Тема 10. ОРГАНІЗАЦІЯ РОСЛИННИЦЬКИХ ГАЛУЗЕЙ У ВЕЛИКИХ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ СТРУКТУРАХ	325
10.1. Організація рільництва	325
10.2. Організація кормовиробництва	329
10.3. Організація овочівництва	332
10.4. Організація садівництва і виноградарства	335
Тема 11. ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ ТВАРИННИЦЬКИХ ГАЛУЗЕЙ	339
11.1. Системи тваринництва	339
11.2. Організація відтворення стада	342
11.3. Організація тваринницьких галузей	344

Тема 12. ОРГАНІЗАЦІЯ ПІДСОБНИХ І ДОПОМІЖНИХ ГАЛУЗЕЙ	348
12.1. Організація допоміжних галузей по переробці продукції рослинництва	348
12.2. Організація допоміжних галузей по переробці продукції тваринництва	353
Тема 13. ОРГАНІЗАЦІЯ ЗБЕРІГАННЯ, ПЕРЕРОБКИ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОДУКЦІЇ	354
13.1. Організація зберігання і переробки зернових	354
13.2. Організація зберігання і переробки цукрових буряків	357
13.3. Організація зберігання і переробки овочів та картоплі	359
13.4. Організація зберігання і переробки плодів та ягід	362
Тема 14. БІЗНЕС-ПЛАН АГРАРНОГО ФОРМУВАННЯ ТА МЕТОДИКА ЙОГО СКЛАДАННЯ	364
14.1. Суть та особливості бізнес-плану, як складової перспективного планування	364
14.2. Структура бізнес-плану	365
Тема 15. ОРЕНДНІ ВІДНОСИНИ В ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ ФОРМУВАННЯХ РІЗНИХ ФОРМ ВЛАСНОСТІ І ГОСПОДАРЮВАННЯ	370
15.1. Поняття про оренду та об'єктивні умови її застосування в сільському господарстві	370
15.2. Внутрішньогосподарські економічні взаємовідносини при оренді у виробничих підрозділах	372
15.3. Доходи і видатки орендних колективів	375
Тема 16. МОТИВАЦІЯ, ОПЛАТА ТА НОРМУВАННЯ ПРАЦІ В СІЛЬСЬКОМУ ГОСПОДАРСТВІ	377
16.1. Тарифна система оплати праці та її складові	377
16.2. Форми, види та системи оплати праці в сільському господарстві	379
16.3. Економічна суть і функції нормування праці. Класифікація норм праці	381
16.4. Способи вивчення трудових процесів і затрат робочого часу	386
Тема 17. РОЗВИТОК ІНТЕГРАЦІЇ ТА КООПЕРАЦІЇ В АГРОПРОМИСЛОВОМУ ВИРОБНИЦТВІ	388
17.1. Концентрація виробництва і розміри сільськогосподарських підприємств	388
17.2. Інтеграція та міжгосподарська кооперація	391

**Тема 18. ОПОДАТКУВАННЯ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ
РІЗНИХ ФОРМ ВЛАСНОСТІ І ГОСПОДАРЮВАННЯ** 393

18.1. Економічна сутність та функції податків 393

18.2. Особливості оподаткування аграрних підприємств 395

**Тема 19. КРЕДИТНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ АГРАРНОГО
ВИРОБНИЦТВА ТА ДЕРЖАВНА ПІДТРИМКА
СІЛЬГОСПТОВАРОВИРОБНИКА** 398

19.1. Сутність і зміст кредитного забезпечення
сільгосптоваровиробника 398

19.2. Особливості кредитування аграрного сектора 401

Розділ III. МЕНЕДЖМЕНТ

Тема 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ 403

1.1. Сутність управління та менеджменту 403

1.2. Завдання і принципи менеджменту 406

1.3. Функції та види менеджменту 411

1.4. Менеджмент в умовах переходу до ринкової економіки.
Підприємництво і менеджмент 416

1.5. Розвиток теорії і практики менеджменту 420

Тема 2. МЕНЕДЖМЕНТ ЯК СИСТЕМА 427

2.1. Поняття системи. Використання системного підходу в
проектуванні системи управління 427

2.2. Організація як система. Характеристика організації 430

2.3. Зовнішнє і внутрішнє середовище організаційних систем
як об'єктів управління 432

2.4. Структуризація управління підприємством 437

2.5. Стадії розвитку і життєвий цикл організації. Особливості
менеджменту на різних стадіях життєвого циклу
організації 438

2.6. Регулювання і самоуправління в системі менеджменту 443

2.7. Комунікації в менеджменті 445

Тема 3. ОРГАНІЗАЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ 449

3.1. Організація як структура і процес 449

3.2. Поняття організаційної структури і структури управління
підприємств та їх вплив на організацію менеджменту 452

3.3. Організаційні цілі та плани. «Дерево цілей» організації у
менеджменті 460

3.4. Зміст «делегування повноважень» і «відповідальність» у
менеджменті 465

3.5. Формування центрів відповідальності в 467

сільськогосподарському підприємстві	
3.6. Організація вироблення, прийняття і реалізації управлінських рішень	469
3.7. Основні типи управлінських рішень в аграрному виробництві	471
Тема 4. МЕНЕДЖЕР В ОРГАНІЗАЦІЇ	475
4.1. Менеджер в системі управління. Роль менеджера в діяльності підприємства	475
4.2. Сутність та основні засади керівництва, стилі керівництва	477
4.3. Влада і лідерство в менеджменті. Види влади	479
4.4. Вимоги до особистості сучасного менеджера, його саморозвиток. Роль знань та умінь менеджера	486
4.5. Оптимізація поведінки менеджера	490
4.6. Менеджер у галузі рослинництва: функції та основні якості	493
Тема 5. МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ В СИСТЕМІ ДІЯЛЬНОСТІ	494
5.1. Механізм управління: суть, види	494
5.2. Система методів менеджменту. Організаційний, економічний, соціально-психологічний механізми управління	498
5.3. Умови формування механізмів управління адекватних цілям і задачам розвитку галузі рослинництва	509
Тема 6. МОТИВАЦІЇ В СИСТЕМІ ДІЯЛЬНОСТІ	510
6.1. Поняття і сутність мотивації	510
6.2. Теорії мотивації	514
6.3. Формування мотиваційного механізму управління поведінкою працівників	520
6.4. Механізм підвищення рівня мотивації працівників галузі рослинництва	523
Тема 7. СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ	526
7.1. Суть і значення стратегічного менеджменту	526
7.2. Процес стратегічного менеджменту, його особливості	531
7.3. Поняття «системи стратегій». Формування стратегічного набору підприємства	532
7.4. Методи стратегічного планування	536
7.5. Вибір, формування та реалізація стратегії. Види стратегій	538
7.6. Процес планування реалізацій стратегії	541
7.7. Аналіз та оцінка чинників конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств. Формування	542

стратегії розвитку підприємств	
7.8. Управління процесами диверсифікації на сільськогосподарських підприємствах. Проблеми гнучкості і синергізму в стратегічному менеджменті	545
Тема 8. ФІНАНСОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В УПРАВЛІННІ ВИРОБНИЦТВОМ	548
8.1. Суть і структура фінансового менеджменту	548
8.2. Механізм функціонування фінансового менеджменту	549
8.3. Загальні проблеми фінансування аграрних підприємств. Роль і функції фінансового менеджменту в аграрному підприємстві	551
8.4. Інвестиційна діяльність у підприємстві	554
8.5. Фінансові ресурси в реалізації інновацій	556
8.6. Фінансові стратегії підприємства, їх складові елементи	558
8.7. Фінансове забезпечення інноваційного розвитку галузі рослинництва	560
Тема 9. УПРАВЛІННЯ ЕКОЛОГІЧНИМИ ПРОЦЕСАМИ	562
9.1. Екологічне управління як складова загальної системи управління	562
9.2. Теоретичні аспекти екологічної політики і критерії екологічної безпеки при взаємодії суспільства з природою	564
9.3. Екологічна безпека й екологічна стратегія. Види і принципи екологічної політики	565
9.4. Сутність екологічного менеджменту. Предмет і задачі екологічного менеджменту	567
9.5. Мета і завдання екологічного менеджменту як наукової дисципліни, зв'язок з іншими дисциплінами	569
9.6. Екологічна домінанта сталого розвитку	571
9.7. Стан екологічного менеджменту в Україні. Система екологічного менеджменту	573
9.8. Концепція становлення екологічного менеджменту в Україні	576
Тема 10. УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПРАЦІ І ПРОДУКЦІЇ	578
10.1. Сутність якості праці і продукції. Управління якістю	578
10.2. Комплексна система управління якістю праці і продукції	584
10.3. Методи управління якістю	589
10.4. Механізм оцінювання якості праці управлінського персоналу	592
Тема 11. УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВИМИ ПРОЦЕСАМИ	598
11.1. Суть та значення маркетингу	598

11.2.	Принципи, завдання та функції маркетингу	600
11.3.	Система засобів маркетингу та його структура. Види маркетингу	601
11.4.	Еволюція концепції маркетингового менеджменту	604
11.5.	Суть і зміст маркетингових досліджень	605
11.6.	Стратегії маркетингу	606
11.7.	Управління маркетинговими процесами	608
11.8.	Маркетинг в контексті підприємницької діяльності	611
11.9.	Механізм забезпечення розвитку виробництва сільськогосподарської продукції на основі маркетингового підходу	614
Тема 12. УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ СИСТЕМ ТА ЇХ ГАЛУЗЕЙ		618
12.1.	Теоретичні основи розвитку	618
12.2.	Організаційні зміни та організаційний розвиток як об'єкти управління	620
12.3.	Управління організаційним розвитком організацій	623
12.4.	Життєвий цикл організації: поняття та стадії розвитку	625
12.5.	Поняття, цілі і напрями інноваційного менеджменту. Інновації в системі розвитку	626
12.6.	Інноваційний потенціал організації рослинницької галузі. Пріоритетні напрями інноваційного розвитку рослинництва	629
12.7.	Визначення та класифікація ризиків	634
Тема 13. ОПЕРАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ГАЛУЗІ РОСЛИННИЦТВА		637
13.1.	Сутність операційного менеджменту. Поняття про операції та операційну систему	637
13.2.	Склад і взаємозв'язок елементів організації	645
13.3.	Операційна стратегія. Загальна характеристика змісту операційної стратегії підприємства	646
13.4.	Проектування виробничого процесу	647
13.5.	Планування випуску продукції	648
13.6.	Оперативне управління виробництвом	650
13.7.	Особливості операційного менеджменту в рослинництві	651
Тема 14. УПРАВЛІННЯ В ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ФОРМУВАННЯХ АПК		654
14.1.	Суть аграрного менеджменту, функції та особливості	654
14.2.	Особливості управління в сільськогосподарських підприємствах різних форм власності та організаційно-правових форм господарювання	657

14.3.	Агропромислова інтеграція	670
14.4.	Організація управління матеріально-технічним та іншим агросервісним забезпеченням галузі рослинництва	672
Тема 15. ОРГАНІЗАЦІЯ ПРАЦІ МЕНЕДЖЕРА РОСЛИННИЦЬКОЇ ГАЛУЗІ		674
15.1.	Управлінська праця як складова управлінської діяльності. Види та класифікація управлінської діяльності	674
15.2.	Об'єктивні основи виникнення, сутність, предмет, об'єкт та засоби організації праці менеджера	679
15.3.	Зміст роботи менеджера та її класифікація. Психофізіологічні дослідження	681
15.4.	Сутність, значення та завдання наукової організації праці на сучасному етапі	684
15.5.	Планування особистої роботи менеджера	686
15.6.	Організація робочих місць. Умови праці управлінського працівника і його працездатність	688
15.7.	Особливості праці менеджера рослинницької галузі	691
Тема 16. УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА		693
16.1.	Теоретичні засади ефективності розвитку підприємства в ринкових умовах господарювання	693
16.2.	Зміст категорії «ефективність» та «результативність» управління	696
16.3.	Значення ефективності, її критерії	699
16.4.	Ресурсно-потенціальний підхід до оцінки ефективності системи менеджменту	701
16.5.	Механізм управління в системі забезпечення результативності функціонування рослинницької галузі	704
СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ ДО I РОЗДІЛУ		708
СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ ДО II РОЗДІЛУ		712
СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ ДО III РОЗДІЛУ		714

ПЕРЕДМОВА

Сучасні умови господарювання обумовлюють необхідність поглибленого вивчення і всебічного удосконалення економічної діяльності усіх галузей національної економіки. Особлива увага в цьому контексті повинна бути спрямована на основну їх ланку - підприємство. Сукупність економічних проблем, які виникають в процесі динамічного функціонування аграрних підприємств, повинні вирішувати спеціалісти, які здобули високий рівень знань, відповідну професійну підготовку, мають достатній рівень кваліфікації. Від рівня одержаної загальної та професійної підготовки, їх компетентності і обізнаності у вирішальній мірі залежатиме успішна розробка та здійснення заходів, спрямованих на ефективну діяльність аграрних підприємств в довготерміновій перспективі, забезпечення високих темпів його розвитку та підвищення якості та конкурентоспроможності сільськогосподарської продукції.

Для реалізації стратегії та досягнення цілей аграрні підприємства повинні бути визначені та забезпечені необхідні ресурси. Серед них визначальне місце займають земельні ресурси, основні та оборотні засоби, трудові та інформаційні ресурси. Особливу увагу слід акцентувати на вивчення їх складу, раціональному використанні в процесі виробництва, зокрема основних і оборотних засобів та нематеріальних ресурсів.

У навчальному посібнику відповідно до програми нормативної навчальної дисципліни професійної та практичної підготовки «Економіка і підприємництво, менеджмент» викладено теоретико-методологічні й методичні основи з економіки, організації і менеджменту підприємницької діяльності в сільськогосподарському виробництві. Він складається із 3 розділів: «Економіка», «Підприємництво», «Менеджмент».

Окремі розділи навчального посібника підготували: професор Рогач С.М. і доцент Гуцул Т.А. – передмова та розділ І; доцент Ткачук В.А. і доцент Балан О. Д. - розділ ІІ; професор Балановська Т.І. і доцент Гоголя О.П. - розділ ІІІ.

Розділ I. ЕКОНОМІКА

Тема 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЕКОНОМІКИ

1.1. Економіка підприємства як наука

Економіка підприємства як наука тісно пов'язана із поняттям «економіка», яке походить від грецького «oikonomis» («oikos» - дім, господарство та «nomis»-вчення, закон). У первісному значенні – це наука про домашнє господарство або про управління домашнім господарством. Приблизно так предмет її вперше визначив давньогрецький філософ Ксенофонт (430-355 рр. до н.е.).

В українській мові це поняття також має подвійне змістове навантаження, по-перше, означає систему господарювання, по-друге, має на увазі науку, яка вивчає закономірності функціонування цієї системи. В англійській мові мають місце два слова, які дають змогу чітко розрізнити ці поняття: «ekonomu» - господарська система, «ekonomisk» - наука.

Протягом більш як двох тисячоліть зміст поняття "економіка" значно збагатився й змінився. Розвиток і ускладнення господарських зв'язків усередині підприємств і між ними, формування місцевих, національних і міжнародних ринків зумовили необхідність наукового узагальнення економічних процесів, що відбуваються на них. Сучасна економіка - це вчення про те, як виробляються і розподіляються всі необхідні суспільству товари й послуги, та як обмежені виробничі ресурси використовуються для задоволення людських потреб і бажань. З іншого боку, економіка - це вчення про те, як змусити краще працювати систему виробництва та розподілу, тобто це економічна політика.

Економіка як комплекс економічних дисциплін має складну структуру. Залежно від ступеня інтеграції складових елементів економічної системи виокремлюють економіку національного господарства країни (макроекономіку), економіку галузей і територіальних одиниць (регіонів), економіку первинних суб'єктів господарювання (мікроекономіку). Основною ланкою економічної системи країни, де безпосередньо продукуються товари чи надаються послуги населенню та суспільству в цілому, є економіка фірми (підприємства, організації).

В умовах ринкових відносин весь центр економічної діяльності переміщується саме до основної ланки всієї економіки - підприємства. Саме на цьому рівні створюється потрібна суспільству продукція та надаються необхідні послуги. На підприємстві зосереджені

висококваліфіковані кадри, на ньому вирішується питання економного витрачання ресурсів, застосування високопродуктивної техніки та технології, розробляються бізнес-плани, використовується маркетинг, здійснюється ефективне управління - менеджмент.

Метою навчальної дисципліни є формування у майбутнього фахівця здатності самостійного мислення, набуття навичок обґрунтування управлінських рішень та виконання комплексних економічних розрахунків для ефективного функціонування і розвитку суб'єктів господарювання.

Об'єктом дослідження науки є економічні процеси та закономірності організації, функціонування і розвитку підприємства та його відносини з іншими економічними суб'єктами.

Економіка підприємства як конкретна сфера економічної науки й навчальна дисципліна базується на пізнанні та свідомому використанні економічних законів і закономірностей функціонування та розвитку суспільного виробництва. Кожна наука, пов'язана із суспільним виробництвом, має на меті розробити шляхи і методи підвищення його ефективності. Якщо фундаментальні природничі науки предметом вивчення мають продуктивні сили, ставлення людей до навколишнього середовища, природні закони та способи їх використання у виробництві, то економічні науки вивчають виробничі відносини, тісно пов'язані з продуктивними силами.

Отже, **економіка підприємств як наука** вивчає систему виробничих відносин на підприємстві, котрі формуються і розвиваються відповідно до особливостей вияву загальних об'єктивних економічних законів, специфічних закономірностей, характерних для певної галузі господарства.

Дана наука робить акцент на дослідженні продуктивних сил з погляду їхнього впливу на виробничі відносини на рівні підприємства і можливості змінити й удосконалити такі відносини. Тобто це система знань про закони, закономірності і правила використання на підприємстві певних, суворо обмежених, ресурсів для випуску корисної продукції (робіт, послуг) і розподілу її серед споживачів.

Предметом науки є виявлення конкретних форм прояву економічних законів і закономірностей у підприємницькій діяльності суб'єктів господарювання. Відповідно предмет передбачає вивчення теорії та практики господарювання основної конкурентоспроможної ланки економічної системи - підприємства, раціональних форм і методів господарювання, принципів формування й використання ресурсів та їх взаємодії, господарсько-комерційної діяльності.

Економіка підприємства як навчальна дисципліна базується на пізнанні і свідомому використанні об'єктивних законів і закономірностей функціонування та розвитку суспільного виробництва за певних конкретних ринкових умов. Як конкретна сфера економічної науки економіка підприємства органічно пов'язана із використанням методологічних положень цілої низки економічних наук: макроекономіки, мікроекономіки, економічної теорії; історико-економічних і математичних наук; функціональних наук - розміщення продуктивних сил, маркетингу, менеджменту, економіки праці, статистики, фінансів, обліку, аудиту тощо. Однак, як самостійна галузь знань вона виробила власні категорії й економічні принципи (узагальнення). Це забезпечує можливість здійснювати чіткий аналіз, систематизацію й оцінку фактів, притаманних внутрішньому і зовнішньому середовищу підприємства, знаходити його місце в системі економічних координат.

1.2. Методологічні та методичні засади дослідження курсу

Методологія в буквальному значенні є вченням про методи пізнання. При розробці методології економіки підприємства базовими принципами мають бути: принцип єдності теорії і практики; принцип визначеності; принцип конкретності; принцип об'єктивності; принцип причинності; принцип розвитку; принцип історизму.

Методологія дисципліни базується на єдності емпіричної і теоретичної сторін пізнання істини: від споглядання та абстрактного мислення до практики, що обумовлює виокремлення емпіричного, теоретичного та прикладного аспектів цього процесу. **Емпіричний аспект пізнання** ґрунтується на встановленні, реєстрації, висвітленні й систематизації факторів; **теоретичний** - на розкритті суті категоріального апарату, формуванні нових і доповненні існуючих теорій, передбаченні майбутніх сценаріїв розвитку процесів і явищ; **прикладний** - на розробленні практичних проектів, програм, заходів підвищення результативності господарювання.

Вивчати економіку підприємств не можна без пізнання практики, постійних зв'язків з нею. При цьому особливого значення набуває наукове обґрунтування практичних аспектів виробництва, перспектив розвитку підприємства, виявлення закономірних тенденцій. Такий підхід дає змогу впроваджувати в практику новий передові досягнення. Обґрунтовуючи та поширюючи передовий досвід господарювання, потрібно зауважувати відмінності в умовах використання природних

ресурсів у різних регіонах, тобто простежувати порівнянність відповідних умов.

Відсутність єдності емпіричної і теоретичної сторін пізнання призводить до того, що теорія може стати безпредметною, а виробничо-господарська діяльність підприємства здійснюватися «методом спроб і помилок». Також в основу методології науки має бути закладений діалектичний підхід – будь-яке явище, що вивчається, необхідно розглядати в часі та просторі, у динаміці з урахуванням усіх чинників, що впливають на нього.

Вибір конкретних способів дослідження визначається **методологією наукового пізнання**, яка є вченням про принципи побудови, форми, способи науково-пізнавальної діяльності. Кожна наука користується певними прийомами дослідження, що становлять її метод або дають змогу розкрити його. Метод економіки підприємств визначається змістом і особливостями її предмета як науки, вимогами і завданнями. Якщо предмет науки відповідає на запитання, що вивчається, то метод - як вивчається

Основним загальнонауковим методом дослідження економіки підприємства є діалектичний, який дає змогу відобразити економічні явища і процеси підприємницької діяльності у їх постійному взаємозв'язку, взаємозалежності, в стані безперервного розвитку.

Метод діалектики має ряд специфічних способів і прийомів вивчення, а саме: постановка і перевірка гіпотез, аналіз і синтез, індукція і дедукція, системний підхід, моделювання процесів, постановка експерименту.

Аналіз і синтез широко застосовується у вивченні структури явищ, які спостерігаються, - витрат на виробництво продукції, використання виробничого потенціалу підприємства, структури виробництва продукції тощо. Своєрідним вираженням аналізу та синтезу є метод статистичних групувань: статистична сукупність розділяється на групи, а висновки робляться на підставі всієї сукупності.

Індукція - це одержання загального висновку на основі одиничних фактів, тобто від фактів дослідних - до природи об'єктів. Цьому методу належить важлива роль у використанні такого елемента діалектичного підходу, як сходження від конкретного до абстрактного. Використання такого елемента не потребує вивчення всієї сукупності окремих фактів і явищ, оскільки це процес узагальнення.

Дедукція передбачає рух дослідження від загального до окремого й одиничного. Вона відіграє важливу роль у використанні такого елемента діалектичного методу дослідження, як сходження від абстрактного до конкретного. Наприклад, з'ясування категорії "додаткова вартість" дає

можливість, за допомогою дедуктивного методу, виявити такі конкретні форми прибутку, як підприємницький дохід, торговий прибуток, відсоток, земельна рента.

Індукція та дедукція як елементи діалектичного методу дослідження взаємодоповнювальні. Результати їх застосування - теорії, економічні принципи й узагальнення, методики, рекомендації - використовуються для вироблення економічної політики.

Також до загальнонаукових відноситься *абстрактно-логічний метод*, який використовується на всіх стадіях вирішення економічних проблем. За його допомогою формулюються категорії, поняття, економічні теорії і гіпотези, висновки та рекомендації. Науковці вважають його основним духовним інструментом дослідника. Адже в економіці неможливо скористатися тим науковим інструментарієм (прилади, реактиви та ін.), який широко застосовується в природничих науках. Тут на перший план виступає абстракція і логіка мислення.

При вивченні економічних явищ і процесів широко застосовуються і **спеціальні методи дослідження**, зокрема: економіко-статистичні, нормативний, балансовий, монографічний, метод експерименту, розрахунково-конструктивний, економіко-математичні методи.

Економіко-статистичний метод застосовується при вивченні масових явищ, процесів, фактів і виявленні тенденцій та закономірностей їх розвитку. Він також дає змогу встановити кількісний вплив окремих факторів на досліджуваний результат, виявити головні чинники, що зумовили зміни в перебігу економічних процесів.

Нормативний метод передбачає розробку різних економічних нормативів витрат матеріальних ресурсів, праці, капіталовкладень, що використовуються при плануванні і прогнозуванні виробництва, аналізі його фактичного стану.

Балансовий метод використовується при плануванні й аналізі економіки на різних рівнях з метою встановлення пропорційності в її розвитку і своєчасного виявлення диспропорцій у процесі досягнення поставленої мети. За його допомогою оцінюються темпи і пропорції відтворення на підприємствах і галузях.

Монографічний метод використовується для всебічного і глибокого вивчення окремих явищ, процесів та виявлення причинно-наслідкових зв'язків їх розвитку. Він є незамінним при детальному дослідженні окремих спостережень, вибраних як об'єкт спеціального дослідження.

Метод порівняння є одним із базових методів дослідження. За його допомогою порівнюють економічну ефективність різних заходів,

технологію виробництва, застосовують для економічної оцінки в динаміці показників - рівня виробництва валової продукції, рівня рентабельності, продуктивності праці тощо. Такі розрахунки можна використовувати для порівняння нормативних і фактичних витрат із подальшим з'ясуванням причин їх розбіжностей.

Експериментальний метод передбачає постановку експериментів, що розглядаються як практичний крок до перевірки теоретично осмислених проблем. Експерименти повинні базуватися на точних розрахунках і реальних передбаченнях. Функція експериментів - підтвердити правильність теоретичних розробок, уточнити їх або ж спростувати.

Розрахунково-конструктивний метод широко застосовують при прогнозуванні і плануванні виробництва й економічних процесів розвитку. Він передбачає розробку кількох варіантів вирішення певної економічної проблеми, їх оцінку з наступним вибором найкращого з них. Цей метод включає багато прийомів, що забезпечують відносну точність економічних прогнозів і планових показників.

Останнім часом, з метою оптимального планування розвитку підприємств широко використовуються сучасні математичні методи та методи економіко-математичного моделювання. Економіко-математичні методи застосовуються при оптимізації виробництва в цілому, а також окремих складових агрегованих систем, при прогнозуванні важливих параметрів економічного розвитку і кількісній оцінці впливу тих або інших факторів на результат за наявності кореляційних зв'язків і взаємозалежностей. Застосовуючи математику, слід мати на увазі, що йдеться не про заміну економічних методів дослідження математичними, а про вдосконалення математичного апарату і розширення матеріальної бази економічних методів.

Економіка достатньо складна система і щоб зрозуміти її природу, пізнати механізм дії, запропонувати ефективні способи вирішення проблем, які виникають у процесі виробництва, потрібний системний підхід щодо її вивчення. Відповідно це вимагає комплексного використання всіх методів економічних досліджень.

У процесі застосування розглянутих методів дослідження, зокрема, економіко-статистичного, розрахунково-конструктивного та монографічного, визначаються й аналізуються економічні показники виробничої та фінансово-економічної діяльності підприємства як базової ланки національного господарства. Економічні показники - це інформаційні носії певних кількісних та якісних характеристик економічних явищ і процесів. На основі аналізу рівня таких показників, їх динаміки та взаємозв'язку робляться відповідні узагальнення,

висновки, обґрунтовуються рекомендації, здійснюється оцінка стану економіки підприємства чи її окремих сторін, виявляються невикористані резерви господарської діяльності, приймаються виважені управлінські рішення. Саме тому в подальших розділах посібника особлива увага приділена методиці визначення економічних показників, розкриттю їх економічного змісту і механізму використання для оцінки й аналізу результатів діяльності підприємств на сучасному етапі розвитку ринкової економіки.

1.3 Особливості сільського господарства як галузі суспільного виробництва

Сільське господарство є життєво необхідною галуззю національного господарства кожної країни, оскільки нині понад 80 % фонду споживання формується за рахунок продукції цієї галузі. Тому виробництво продовольчої продукції є найпершою умовою існування людства на планеті.

Як галузь матеріального виробництва сільське господарство має ряд особливостей, що позначаються на його функціонуванні в умовах ринкової економіки. Розглядаючи особливості сільськогосподарського виробництва, потрібно звернути увагу на те, що в цій галузі економічний процес відтворення тісно переплітається з природним. Це виявляється в тому, що наслідки господарювання в сільському господарстві залежать як від працівника, його технічної озброєності, так і від природних умов. Тому підприємництво в аграрній сфері економіки має певні особливості, зумовлені істотним впливом природних факторів на результати виробництва та використанням тут особливого ресурсу - землі, роль якої в сільськогосподарському виробництві визначається тим, що їй притаманна специфічна унікальна властивість — родючість.

Сільському господарству притаманні й інші особливості, пов'язані з характером його виробництва, яке базується на здатності рослинних і тваринних організмів до природного відтворення, що залежить від клімату та ґрунту.

Однією з них є розбіжність робочого періоду з часом виробництва, тобто час безпосереднього використання живої і уречевленої праці не збігається з часом від початку виробництва до одержання готової продукції. У результаті такого незбігу виникає сезонність сільськогосподарського виробництва, яка виявляється у нерівномірному, переривчастому використанні робочої сили і засобів виробництва та у нерівномірному надходженні продукції і доходів аграрних товаровиробників протягом року. Сезонний характер виробництва зумовлює специфічну організацію праці в цій галузі (вищий рівень зай-

нятості працівників та підвищення коефіцієнта змінності техніки у напружені періоди весняно-літніх польових робіт, ніж у зимовий період). З цим пов'язані також особливості реалізації продукції і надходження грошових коштів. Так, невідповідність робочого періоду і періоду виробництва посилює негативний вплив на сільське господарство інфляційних процесів, зменшує реальні прибутки суб'єктів господарювання. До того ж кінцевий прибуток сільський товаровиробник може одержати лише після реалізації продукції. Крім того, така залежність від природних умов викликає необхідність створювати в аграрних формуваннях значні страхові запаси насіння, кормів на випадок неврожаю, спричиненого непередбаченими (форс-мажорними) обставинами, а саме: морозами, посухою, градобоєм, повеннями тощо. Це вимагає розробки відповідних заходів щодо пом'якшення сезонності і врахування цього фактора при виборі спеціалізації аграрного підприємства, а існування взаємозалежності і взаємодоповнюваності окремих рослинницьких і тваринницьких галузей потребує всебічного обґрунтування його галузевої структури. Потрібно враховувати й те, що значна частка сільськогосподарської продукції (насіння, корми та ін.) не набуває товарної форми, а використовуються в наступних циклах відтворення.

Сільське господарство — це галузь, яка не може нормально функціонувати й розвиватися без залучення додаткових фінансових ресурсів, насамперед у формі короткострокових кредитів, для здійснення поточних платежів з метою забезпечення операційної діяльності, оскільки тут існує великий сезонний розрив між вкладенням оборотного капіталу й отриманням доходів. У зв'язку з цим аграрні підприємства повинні мати значні кошти для покриття сезонних витрат, а тримати спеціально для таких цілей власні кошти тривалий час, особливо за умови їх обмеженості, є економічно невиправданим. Тому значно ефективніше мінімальні виробничі запаси і кошти в розрахунках формувати за рахунок власних джерел, а понад цього - за рахунок кредитів.

Потрібно відзначити також, що сільське господарство є менш привабливим з точки зору залучення інвестицій порівняно з іншими галузями національного господарства. Це, насамперед, зумовлено тривалим періодом виробництва сільськогосподарської продукції, який в багатьох випадках продовжується понад рік і характеризується поступовим наростанням вкладень від початку виробництва до його завершення й одночасним вивільненням коштів у кінці виробництва при одержанні готової продукції. Потенційні ж інвестори спрямовують свій

капітал насамперед у ті галузі, де має місце швидкий кругообіг коштів, а отже й можлива швидка віддача від його інвестування.

Тема 2. ПІДПРИЄМСТВО ЯК СУБ'ЄКТ ГОСПОДАРЮВАННЯ

2.1. Поняття, цілі, функції і напрями діяльності підприємства

Головною метою суспільного виробництва є задоволення потреб громадян. Для досягнення цієї мети люди створюють певні організації (трудові колективи), які спільно виконують певну місію (реалізують програму або мету) і діють на засаді певних правил і процедур. Такі організації називають підприємствами – це первинна ланка матеріального виробництва. Саме підприємства є основними виробниками товарів і послуг, основним ринковим суб'єктом, що вступає в різні відносини з іншими суб'єктами.

У Законі України «Про підприємства» визначено, що підприємство є основною організаційною ланкою народного господарства України. **Підприємством** називається економічно самостійний суб'єкт господарювання, що володіє правами юридичної особи та здійснює господарську діяльність (виготовляє продукцію, виконує роботу або надає послуги).

Підприємство має відокремлене майно, самостійний баланс, рахунки в установах банків, печатку із своїм найменуванням та ідентифікаційним кодом. Підприємство не має у своєму складі інших юридичних осіб. Як господарюючий суб'єкт з правами юридичної особи підприємство починає діяти від дня його державної реєстрації.

Як самостійний суб'єкт господарювання, підприємства створюються компетентним органом державної влади або органом місцевого самоврядування, або іншими суб'єктами для задоволення суспільних та особистих потреб шляхом систематичного здійснення виробничої, науково-дослідної, торговельної, іншої господарської діяльності в порядку, передбаченому законодавством.

У Господарському кодексі України під **господарською діяльністю** розуміється діяльність суб'єктів господарювання у сфері суспільного виробництва, спрямована на виготовлення та реалізацію продукції, виконання робіт чи надання послуг вартісного характеру, що мають цінову визначеність. В той же час підприємства можуть створюватись як для здійснення підприємництва, так і для некомерційної господарської діяльності.

Некомерційне господарювання - це самостійна систематична господарська діяльність, що здійснюється суб'єктами господарювання, спрямована на досягнення економічних, соціальних та інших результатів без мети одержання прибутку.

Суб'єктами господарювання визнаються учасники господарських відносин, які здійснюють господарську діяльність, реалізуючи господарську компетенцію (сукупність господарських прав та обов'язків), мають відокремлене майно і несуть відповідальність за своїми зобов'язаннями в межах цього майна, крім випадків, передбачених законодавством. Суб'єктами господарювання є:

- 1) *господарські організації* - юридичні особи, державні, комунальні та інші підприємства, а також інші юридичні особи, які здійснюють господарську діяльність і зареєстровані в установленому законом порядку;
- 2) *громадяни України, іноземці та особи без громадянства*, які здійснюють господарську діяльність та зареєстровані відповідно до закону як підприємці;
- 3) *філії, представництва, інші відокремлені підрозділи господарських організацій* (структурні одиниці), утворені ними для здійснення господарської діяльності.

Підприємство має діяти та господарювати в межах законодавства, що регулює усі напрямки його діяльності. З великої кількості юридичних актів визначальними є Господарський кодекс України, Закон України «Про підприємства», статут підприємства, а також узгоджений з чинним законодавством колективний договір, що регулює відносини трудового колективу з адміністрацією підприємства.

Статут підприємства як акт господарського законодавства нормативне визначає цілі і предмет діяльності окремого підприємства, відхилятися від яких без зміни статуту підприємству заборонено. Статут також визначає межі спеціальної правоздатності підприємства як юридичної особи. Це один з найважливіших правових актів підприємства, тому ст. 57 Господарського кодексу України спеціально визначає обов'язкові й альтернативні пункти, які включаються до статуту підприємства. У статуті підприємства визначаються: його точне найменування та місцезнаходження; власник (власники) або засновник (засновники); основна місія й цілі діяльності; органи управління та порядок їхнього формування; компетенція (повноваження) трудового колективу та його виборних органів; джерела та порядок утворення майна; умови реорганізації і припинення існування. У найменуванні підприємства треба відобразити його конкретну назву (завод, фабрика,

майстерня тощо), вид (приватне, колективне, державне, акціонерне товариство) тощо.

У статуті має бути визначено орган, що має право репрезентувати інтереси трудового колективу (рада трудового колективу, рада підприємства, профспілковий комітет тощо). До нього можна включати положення, зв'язані з особливостями діяльності підприємства: про трудові взаємини, які виникають на підставі членства; про повноваження, порядок створення та структуру ради підприємства; про товарний знак тощо.

На підприємстві важливу соціальну роль відіграє **колективний договір** - угода між трудовим колективом в особі профспілки та адміністрацією (власником чи вповноваженим ним органом), що укладається (уточнюється) щорічно і не може суперечити чинному законодавству України.

Колективним договором регулюються виробничі, трудові та економічні відносини трудового колективу з адміністрацією (власником) будь-якого підприємства, яке використовує найману працю.

У колективний договір включають зобов'язання щодо поліпшення умов праці та стану довкілля; заходи для забезпечення зростання продуктивності праці та її оплати; професійної підготовки й підвищення кваліфікації кадрів, соціального захисту працівників підприємства. Колективний договір включає також окремий розділ, що визначає порядок участі працівників у використанні прибутку підприємства, якщо таке передбачене статутом.

Підприємство є самостійним, господарюючим суб'єктом. Самостійність у прийнятті господарських рішень є однією з основних і необхідних умов діяльності підприємства як товаровиробника. Відповідно до Закону України «Про підприємства» підприємство самостійно робить такі дії:

- 1) планує свою діяльність і визначає перспективи її розвитку, виходячи з попиту на свою продукцію (послуги), рівня конкурентоспроможності, а також необхідності забезпечення виробничого та соціального розвитку підприємства, підвищення доходів;
- 2) здійснює матеріально-технічне забезпечення власного виробництва через систему прямих контрактів (договорів) з постачальниками та посередницькими організаціями, на товарних біржах;
- 3) реалізує свою продукцію, інші матеріальні цінності на основі прямих договорів зі споживачами, на основі бартерних угод, державного замовлення, через товарні біржі, мережу власних торгових підприємств;

- 4) самостійно або на договірній основі встановлює ціни на свою продукцію, послуги, майно (крім випадків державного регулювання цін на особливо важливі види продукції);
- 5) визначає чисельність та структуру працівників, обирає форми та системи оплати та стимулювання їхньої праці;
- 6) здійснює (за наявності відповідної ліцензії) зовнішньоекономічну діяльність;
- 7) проводить різноманітні операції з цінними паперами;
- 8) визначає напрямки та обсяги використання отриманого прибутку.

Підприємство має необхідне для господарюючого суб'єкта майно - основні і оборотні кошти, інші цінності, якими воно володіє, користується і розпоряджається на певному правовому титулі (на праві власності, повного господарського відання чи оперативного управління).

Таким чином, **підприємство** - це самостійна господарська організація, створена і зареєстрована у встановленому законом порядку для здійснення господарської діяльності з метою задоволення суспільних потреб у товарі (продукції, роботах, послугах) і одержання прибутку, яка діє на підставі статуту, користується правами і виконує обов'язки щодо своєї діяльності, є юридичною особою, має самостійний баланс, поточний та інші рахунки в банках.

Для ефективного господарювання підприємству необхідно визначити головну мету і сукупність цілей, яких воно повинно досягнути, а також напрями діяльності, за рахунок яких досягаються ця низка цілей і головна мета.

Генеральну (головну) мету підприємства, тобто чітко окреслену причину його існування, у світовій економіці заведено називати *місією*. Здебільшого місією сучасного підприємства вважають виробництво продукції (послуг) для задоволення потреб ринку та одержання максимально можливого прибутку.

На основі місії підприємства формулюються і встановлюються загальнофірмові цілі, які повинні відповідати таким вимогам:

◆ *по-перше*, цілі підприємства мають бути конкретними й піддаватися вимірюванню. Формулювання цілей у конкретних формах створює вихідну базу відліку для наступних правильних господарських і соціальних рішень.

◆ *по-друге*, цілі підприємства мають бути орієнтованими в часі, тобто мати конкретні горизонти прогнозування. Цілі зазвичай встановлюються на тривалі або короткі проміжки часу.

◆ *по-третє*, цілі підприємства мають бути досяжними і забезпечувати підвищення ефективності його діяльності. Недосяжні або досяжні частково цілі спричиняють негативні наслідки, зокрема

блокування прагнення працівників ефективно господарювати, зменшення рівня їхньої мотивації, погіршення показників інноваційної, виробничої та соціальної діяльності підприємства, зниження конкурентоспроможності його продукції на ринку;

♦ *по-четверте*, з огляду на динаміку ефективності виробництва множинні цілі підприємства повинні бути взаємно підтримувальними, тобто дії і рішення, необхідні для досягнення однієї мети, не можуть перешкоджати реалізації інших цілей. Інше може призвести до виникнення конфліктної ситуації між підрозділами підприємства, відповідальними за досягнення різних цілей.

До **найважливіших цілей підприємства** можна віднести наступні:

- отримання прибутку;
- забезпечення потреб споживачів згідно з ринковим попитом;
- створення робочих місць;
- створення можливостей для професійного зростання;
- своєчасна виплата заробітної плати.

До **основних функцій підприємства належать:**

- виготовлення продукції;
- матеріально-технічне забезпечення;
- організація виробництва;
- управління персоналом;
- продаж та після продажний сервіс;
- сплата обов'язкових платежів до бюджету.

У практиці господарювання кожне підприємство, що є складною виробничо-економічною системою, здійснює багато конкретних видів діяльності, котрі за ознакою спорідненості можна об'єднати в окремі головні напрямки.

Основними напрямками діяльності підприємств є:

- 1) *Вивчення ринку товарів* передбачає дослідження динаміки цін на конкретну продукцію, рівень її конкурентоспроможності, формування попиту, оцінку каналів реалізації та дослідження зовнішнього середовища підприємства.
- 2) *Інноваційної діяльності* підприємства передбачає впровадження прогресивних технологій, високопродуктивної техніки, організаційних та інших новин і нововведень. Інноваційна діяльність зумовлює необхідність формування відповідної інвестиційної політики та визначення обсягів інвестицій підприємства на перспективу.
- 3) *Виробнича діяльність підприємства* - це обґрунтування обсягу виробництва певних видів продукції відповідно до потреб ринку,

формування маркетингових програм для окремих продуктів з урахуванням ринкової кон'юнктури та виробничої потужності підприємства, забезпечення виробництва необхідними матеріальними ресурсами для досягнення проектного обсягу виробництва продукції.

4) *Комерційної діяльності* включає рекламу та заходи щодо організації збуту продукції і, зокрема, належне і тісне співробітництво з покупцями, розвиток системи ефективних каналів реалізації. Рівень і якість комерційної діяльності значною мірою визначає фінансовий стан підприємства, а також обсяг одержаного прибутку.

5) *Післяпродажний сервіс* передбачає гарантійне технічне обслуговування та проведення ремонту протягом певного строку

2.2. Класифікація підприємств та характеристика їх видів

Для успішної практики господарювання, кваліфікованого управління підприємствами виключно важливим є знання їх класифікації за певними ознаками: залежно від форм власності, мети і характеру діяльності, належності капіталу, способу утворення та формування статутного капіталу, розмірів, ступеня підпорядкованості, формою господарювання, галузево-функціональним видом діяльності (рис. 2.1).

Мета й характер діяльності підприємств різні. За цією ознакою їх можна поділити на дві групи: *підприємницькі (комерційні)*, що функціонують і розвиваються за рахунок власних коштів, і *непідприємницькі (некомерційні)*, існування яких забезпечується бюджетним фінансуванням держави. Для переважної більшості підприємств властивим є комерційний характер діяльності з одержанням прибутку. До *некомерційних* відносяться звичайно благодійницькі, освітянські, медичні, наукові та інші підприємства невиробничої сфери народного господарства.

Приватними є підприємства, що засновані на власності майна окремих громадян, з правом найму робочої сили. Вони базуються відповідно на власності майна однієї особи або членів однієї сім'ї, виключно їх особистій праці.

Колективне підприємство ґрунтується на власності його трудового колективу, а також кооперативу, іншого статутного товариства або громадської організації.

В Україні функціонують *державні та державні комунальні підприємства*. Їх майно вважається відповідно власністю загальнодержавних чи адміністративно-територіальних одиниць.

За належністю капіталу і контролю прийнято розрізняти підприємства: *національні* — капітал належить підприємцям своєї країни; *закордонні* — капітал є власністю іноземних підприємців повністю або у певній частині, що забезпечує їм необхідний контроль; такі підприємства створюються у формі *філіалів або дочірніх фірм* та реєструються в країні місцезнаходження; *спільні* — коли підприємство засноване на базі об'єднання майна вітчизняних та іноземних власників.

Ознака правового статусу передбачає поділ підприємств за різним ступенем майнової відповідальності в залежності від власності. *Одноосібне* підприємство є власністю однієї особи або родини; воно несе відповідальність за свої зобов'язання усім майном (капіталом). *Господарські товариства* можуть бути з повною або обмеженою відповідальністю.

Технологічною і територіальною цілісністю володіють так звані *материнські (головні) підприємства* або фірми. Особливістю діяльності їх є те, що вони контролюють інші фірми. В залежності від розміру капіталу, що належить материнській (головній) фірмі, а також правового статусу та ступеню підпорядкованості підприємства, які знаходяться у сфері впливу головної фірми, можна підрозділити на дочірні і асоційовані, філії і представництва. *Дочірнє підприємство* (компанія) — юридичне самостійне організаційне утворення, що здійснює комерційні операції і складає звітний баланс; проте материнська фірма суворо контролює діяльність усіх своїх дочірніх компаній, оскільки володіє контрольним пакетом їх акцій. *Асоційоване підприємство* є самостійним; воно не знаходиться під контролем фірми, яка володіє його акціями.

Підприємства залежно від кількості працюючих та доходів від будь-якої діяльності за рік можуть належати до суб'єктів малого підприємництва, у тому числі до суб'єктів мікропідприємництва, середнього або великого підприємництва.

Суб'єктами мікропідприємництва є:

фізичні особи, зареєстровані в установленому законом порядку як фізичні особи - підприємці, у яких середня кількість працівників за звітний період (календарний рік) не перевищує 10 осіб та річний дохід від будь-якої діяльності не перевищує суму, еквівалентну 2 мільйонам

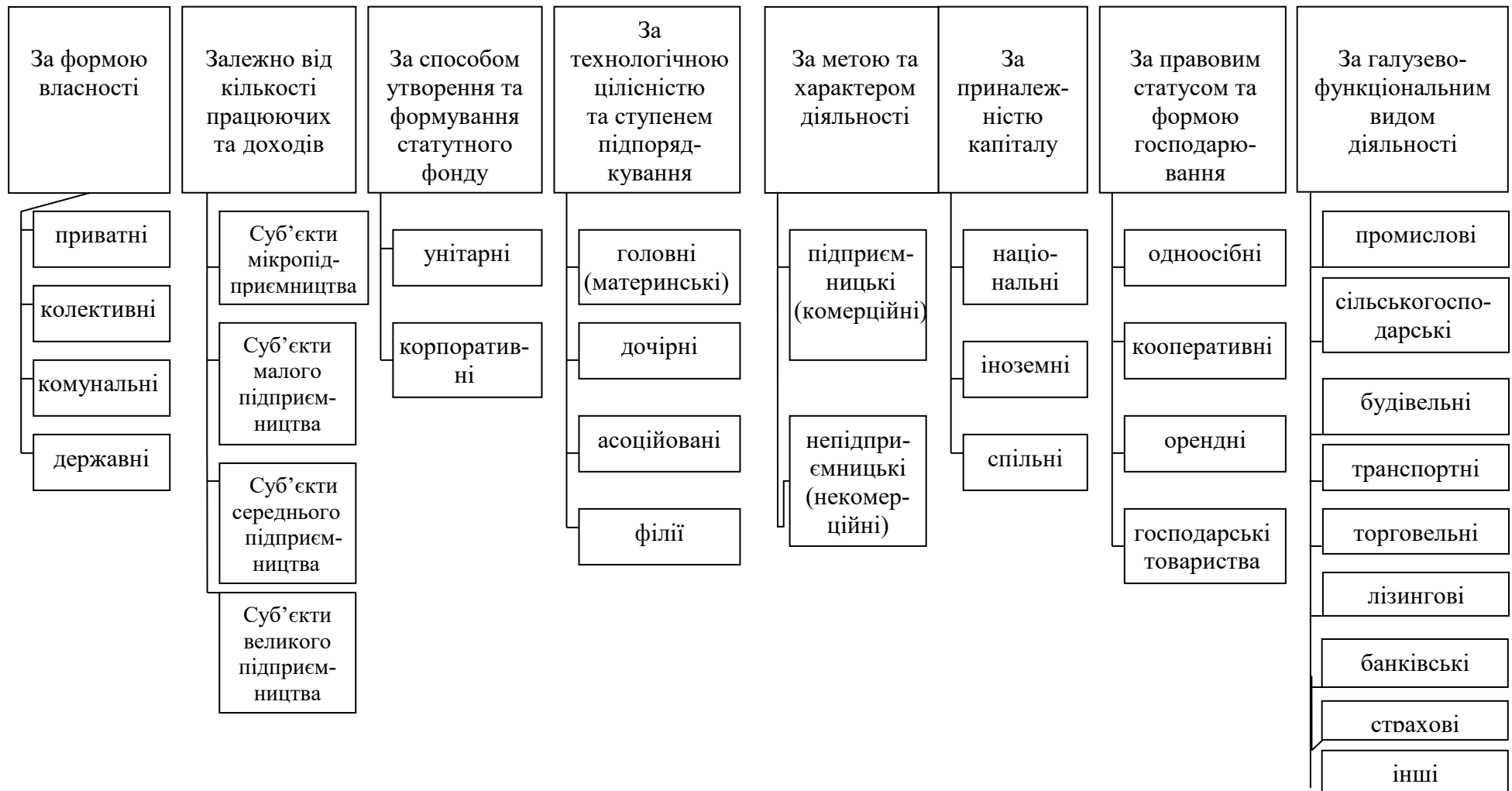


Рис. 2.1. Класифікація підприємств в Україні

євро, визначену за середньорічним курсом Національного банку України;

юридичні особи - суб'єкти господарювання будь-якої організаційно-правової форми та форми власності, у яких середня кількість працівників за звітний період (календарний рік) не перевищує 10 осіб та річний дохід від будь-якої діяльності не перевищує суму, еквівалентну 2 мільйонам євро, визначену за середньорічним курсом Національного банку України.

Суб'єктами малого підприємництва є:

фізичні особи, зареєстровані в установленому законом порядку як фізичні особи - підприємці, у яких середня кількість працівників за звітний період (календарний рік) не перевищує 50 осіб та річний дохід від будь-якої діяльності не перевищує суму, еквівалентну 10 мільйонам євро, визначену за середньорічним курсом Національного банку України;

юридичні особи - суб'єкти господарювання будь-якої організаційно-правової форми та форми власності, у яких середня кількість працівників за звітний період (календарний рік) не перевищує 50 осіб та річний дохід від будь-якої діяльності не перевищує суму, еквівалентну 10 мільйонам євро, визначену за середньорічним курсом Національного банку України.

Суб'єктами великого підприємництва є юридичні особи - суб'єкти господарювання будь-якої організаційно-правової форми та форми власності, у яких середня кількість працівників за звітний період (календарний рік) перевищує 250 осіб та річний дохід від будь-якої діяльності перевищує суму, еквівалентну 50 мільйонам євро, визначену за середньорічним курсом Національного банку України.

Інші суб'єкти господарювання належать до *суб'єктів середнього підприємництва*.

Поділ підприємств за галузево-функціональним видом діяльності та за структурою виробництва в цілому зрозумілий з назви окремих їх видів.

2.3. Форми об'єднань підприємств

Не менш важливим питанням є виділення основних видів та організаційно-правових форм об'єднань підприємств. Згідно з чинним законодавством в Україні можуть створюватися і функціонувати два типи об'єднань підприємств та організаційних утворень: добровільні і інституціональні.

Підприємства мають право на добровільних засадах об'єднувати свою науково-технічну, виробничу, комерційну та інші види діяльності, якщо це не суперечить чинному антимонопольному законодавству. Як свідчить світовий і вітчизняний досвід господарювання, підприємства можуть створювати різні за принципами і цілями добровільні об'єднання.

1. **Асоціація** — найпростіша форма договірної об'єднання підприємств (фірм, компаній, організацій) з метою постійної координації господарської діяльності. Асоціація не має права втручатися у виробничу і комерційну діяльність будь-якого з її учасників (членів);

2. **Корпорація** — договірні об'єднання господарюючих суб'єктів на основі інтеграції їх науково-технічних, виробничих та комерційних інтересів, з делегуванням окремих повноважень централізованого регулювання діяльності кожного з учасників;

3. **Консорціум** — тимчасові статутні об'єднання промислового і банківського капіталу для досягнення загальної мети (наприклад, здійснення спільного великого господарського проекту). Учасниками консорціуму можуть бути державні і приватні фірми, а також цілі держави (наприклад, Міжнародний консорціум супутникового зв'язку);

4. **Концерн** — форма статутних об'єднань підприємств (фірм), що характеризується єдністю власності і контролю; об'єднання відбувається найчастіше за принципом диверсифікації, коли один концерн інтегрує підприємства (фірми) різних галузей економіки (промисловість, транспорт, торгівля, наукові організації, банки, страхова справа). Після створення концерну господарюючі суб'єкти втрачають свою самостійність, підпорядковуються звичайно фінансовим структурам. В сучасних умовах значно розширюється мережа міжнародних концернів;

5. **Картель** — договірне об'єднання підприємств (фірм) переважно однієї галузі для здійснення спільної комерційної діяльності — регулювання збуту виготовлюваної продукції;

6. **Синдикат** — організаційна форма існування різновиду картельної угоди, що передбачає реалізацію продукції учасників через створений спільний збутовий орган або збутову мережу одного з учасників об'єднання. Подібним чином може здійснюватись закупівля сировини для всіх учасників синдикату. Така форма об'єднання підприємств є характерною для галузей з масовим виробництвом однорідної продукції;

7. **Трест** — монополістичне об'єднання підприємств, що раніше належали різним підприємцям, в єдиний виробничо-

господарський комплекс. При цьому підприємства повністю втрачають свою юридичну і господарську самостійність;

8. **Холдинг** — специфічна організаційна форма об'єднання капіталів; державницьке інтегроване товариство, що само безпосередньо не займається виробничою діяльністю, а використовує свої фінансові кошти для придбання контрольних пакетів акцій інших підприємств, які є учасниками концерну або другого добровільного об'єднання. Завдяки цьому воно здійснює контроль за діяльністю таких підприємств. Об'єднувані у холдингу суб'єкти мають юридичну і господарську самостійність. Проте вирішення основних питань їх діяльності належить холдинговій фірмі;

9. **Фінансові групи** — об'єднання юридичне та економічно самостійних підприємств (фірм) різних галузей народного господарства. На відміну від концерну фінансові групи очолюють один або декілька банків, які розпоряджаються капіталом підприємств (фірм, компаній), що входять до них, координують усі: сфери їх діяльності.

В Україні поряд із добровільними створюються і функціонують так звані *інституціональні об'єднання*, діяльність яких започатковується в директивному порядку міністерствами (відомствами) чи безпосередньо Кабінетом Міністрів України. До таких належать виробничі, науково-виробничі (науково-технічні), виробничо-торговельні та інші подібні об'єднання (комплекси, центри), що інтегрують стадії створення (проектування), продукування, реалізації та післяпродажного сервісного обслуговування виробів тривалого використання. У народному господарстві України функціонують потужні державні корпорації, створені на базі колишніх вузько галузевих міністерств. Інституціональні міжгалузеві об'єднання підприємств та організацій створюються і діють під різноманітними офіційними назвами в агропромисловому комплексі, будівництві, житлово-комунальному господарстві та інших взаємозв'язаних секторах економіки України. До таких інтеграційно-організаційних утворень застосовуються економічні методи управління корпоративного характеру, які належно поєднуються з методами управління первинними ланками (підприємствами, фірмами, компаніями) відповідних виробничо-господарських систем.

За рішенням Кабінету Міністрів України може створюватись промислово-фінансова група — об'єднання підприємств на певний строк з метою реалізації державних програм розвитку пріоритетних галузей виробництва і структурної перебудови економіки України, включаючи програми згідно з міжнародними договорами України, а також з метою виробництва кінцевої продукції.

Будь-яка підприємницька діяльність здійснюється в рамках певної організаційно-правової форми.

Організаційно-правова форма підприємства - це система норм, які визначають по-перше, відносини цього підприємства з державою, іншими фізичними та юридичними особами, а по-друге, відносини між партнерами (власниками) цього підприємства.

Найбільш значущими ознаками, що визначають характерні риси окремих організаційно-правових форм підприємств, є:

- цілі, які ставить перед собою підприємець (група підприємців), і шляхи їх досягнення в певному соціально-економічному середовищі;
- кількість учасників створеного суб'єкта господарювання;
- спосіб формування стартового капіталу;
- джерела майна як матеріальної основи господарської діяльності;
- межі майнової (матеріальної) відповідальності;
- методи здійснення виробничо-господарської діяльності;
- організаційна структура та методи управління підприємством;
- спосіб розподілу прибутків та збитків;
- законодавча і нормативно-технічна база, що регламентує створення, функціонування і ліквідацію суб'єкта господарювання.

Прийняття рішення про вибір організаційно-правової форми підприємства залежить від багатьох чинників. До визначальних слід віднести:

- ◆ відповідальність (необмежена, обмежена, необмежена однією з них та обмежена решти засновників);
- ◆ оподаткування (податки фізичних, юридичних осіб, подвійне оподаткування);
- ◆ потреби у фінансових коштах (власних, позикових);
- ◆ можливості зростання (передбачувана тривалість існування фірми);
- ◆ управлінські здібності підприємця (команди менеджерів фірми);
- ◆ можливість зміни власника (залучення до бізнесу третіх осіб);
- ◆ оперативність управління (швидкість реагування на зміни зовнішнього середовища компанії);
- ◆ труднощі при ліквідації (складність адміністративних процедур у разі припинення бізнесу).

З урахуванням усіх чинників підприємець поступово приймає рішення в таких напрямках:

- 1) визначення достатнього рівня та обсягу необхідних прав і обов'язків залежно від поставлених цілей і завдань, а також місії підприємства;

2) вибір процедури та способу створення статутного фонду нового підприємства (організації);

3) обґрунтування організаційної структури підприємства та формування схеми управління створюваним бізнесом;

4) узгодження обраних напрямів із господарським законодавством.

Види та організаційні форми підприємств в Україні визнаються Господарським кодексом України. Вибір форми ведення підприємницької діяльності здійснюється підприємцем самостійно. Залежно від правового положення суб'єктів підприємницької діяльності в Україні може здійснюватись як:

1) індивідуальне підприємництво фізичних осіб;

2) підприємництво юридичних осіб.

Індивідуальна підприємницька діяльність фізичних осіб створення юридичної особи є найпростішою формою підприємництва. Вона здійснюється особою від свого імені, за власною ініціативою та на свій ризик. Індивідуальна підприємницька діяльність фізичних осіб історично та логічно передують формуванню та розвитку складніших форм підприємництва. Суб'єктами індивідуального підприємництва є фізичні особи-підприємці, які пройшли державну реєстрацію підприємницької діяльності.

Підприємницька діяльність зі створенням юридичної особи може здійснюватись у різних організаційно-правових формах.

Тема 3. ЗЕМЕЛЬНІ РЕСУРСИ ТА ЇХ ВИКОРИСТАННЯ

3.1. Земельний фонд України

У сільському господарстві земля – головний засіб виробництва, без якого не можливий сам процес виробництва продукції рослинництва й тваринництва. Земля одночасно є предметом і засобом праці, а отже, і головним засобом виробництва. Вона значно визначає темпи розвитку й рівень ефективності сільськогосподарського виробництва.

Перший етап земельної реформи в Україні бере свій відлік з 1990 року в зв'язку з прийняттям Земельного кодексу України. На цьому етапі було проведено інвентаризацію земельних угідь та їх перерозподіл між землекористувачами. Постановою Верховної Ради України «Про земельну реформу» (15 березня 1991р.) було проголошено, що об'єктом земельної реформи визнавався весь земельний фонд України, головним завданням якої є перерозподіл земель з метою створення умов для рівноправного розвитку різних форм господарювання на селі.

Початок *другого етапу* пов'язують з прийняттям Закону України «Про форми власності на землю» та новою редакцією Земельного кодексу. Головним досягненням на цьому етапі слід вважати визнання трьох форм власності на землю: приватної, колективної і державної. Важливим є також те, що всі форми власності визнавались рівноправними.

Третій етап земельної реформи розпочався з прийняттям Указів Президента України «Про невідкладні заходи щодо прискорення земельної реформи у сфері сільськогосподарського виробництва» (листопад 1994р.), «Про порядок паювання земель, переданих у колективну власність сільськогосподарським підприємствам і організаціям» (серпень 1995р.) та «Про оренду землі» (1997р.), «Про захист прав власників земельних часток (паїв)» (квітень 1998р.), прийняттям Закону України «Про оренду землі» (1998р.). На підставі зазначених директивних документів була проведена безоплатна передача землі у колективну та приватну власність для виробництва сільськогосподарської продукції. Фактично на даному етапі відбулося реальне роздержавлення земель, проведено їх поділ на земельні паї (частки) без виділення в натурі, а також видані сертифікати на право на земельний пай. Відповідно до цього власники земельних сертифікатів одержали право розпоряджатись своїм земельним паєм на власний розсуд (подарувати, обміняти, заставити).

Розвиток земельної реформи знайшов своє продовження на *четвертому етапі*, який більшість українських вчених-економістів (зокрема В.Г.Андрійчук) пов'язують з прийняттям Указу Президента України «Про невідкладні заходи щодо прискорення реформування аграрного сектора економіки» (грудень 1999р.). Цим Указом передбачено вільний вихід членів КСП із складу підприємства зі своїми земельними і майновими паями та створення на їх основі інших суб'єктів господарювання, що базуються на приватній власності (приватних (приватно-орендних) підприємств, селянських (фермерських) господарств, господарських товариств, сільськогосподарських кооперативів тощо). Зазначеним Указом було поставлено вимогу, що орендна плата за земельні паї не повинна бути меншою одного відсотка вартості земельної ділянки.

Починаючи з 2000 року стала реалізовуватись вимога Указу про заміну земельних сертифікатів на Державні акти на право приватної власності на землю. Це стало передумовою створення умов для започаткування ринку землі.

Специфічні особливості землі як засобу виробництва в сільському господарстві:

1) на відміну від інших засобів виробництва земля не є результатом людської праці (як дар природи й продукт її багатовікового розвитку земля передує праці, є природною та невід'ємною її умовою);

2) земля є незамінним засобом виробництва (якщо всі інші засоби виробництва можна замінити новими й більш продуктивними, то без землі виробничий процес здійснюватись не може);

3) земля просторово обмежена й у процесі розвитку продуктивних сил сільського господарства її не можна заново створити або збільшити її розміри, але в умовах раціонального використання землі її продуктивні сили постійно розвиваються і зростають;

4) у процесі виробництва земля не зношується, а за правильного використання постійно поліпшується. Отже, на відміну від усіх інших засобів виробництва, які зазнають фізичного і морального зносу і стають непридатними для дальшого використання, земля є вічним засобом виробництва. Ця особливість землі зумовлена такою важливою її властивістю, як родючість, що є основою теорії раціонального ведення землеробства.

Родючість землі - це здатність ґрунту створювати врожай, рівень якого характеризує її продуктивні сили. Родючість землі на різних її ділянках неоднакова. Продуктивність землі залежить від об'єктивних властивостей ґрунту і рівня культури землеробства.

Зростання продуктивності землі досягається систематичним підвищенням родючості ґрунту на основі природних і економічних процесів відповідно до конкретних умов і систем ведення землеробства. Розрізняють природну, штучну та економічну родючість ґрунту.

Природна родючість ґрунту характеризується запасом поживних речовин, що створився в результаті природного процесу ґрунтоутворення. Вона зумовлена дією природних і біологічних властивостей ґрунту, а також кліматичних умов. Природна родючість ґрунту залежить від його хімічного складу, тобто вмісту необхідних для рослин поживних речовин.

Штучна родючість ґрунту створюється в процесі виробничої діяльності людини за допомогою праці і засобів виробництва шляхом підвищення культури землеробства. Вона є результатом додаткових вкладень праці і засобів виробництва шляхом підвищення культури землеробства. Вона є результатом додаткових вкладень праці і коштів в обробіток землі, проведення ґрунтозахисних та меліоративних заходів. Природна і штучна родючість пов'язані між собою, практично існують у нерозривній єдності.

Економічна родючість ґрунту – це сукупність його природної і штучної родючості в умовах певного розвитку продуктивних сил. Вона

характеризує потенціальні можливості ґрунту, які реалізуються в процесі сільськогосподарського виробництва, і відображує дійсний та ефективний рівень його родючості. Отже, економічна родючість ґрунту є сукупним вираженням його природної і штучної родючості, що визначається досягнутою в певний період продуктивністю земель.

Економічна родючість ґрунту виявляється в результаті використання його в сільському господарстві, а її рівень характеризується врожайністю сільськогосподарських культур. Розрізняють абсолютну і відносну економічну родючість ґрунту. Абсолютна родючість ґрунту характеризується кількістю продукції з одиниці земельної площі, а відносна – на одиницю виробничих витрат.

Від характеру і рівня ефективності використання землі у сільському господарстві залежить розвиток продуктивних сил і масштаби суспільного виробництва, матеріальне благополуччя країни.

Використання землі тісно пов'язане також із застосуванням інших засобів виробництва - технічних (трактори, ґрунтообробні, посівні, збиральні та інші машини), технологічних (насіння, добрива, засоби захисту рослин та ін.), організаційних (створення певних територіальних систем ведення сільського господарства, господарських та внутрішньогосподарських структур тощо). Без їх взаємодії процес виробництва в аграрній сфері взагалі неможливий, а його економічна ефективність залежить від раціонального поєднання цих факторів. Таким чином, земля як засіб виробництва в аграрній сфері має свої специфічні особливості, а саме: просторову обмеженість, незамінність, родючість. Завдяки цим властивостям вона активно впливає на процес сільськогосподарського виробництва.

Усі землі України становлять її єдиний земельний фонд – 60,4 млн. га. У Земельному кодексі України відповідно до цільового призначення земельний фонд поділяється на такі категорії:

- 1) землі сільськогосподарського призначення;
- 2) землі житлової та громадської забудови;
- 3) землі природно-заповідного та іншого природоохоронного призначення;
- 4) землі оздоровчого призначення;
- 5) землі рекреаційного призначення;
- 6) землі історико-культурного призначення;
- 7) землі лісового фонду;
- 8) землі водного фонду;
- 9) землі промисловості, транспорту, зв'язку, енергетики, оборони та іншого призначення;
- 10) резервний фонд.

Резервний фонд земель перебуває у державній або комунальній власності і призначається для подальшого перерозподілу та використання за цільовим призначенням.

У загальній площі сільськогосподарських угідь нашої країни площа ріллі становить 32,4 млн га (77,9 %), сіножатей – 2,4 млн га (5,8 %), пасовищ – 5,5 млн га (13,2 %), багаторічних насаджень – 0,3 млн га (0,7 %). Структура сільськогосподарських угідь свідчить про високий рівень їх розораності, що, з одного боку, характеризує інтенсивне використання землі в сільському господарстві, а з іншого – необхідність відповідних заходів щодо захисту земель від вітрової та водної ерозії; вона залежить від зональних особливостей і характеризує якість землі як засобу виробництва в сільському господарстві.

Структура сільськогосподарських угідь залежить від зональних особливостей і характеризує якість землі як засобу виробництва в сільському господарстві.

Землі сільськогосподарського призначення включають різні за продуктивністю угіддя. У складі сільськогосподарських угідь найбільшу цінність мають рілля і багаторічні насадження – з підвищенням їх частки підвищується якість земельних ресурсів і ефективність їх використання. У господарствах України частка ріллі в сільськогосподарських угіддях зростає з півночі на південь, а площі природних сіножатей і пасовищ відповідно зменшуються.

3.2. Державний земельний кадастр

В окремих регіонах і господарствах України сільськогосподарські угіддя значно відрізняються за рівнем родючості, що впливає на ефективність їх використання і результати господарської діяльності. У зв'язку з цим у сільському господарстві однакові витрати виробництва об'єктивно дають різні результати. Оцінка земель за якістю характеризує потенціальні можливості їх ефективного використання в умовах певного розвитку продуктивних сил. Для забезпечення наукового обґрунтування рівня використання земельних ресурсів та регулювання земельних відносин розробляється державний земельний кадастр, який є основою ефективного використання і збереження землі. Він містить сукупність відомостей і документів про місце розташування та правовий режим земельних ділянок, їх оцінку, кількісну та якісну характеристику, розподіл серед власників землі та землекористувачів.

Земельний кадастр – це сукупність необхідних та обґрунтованих відомостей про природні властивості земель, їх господарський і правовий стан.

Державний земельний кадастр включає: державну реєстрацію земельних ділянок, облік кількості та якості земель, бонітування ґрунтів, економічну оцінку земель, грошову оцінку земельних ділянок.

Державна реєстрація земельних ділянок здійснюється у складі державного реєстру земель, який складається з двох частин:

а) книги записів реєстрації державних актів на право власності на землю та на право постійного користування землею, договорів оренди землі із зазначенням кадастрових номерів земельних ділянок;

б) поземельної книги, яка містить відомості про земельну ділянку.

Облік кількості та якості земель. Облік кількості земель відображає відомості, які характеризують кожну земельну ділянку за площею та складом угідь. Кількісний і якісний облік земель передбачає системне ведення й оновлення даних за окремими категоріями власників земельних ділянок і землекористувачів про наявність у них земельного фонду та його розподіл за окремими видами сільськогосподарських угідь.

Бонітування земель – це порівняльна оцінка ґрунтів за їх основними природними властивостями, які мають сталий характер та суттєво впливають на врожайність сільськогосподарських культур, вирощуваних у конкретних природно-кліматичних умовах. Бонітування ґрунтів проводиться за 100-бальною шкалою. Вищим балом оцінюють ґрунти з кращими властивостями, які мають найбільшу природну продуктивність. За результатами якісної оцінки землі визначають ґрунтові відміни, здійснюють поділ ґрунтів на агровиробничі групи.

Економічна оцінка землі полягає у визначенні її відносної цінності як засобу виробництва в сільському господарстві. Вона є важливою частиною земельного кадастру й здійснюється в нерозривному зв'язку з економічними умовами сільськогосподарського виробництва. Суть економічної оцінки полягає у встановленні відносної дохідності земель залежно від їх якості та місця розташування.

Відповідно до методики економічної оцінки землі насамперед треба встановити критерій оцінки окремих ґрунтових відмін і агровиробничих груп земель. Як критерій економічної оцінки землі використовують такі показники: вартість валової продукції рослинництва з розрахунку на 1 га земельної площі (ріллі, багаторічних насаджень, сіножатей або пасовищ); окупність виробничих витрат; чистий дохід на 1 га земельної площі.

В ННЦ «Інститут аграрної економіки» розроблена методика проведення земельнооцінних робіт, за якою критерієм економічної оцінки землі є окупність виробничих витрат, тобто вартість валової продукції рослинництва з розрахунку на 1 грн витрат на її виробництво.

При цьому вартість продукції рослинництва оцінюють в єдиних порівнянних цінах, а витрати на виробництво беруть фактичні.

В Україні у зв'язку з великою різноманітністю ґрунтових відмін і агровиробничих груп ґрунтів прийнята 100-бальна шкала оцінки землі. Тип ґрунту, що дає найбільшу кількість валової продукції рослинництва з розрахунку на 1 грн. виробничих витрат, оцінюється 100 балами і вважається еталоном, з яким порівнюють інші землі. Бальну оцінку всіх інших агровиробничих груп ґрунтів визначають за співвідношенням абсолютного значення їх оціночного показника з етальонним.

Економічні показники, розраховані в балах по всіх ґрунтових відмінах і агровиробничих типах ґрунтів, становлять шкалу оцінки земель. На основі даних про бальну оцінку ґрунтових відмін та їх площу в окремому господарстві визначають середньозважений оцінний бал шкали його земель. Дані економічної оцінки земель є основою грошової оцінки земельних ділянок. Економічна оцінка землі в грошовій формі характеризує відповідний рівень доходності різних земельних ділянок. Грошова оцінка землі є основою для поземельного оподаткування господарств, здійснення орендних відносин, оформленні купівлі і продажу земельних ділянок, одержання кредиту під їх заставу, обчислення компенсації при вилученні землі з сільськогосподарського користування.

Грошова оцінка земельних ділянок проводиться за методикою, яка затверджується Кабінетом Міністрів України, і визначається на рентній основі. Залежно від призначення та порядку проведення грошова оцінка земельних ділянок може бути нормативною та експертною.

Нормативна грошова оцінка земельних ділянок використовується для визначення розміру земельного податку, втрат сільськогосподарського виробництва, економічного стимулювання раціонального використання та охорони земель.

Експертна грошова оцінка використовується під час здійснення цивільно-правових угод щодо земельних ділянок.

Грошова оцінка сільськогосподарських угідь проводиться окремо орними землями, землями під багаторічними насадженнями, природними сіножатями й пасовищами. В основі розрахунку грошової оцінки земель лежить рентний дохід, який створюють під час виробництва зернових культур і визначають за даними економічної оцінки земель.

Для визначення грошової оцінки земель розраховується *диференціальний рентний дохід* з гектара орних земель (у центнерах зерна). Диференціальний рентний дохід з гектара орних земель розраховують у центнерах зерна за економічною оцінкою з виробництва

зернових культур. Диференціальний рентний дохід із гектара земель під багаторічними насадженнями, природними сіножатями й пасовищами розраховується на основі співвідношень диференціальних рентних доходів цих угідь і рентного доходу на орних землях за економічною оцінкою з виробництва зернових культур. Крім диференціального рентного доходу, у сільському господарстві створюється абсолютний рентний дохід.

Для визначення грошової оцінки земель обчислюється *загальний рентний дохід* як сума диференціального та абсолютного рентних доходів. До диференціального рентного доходу з гектара орних земель, обчисленого в сільськогосподарських підприємствах, додається *абсолютний рентний дохід* – постійна величина, встановлена в Україні на гектар угідь і еквівалентна 1,6 ц зерна.

Грошова оцінка одного гектара орних земель, земель під багаторічними насадженнями, природними сіножатями й пасовищами в Україні визначається як добуток річного рентного доходу з 1га за економічною оцінкою з виробництва зернових культур, ціни на зерно й терміну капіталізації рентного доходу.

3.3. Земельний кодекс України

Земельний кодекс – основний закон, який регулює земельні відносини в Україні з метою забезпечення права на землю громадян, юридичних осіб, територіальних громад та держави, раціонального використання та охорони земель. Земельний кодекс – це основний документ, яким регулюються земельні відносини в нашій країні.

Земельні відносини - це суспільні відносини щодо володіння, користування і розпорядження землею.

Суб'єктами земельних відносин є громадяни, юридичні особи, органи місцевого самоврядування та органи державної влади.

Об'єктами земельних відносин є землі в межах території України, земельні ділянки та права на них, у тому числі на земельні частки (паї).

Земельне законодавство базується на таких принципах:

- а) поєднання особливостей використання землі як територіального базису, природного ресурсу і основного засобу виробництва;
- б) забезпечення рівності права власності на землю громадян, юридичних осіб, територіальних громад та держави;
- в) невтручання держави в здійснення громадянами, юридичними особами та територіальними громадами своїх прав щодо володіння,

користування і розпорядження землею, крім випадків, передбачених законом;

- г) забезпечення раціонального використання та охорони земель;
- г) забезпечення гарантій прав на землю;
- д) пріоритету вимог екологічної безпеки.

У Земельному кодексі визначено склад та цільове призначення земель України. До земель України належать усі землі в межах її території, в тому числі острови та землі, зайняті водними об'єктами. Землі України за основним цільовим призначенням, як ви уже знаєте, поділяються на 9 категорій. Земельні ділянки кожної категорії земель, які не надані у власність або користування громадян чи юридичних осіб, можуть перебувати у запасі.

Землями сільськогосподарського призначення визнаються землі, надані для виробництва сільськогосподарської продукції, здійснення сільськогосподарської науково-дослідної та навчальної діяльності, розміщення відповідної виробничої інфраструктури для цих цілей.

Землі сільськогосподарського призначення передаються у *власність та надаються у користування*:

- 1) громадянам – для ведення особистого селянського господарства, садівництва, городництва, сінокосіння та випасання худоби, ведення товарного сільськогосподарського виробництва;
- 2) сільськогосподарським підприємствам – для ведення товарного сільськогосподарського виробництва;
- 3) сільськогосподарським науково-дослідним установам та навчальним закладам, сільським професійно-технічним училищам та загальноосвітнім школам – для дослідницьких і навчальних цілей, пропаганди передового досвіду ведення сільського господарства;
- 4) несільськогосподарським підприємствам, установам та організаціям, релігійним організаціям і об'єднанням громадян – для ведення підсобного сільського господарства.

Землі сільськогосподарського призначення *не можуть* передаватись у власність іноземним громадянам, особам без громадянства, іноземним юридичним особам та іноземним державам.

Земельний кодекс визначає зміст *права власності* на землю та *права користування* землею, а також *форми власності* на земельні ділянки.

Право власності на землю – це право володіти, користуватися і розпоряджатися земельними ділянками. Земля в Україні може перебувати у *приватній, комунальній та державній власності*.

Суб'єктами права власності на землю є:

- 1) громадяни та юридичні особи – на землі приватної власності;

- 2) територіальні громади, які реалізують це право безпосередньо або через органи місцевого самоврядування, - на землі комунальної власності;
- 3) держава, яка реалізує це право через відповідні органи державної влади, - на землі державної власності.

Іноземні громадяни та особи без громадянства можуть набути права власності на земельні ділянки *несільськогосподарського призначення*, на яких розташовані об'єкти нерухомого майна, що належить їм на праві приватної власності.

Право постійного користування земельною ділянкою – це право володіння і користування земельною ділянкою, яка перебуває у державній або комунальній власності, без встановленого строку. Права постійного користування земельною ділянкою із земель державної та комунальної власності набувають лише підприємства, установи та організації, що належать до державної або комунальної власності.

Земля в Україні може використовуватись на умовах оренди. *Право оренди земельної ділянки* – це засноване на договорі строкове платне володіння і користування земельною ділянкою необхідною орендареві для провадження підприємницької та іншої діяльності.

Земельні ділянки можуть передаватись в оренду громадянам та юридичним особам України, іноземним громадянам і без громадянства, іноземним юридичним особам, міжнародним об'єднанням і організаціям, а також іноземним державам. Оренда земельної ділянки може бути короткостроковою – не більше 5 років та довгостроковою – не більше 50 років.

Земельним кодексом визначені права власників земельних ділянок і землекористувачів. *Власники земельних ділянок мають право:*

- 1) продавати або іншим шляхом відчужувати земельну ділянку, передавати її в оренду, заставу, спадщину;
- 2) самостійно господарювати на землі;
- 3) власності на посіви і насадження сільськогосподарських та інших культур, на вироблену сільськогосподарську продукцію;
- 4) використовувати у встановленому порядку для власних потреб наявні на земельній ділянці загальнопоширені користи копалини, торф, лісові насадження, водні об'єкти, а також інші властивості землі;
- 5) на відшкодування збитків у випадках, передбачених законом;
- 6) споруджувати жилі будинки, виробничі та інші будівлі і споруди.

Землекористувачі мають аналогічні права, окрім того, що вони не мають права продавати або іншим шляхом відчужувати земельну ділянку.

Можливість купівлі-продажу землі її власниками, яка передбачена Земельним кодексом, означає, що в Україні земля стала товаром. Проте земельним законодавством передбачається ряд обмежень на купівлю-продаж земельних ділянок. Так, в Земельному кодексі встановлено, що громадяни та юридичні особи, які мають у власності земельні ділянки для ведення фермерського господарства, а також громадяни України – власники земельних часток (паїв) не вправі до 1 січня 2008р. продавати або іншим способом відчужувати належні їм земельні ділянки та земельні частки (паї), крім міни, передачі їх у спадщину та при вилученні земель для суспільних потреб.

Крім того, в цей період забороняється внесення права на земельну частку (пай) до статутних фондів господарських товариств.

Земельним кодексом встановлено такі *обов'язки власників і землекористувачів земельних ділянок*:

- 1) забезпечувати використання землі за цільовим призначенням;
- 2) дотримуватися вимог законодавства про охорону довкілля;
- 3) своєчасно сплачувати земельний податок або орендну плату;
- 4) не порушувати прав власників суміжних земельних ділянок та землекористувачів;
- 5) підвищувати родючість ґрунтів та зберігати інші корисні властивості землі;
- 6) своєчасно надавати відповідним органам виконавчої влади та органам місцевого самоврядування дані про стан і використання земель та інших природних ресурсів у порядку, встановленому законом;
- 7) дотримуватися правил добросусідства та обмежень, пов'язаних з встановленням земельних сервітутів та охоронних зон;
- 8) зберігати геодезичні знаки, протиерозійні споруди, мережі зрошуваних і осушуваних систем.

Право земельного сервітуту – це право власника або землекористувача земельної ділянки на обмежене платне або безоплатне користування чужою земельною ділянкою (ділянками). Власник або землекористувач земельної ділянки має право вимагати встановлення земельного сервітуту для обслуговування своєї земельної ділянки (право проходу та проїзду по наявному шляху, право проходу та прогону худоби до природної водойми, розташованої на сусідній земельній ділянці та інші земельні сервітути). Земельний сервітут встановлюється за домовленістю між власниками сусідніх земельних ділянок на підставі договору або за рішенням суду.

Безоплатна передача земельних ділянок у власність громадян провадиться у разі: приватизації земельних ділянок, які перебувають у користуванні громадян; одержання земельних ділянок внаслідок

приватизації державних і комунальних сільськогосподарських підприємств і організацій; одержання земельних ділянок із земель державної і комунальної власності в межах норм безоплатної приватизації, визначених Земельним кодексом.

Земельним кодексом передбачено можливість *припинення права власності на земельну ділянку* у випадку добровільної відмови від неї, звернення стягнення на земельну ділянку на вимогу кредитора, відчуження земельної ділянки з мотивів суспільної необхідності та для суспільних потреб, конфіскація за рішенням суду та з інших підстав.

Власника землі та землекористувачам *відшкодовуються збитки*, заподіяні вилученням (викупом) або тимчасовим відчуженням сільськогосподарських угідь, встановленням обмежень щодо використання земельних ділянок, внаслідок погіршення якості сільськогосподарських угідь та приведення їх у непридатний для використання стан, а також неодержання доходів за час тимчасового невикористання земельної ділянки.

Земельний кодекс передбачає *державний контроль* за використанням та охороною земель. Він здійснюється уповноваженими органами виконавчої влади по земельних ресурсах (Державний комітет з земельних ресурсів), а за додержанням вимог законодавства про охорону земель – спеціально уповноваженими органами з питань екології та природних ресурсів.

Крім того, здійснюватиметься *моніторинг земель*, що являє собою систему спостереження за станом земель з метою своєчасного виявлення змін, їх оцінки, відвернення та ліквідації наслідків негативних процесів.

Земельним кодексом передбачається ведення державного земельного кадастру, висвітлюється його зміст, завдання та складові частини. При цьому визначено, що держаний земельний кадастр ведеться уповноваженим органом виконавчої влади з питань земельних ресурсів, тобто Державним комітетом земельних ресурсів.

3.4. Ефективність використання земельних ресурсів

Повне задоволення потреб населення в продуктах харчування, галузей легкої промисловості в сільськогосподарській сировині вимагає збільшення виробництва сільськогосподарської продукції на основі раціонального та ефективного використання землі. Практика господарювання в ринкових умовах підтверджує ту незаперечну істину, що результативність та ефективність діяльності сільськогосподарських підприємств передусім залежить від ефективного використання землі.

Економічна ефективність використання земельних угідь у сільському господарстві характеризується системою натуральних і вартісних показників.

До *натуральних показників* належать:

- 1) урожайність сільськогосподарських культур;
- 2) виробництво окремих видів сільськогосподарської продукції з розрахунку на 100 га відповідних земельних угідь (молока, м'яса всіх видів, яловичини, вовни – на 100 га сільськогосподарських угідь; зерна, цукрових буряків та інших продуктів рослинництва, а також свинини – на 100 га ріллі; продукції птахівництва – на 100 га площі посіву зернових культур).

До *вартісних показників* відносять:

- 1) вартість валової й товарної продукції з розрахунку на 1 га сільськогосподарських угідь;
- 2) валовий і чистий дохід та прибуток з розрахунку на 1 га сільськогосподарських угідь.

Раціонального і ефективного використання землі в аграрних підприємствах можна досягти за умови здійснення заходів з підвищення родючості ґрунту і охорони його від ерозії та інших руйнівних процесів. Виходячи з національних інтересів, суспільство має використовувати землю так, щоб передати її поліпшеною наступним поколінням. Впровадження досягнень науково-технічного прогресу та інтенсивних технологій у сільському господарстві об'єктивно вимагає врахування не тільки їх позитивного впливу на земельні угіддя, а й можливих негативних наслідків, зумовлених специфічним проявом окремих засобів виробництва.

У зв'язку з цим можна виділити такі основні напрями підвищення економічної ефективності використання землі в сільському господарстві:

- 1) система заходів щодо підвищення родючості земель;
- 2) охорона ґрунтів від ерозії та інших руйнівних процесів;
- 3) зменшення площ земель, які випадають із сільськогосподарського обороту.

Різноманітність природних умов зумовлює необхідність впровадження науково обґрунтованої системи ведення сільського господарства, яка передбачає підвищення родючості ґрунтів, поліпшення якісного стану сільськогосподарських угідь. Тому головною складовою частиною системи ведення сільського господарства є система землеробства.

Система землеробства – це комплекс взаємопов'язаних агротехнічних, меліоративних і організаційно-економічних заходів,

спрямованих на ефективне використання землі, збереження і підвищення родючості ґрунту, одержання високих урожаїв сільськогосподарських культур. Система землеробства включає структуру посівних площ, системи сівозмін, обробітку ґрунту, удобрення, насінництва, заходи боротьби з бур'янами, шкідниками та хворобами сільськогосподарських культур, систему меліоративних заходів, охорону ґрунтів від водної і вітрової ерозії, охорону навколишнього середовища.

Підвищенню ефективності використання землі в сільському господарстві сприяє *інтенсифікація рослинництва* на основі впровадження прогресивних систем землеробства, передової техніки і технології вирощування сільськогосподарських культур.

На підвищення економічної родючості ґрунту та вирощування сталих урожаїв сільськогосподарських культур спрямована *меліорація земель*. Вона охоплює зрошення, насадження лісосмуг (агромеліорація), докорінне поліпшення природних кормових угідь, протиерозійні та інші заходи.

Економічна ефективність використання виробничих ресурсів рослинництва значною мірою залежить від *рівня родючості ґрунтів*.

Україна багата на чорноземні ґрунти (6,8% світового запасу чорноземів припадає на Україну), які визначаються найвищою родючістю серед усіх інших типів ґрунту. Однак нераціональне використання земельних ресурсів призводить до того, що українські чорноземи втрачають свої властивості, просто вивітрюються та вимиваються водами, і це, відповідно, призводить до погіршення якості земельних ресурсів України.

Тема 4. ТРУДОВІ РЕСУРСИ, ПРОДУКТИВНІСТЬ ПРАЦІ ТА ЇЇ ОПЛАТА

4.1. Поняття, класифікація і структура персоналу підприємства

Основою збільшення виробництва продукції й підвищення матеріального добробуту населення є раціональне використання трудових ресурсів. Вони є головною складовою частиною продуктивних сил, а їх праця – вирішальним фактором виробництва, тому поряд із засобами виробництва й землею необхідним виробничим фактором (ресурсом) в усіх галузях економіки є праця.

Трудові ресурси – це працездатне населення, яке за своїми віковими, фізичними й освітніми даними відповідає певній сфері

діяльності. До трудових ресурсів відносять усіх працездатних людей, які беруть участь у суспільному виробництві (це активна частина), а також тих, хто з тих чи інших причин не працює, але потенційно здатний до праці (це потенційна частина трудових ресурсів).

Трудові ресурси сільського господарства включають працездатне населення, яке зайняте в сільськогосподарському виробництві. У складі трудових ресурсів сільського господарства виділяють дві категорії: зайняті в громадському виробництві; зайняті в особистому підсобному господарстві.

Необхідно розрізнити поняття «трудові ресурси» та «робоча сила». Поняття «трудові ресурси» більш широке й багатогранне порівняно з поняттям «робоча сила». Робоча сила визначається здатністю людей до праці й реалізується в процесі виробництва. Носієм робочої сили є людина, тому робоча сила існує на всіх етапах розвитку суспільного виробництва й невіддільна від її власника – людини. Отже, соціальну суть трудових ресурсів становлять люди в певних виробничих умовах, а робоча сила відображає економічний зміст трудових ресурсів.

Персонал підприємства – це сукупність постійних працівників, що отримали необхідну професійну підготовку й мають досвід практичної діяльності. У діяльності підприємства, крім постійних працівників, можуть брати участь також працездатні особи на підставі тимчасового трудового договору (контракту). Персонал підприємства є головним його ресурсом, від його якості та ефективності використання значною мірою залежать результати діяльності й конкурентоздатність підприємства.

За характером функцій, що виконує персонал підприємства, його поділяють на такі категорії: керівники, спеціалісти, службовці, робітники.

Керівники – це працівники з високою професійною підготовкою, що займають посади керівників підприємств та їхніх структурних підрозділів, а також їх заступники. До них належать директори, начальники, завідувачі, керуючі, головні спеціалісти підприємства (головний агроном, головний інженер, головний бухгалтер, головний економіст тощо).

Спеціалісти – це працівники, що виконують спеціальні інженерно-технічні, економічні та інші роботи: агрономи, інженери, економісти, бухгалтери, нормувальники, юрисконсультанти, соціологи тощо.

Службовці – це працівники, що виконують суто технічну роботу, здійснюють оформлення документації, облік, контроль та господарське обслуговування, зокрема – це діловоди, обліковці, секретарі-друкарки тощо.

Робітники – це категорія працівників, які безпосередньо зайняті в процесі виробництва сільськогосподарської продукції, виконання робіт та надання виробничих послуг. Усіх робітників поділяють на *основних*, які безпосередньо беруть участь у виконанні технологічних операцій з виробництва продукції, та *допоміжних*, які виконують різні підсобні операції з обслуговування основного виробництва.

Персонал підприємства поділяється за професіями, спеціальностями і кваліфікацією.

Професія – це вид трудової діяльності, яка потребує відповідних спеціальних теоретичних знань та практичних навичок.

Спеціальність – різновид трудової діяльності в межах професії; характеризує вузке коло виконуваних функцій і передбачає використання спеціалізованих засобів праці (наприклад, слюсар-інструментальник чи токар-розточувальник).

В кожній галузі є властиві лише їй професії та спеціальності. Разом з цим є наскрізні професії робітників та службовців, загальні для багатьох галузей.

Працівники кожної спеціальності поділяються в залежності від рівня кваліфікації, що базується на їхніх можливостях виконувати роботу певної складності. Кваліфікація – це сукупність спеціальних знань та практичних навичок, що визначають ступінь підготовленості працівника до виконання робіт певної складності за відповідною спеціальністю.

Рівень кваліфікації керівників, спеціалістів та службовців характеризується рівнем спеціальної підготовки та практичним досвідом роботи. Залежно від цього виділяють спеціалістів найвищої кваліфікації (працівники, що мають наукові ступені та звання), спеціалістів вищої кваліфікації (працівники з вищою спеціальною освітою та значним практичним досвідом), спеціалістів середньої кваліфікації (працівники із середньою спеціальною освітою та певним практичним досвідом), спеціалістів-практиків (працівники без спеціальної освіти, але із значним досвідом роботи).

Професійно-кваліфікаційна структура керівників, спеціалістів та службовців підприємства знаходить своє відображення в штатному розписі. Це нормативний документ підприємства, в якому подається перелік посад у даному підприємстві, чисельність працівників за кожною з них та розміри їхніх посадових окладів.

За рівнем кваліфікації робітників підприємств поділяють на чотири групи:

1. *Висококваліфіковані робітники* - робітники, які виконують особливо складні та відповідальні роботи. Це робітники, які пройшли

тривалу (більше 2-3 років) спеціальну підготовку, володіють глибокими знаннями зі спеціальності, мають великий практичний досвід, періодично проходять стажування (наприклад, робітники з обслуговування, з налагодження та ремонту електронного та іншого особливо складного устаткування, виготовлення інструменту тощо).

2. *Кваліфіковані робітники* - робітники, які виконують кваліфіковані (складні) роботи. Це робітники, які отримали необхідну підготовку (не менше 1 - 2 років) і мають значний досвід роботи (наприклад, слюсарі, токарі, столяри, електрики, оператори електронно-обчислювальних машин та інші).

3. *Малокваліфіковані робітники* - робітники, для підготовки яких достатньо кількох тижнів і які виконують нескладні роботи (копіювальники, контролери, ліфтери та інші).

4. *Некваліфіковані робітники* - робітники, які виконують прості некваліфіковані або допоміжні роботи. Виконання таких робіт не потребує спеціальної підготовки (наприклад, навантаження та розвантаження матеріалів, продукції; прибирання виробничих, службових приміщень, територій тощо).

Конкретний рівень кваліфікації робітників у певній галузі промисловості визначається за допомогою тарифно-кваліфікаційних характеристик робіт і професій, згрупованими за виробництвами і видами робіт у вигляді Єдиного тарифно-кваліфікаційного довідника робіт і професій робітників (ЄТКД). Галузеві тарифно-кваліфікаційні характеристики переважно передбачають шість (вісім) кваліфікаційних груп-розрядів робіт і робітників. Відповідно до рівня кваліфікації робітникам присвоюється певний тарифний розряд.

Для визначення кваліфікаційного рівня робітників і службовців загальних (наскрізних) професій застосовується Єдина тарифна сітка, яка містить 15 тарифних розрядів. В 2003 році введена Єдина тарифна сітка для працівників установ, закладів та організацій окремих галузей бюджетної сфери, в якій передбачено 25 тарифних розрядів, в тому числі для робітників - 8 тарифних розрядів.

За відношенням працівників до власності підприємства їх можна поділити на власників і найманих.

Власник — це працівник, який бере участь у господарській діяльності підприємства особистою працею та власним майном (активами), а також природними ресурсами (земельною ділянкою).

Найманий працівник — працівник, який бере участь у господарській діяльності підприємства тільки особистою працею.

Крім того, в господарській діяльності підприємства можуть брати участь сумісники, а також працівники, які виконують роботи підприємства від імені інших суб'єктів господарювання.

Сумісник — працівник підприємства (власник, найманий працівник), який має місце основної роботи на іншому підприємстві. Сумісництвом вважається виконання працівником, крім своєї основної, іншої регулярної оплачуваної роботи на умовах трудового договору у вільний від основної роботи час на тому ж або іншому підприємстві, в установі, організації або у громадянина (підприємця, приватної особи) за наймом. У структурі зайнятого населення майже 85 % складають наймані працівники, лише 1 % - роботодавці, 14 % - самозайняті особи.

Важливе значення для ефективного управління персоналом має вивчення його структури. Найважливішими класифікаційними ознаками є категорії, групи робітників (основні, допоміжні), кваліфікація, вік, стать, ступінь механізації праці, стаж роботи, професії, спеціальності і т. ін.

Структура персоналу підприємства є його якісною характеристикою. Найважливішими показниками структури персоналу є співвідношення між його категоріями, між основними і допоміжними робітниками, частка висококваліфікованих і кваліфікованих робітників у загальній чисельності працівників, а також співвідношення між робітниками, зайнятими механізованою, автоматизованою і немеханізованою працею, в тому числі важкою фізичною і шкідливою працею.

Забезпечення ефективного використання трудових ресурсів підприємства потребує формування системи показників, які характеризують кількісні та якісні зміни персоналу й дають можливість виявити резерви повного використання усіх його категорій. Кількісна характеристика трудових ресурсів підприємства вимірюється такими показниками, як облікова й середньооблікова чисельність працівників.

Облікова чисельність працівників підприємства включає всіх постійних, тимчасових і сезонних працівників, яких прийнято на роботу незалежно від того чи перебувають вони на роботі чи відсутні з будь-яких причин. Чисельність працівників облікового складу розраховують на дату звітного періоду, вона включає всіх працівників, які перебувають у трудових відносинах, незалежно від форми договору.

Середньооблікова чисельність працівників за певний період визначається як сума середньомісячної чисельності, поділена на кількість місяців у розрахунковому періоді. Так, середньорічну чисельність працівників визначають шляхом складання середньомісячної їх чисельності за всі місяці року й ділять на 12.

Кількісна характеристика трудового потенціалу підприємства може бути представлена також *річним фондом ресурсів праці* (Φ_{rp}) в людино-днях або людино-годинах. Він визначається шляхом множення середньорічної чисельності працівників ($Ч_{cp}$) на середню тривалість робочого періоду (T_{rp}) в днях або годинах:

$$\Phi_{rp} = Ч_{cp} \cdot T_{rp} . \quad (1.2.1)$$

Під час планування середньорічної чисельності працівників підприємства важливим є правильне встановлення можливого *фонду робочого часу одного середньорічного працівника*. Можливий річний фонд робочого часу одного працівника визначається шляхом віднімання від календарного річного часу в днях (365 днів) кількості вихідних і святкових днів, середньої тривалості щорічної відпустки, невиходів на роботу через хворобу та з інших причин.

Річний фонд робочого часу одного працівника є нормативним показником оптимальної тривалості використання трудових ресурсів. У сільському господарстві за 6-денного робочого тижня він становить 270 днів. Річний фонд робочого часу одного працівника визначають також у годинах. Його розраховують як добуток середньої кількості робочих тижнів у році на тривалість одного робочого тижня в годинах ($44,9 \cdot 40$). У середньому він становить 1800 людино-годин. Дійсний річний фонд робочого часу одного середньорічного працівника в годинах визначається як добуток днів виходу на роботу на фактичну тривалість робочої зміни, яка визначається з урахуванням кількості годин її скорочення.

Рух (оборот) працівників на підприємстві характеризують такі показники:

- *коефіцієнт обороту за прийомом* – це відношення чисельності всіх прийнятих працівників за певний період до середньоспискової чисельності працівників за той же період;
- *коефіцієнт обороту за вибуттям* – це відношення усіх вибулих працівників до середньоспискової чисельності працівників;
- *коефіцієнт плинності кадрів* – це відношення вибулих із підприємства працівників за власним бажанням до середньоспискової чисельності працівників.

Для оцінки персоналу підприємства можна використовувати також показники, що визначають рівень трудової дисципліни за кількістю неявок на роботу; відповідність кваліфікації працівників рівню складності виконуваних робіт; показники, що характеризують структуру персоналу підприємства тощо.

Рівень дисципліни визначає кількість неявок (невиходів на роботу) до зальної кількості відпрацьованих за визначений період людино-годин.

Відповідність кваліфікації працівників рівню складності виконуваних робіт визначається як співвідношення середнього тарифного розряду групи працівників і середнього тарифного розряду виконуваних робіт.

Структура персоналу підприємства є характеристикою питомої ваги кожної з його складової груп, відтвореної у відсотках до сумарної чисельності всього промислово-виробничого персоналу підприємства.

У сільськогосподарських підприємствах чисельність працівників закономірно зменшується, тому важливо забезпечити їх повне й раціональне використання у виробництві. *Рівень використання трудових ресурсів* у сільськогосподарських підприємствах характеризують такі показники:

1) кількість відпрацьованих людино-днів (людино-годин) одним працівником за рік;

2) коефіцієнт використання трудових ресурсів.

Коефіцієнт використання трудових ресурсів (K_v) визначається відношенням фактично відпрацьованого робочого часу одним працівником за рік (T_ϕ) до можливого (T_n) його річного фонду:

$$K_v = T_\phi : T_n .$$

Використання трудових ресурсів у сільському господарстві має специфічні особливості, пов'язані з технологією й умовами виробництва, рівнем його технічної оснащеності та економічною необхідністю ведення особистого підсобного господарства працівниками сільськогосподарських підприємств. Важливою особливістю є сезонний характер використання трудових ресурсів. У сільському господарстві період виробництва й робочий період не збігаються, що зумовлює нерівномірність використання протягом року трудових ресурсів і є однією з причин неповного їх використання. Це стосується насамперед рослинництва, де потреба в робочій силі значно збільшується в окремі періоди виконання сільськогосподарських робіт, особливо під час збирання врожаю. У тваринництві трудові ресурси використовуються протягом року більш рівномірно.

Сезонність використання трудових ресурсів сільськогосподарських підприємств характеризують такі показники:

1) *щомісячний розподіл затрат праці*, який визначається у відсотках до річних затрат;

2) *коефіцієнт сезонності по максимуму або мінімуму (сезонне навантаження)* визначається відношенням затрат праці в місяці максимальної (мінімальної) зайнятості працівників до середньомісячних затрат;

3) *розмах сезонності* визначається відношенням максимальних

місячних затрат праці до мінімальних.

Зменшення сезонності використання персоналу аграрних підприємств можна досягти раціональним поєднанням галузей рослинництва, тваринництва й промислової переробки сільськогосподарської продукції, розвитком промислових підсобних виробництв, впровадженням інтенсивних індустріальних технологій у всіх галузях.

Відповідно до Закону України «Про оплату праці» *заробітна плата* – це винагорода, обчислена, як правило, у грошовому виразі, яку за трудовим договором власник або уповноважений ним орган виплачує працівникові за виконану роботу. Її розмір залежить від складності та умов виконуваної роботи, професійно-ділових якостей працівника, результатів його праці та господарської діяльності підприємства. За своєю структурою заробітна плата неоднорідна, кожний її елемент виконує властиву їй функцію матеріального стимулювання і має певну економічну самостійність за необхідного взаємозв'язку й взаємозумовленості всіх її частин. Оплата праці складається з основної заробітної плати й додаткової оплати праці. *Основна заробітна плата* – це винагорода за виконану роботу відповідно до її складності та встановлених норм праці. Вона визначається тарифними ставками, посадовими окладами, відрядними розцінками, а також доплатами в розмірах, встановлених чинним законодавством. Її розмір залежить від результатів роботи самого працівника. *Додаткова заробітна плата* – це винагорода за працю понад встановлені норми, за трудові успіхи та особливі умови праці. Вона включає доплати, надбавки й компенсаційні виплати, передбачені чинним законодавством, а також премії, пов'язані з виконанням виробничих завдань.

В основу організації оплати праці покладена тарифна система та норми праці. Норми праці відображають кількість праці, тарифна система – її якість. Заробітна плата має відповідати кількості та якості витраченої праці. Застосовують такі норми праці: норми виробітку, норми (нормативи) часу, норми обслуговування, норми чисельності, норми виробництва продукції.

Норма виробітку – кількість продукції або обсяг робіт, які має виконати один робітник (група робітників) у конкретних виробничих умовах за робочу зміну (робочий день).

Норма часу – обґрунтовані витрати робочого часу на виробництво одиниці продукції, виконання одиниці роботи; вимірюється у людино-годинах.

Норматив часу – це обґрунтовані витрати робочого часу для виконання певного обсягу робіт і виробництва певного обсягу продукції.

Норма обслуговування – кількість машин, механізмів, обладнання, поголів'я худоби (птиці), які повинен обслуговувати один або група робітників за робочу зміну (робочий день) у конкретних виробничих умовах.

Норма чисельності – обґрунтована чисельність робітників, яка необхідна для обслуговування певного виробничого об'єкта.

Норма виробництва продукції – кількість продукції, яку повинні виробити один або група робітників у певних умовах виробництва за рік або інший плановий період. Її встановлення необхідне зокрема для розрахунку розцінок для оплати праці за кожну одиницю продукції встановленої якості.

4.2. Продуктивність праці: поняття і види

Найважливішою властивістю праці є її продуктивність, рівень якої характеризує ефективність використання персоналу підприємства. *Продуктивність праці* – це здатність конкретної праці створювати певну кількість продукції за одиницю робочого часу. Продуктивність праці підвищується, якщо збільшується виробництво продукції на одиницю робочого часу або зменшуються затрати праці на одиницю вироблених продуктів.

Сільськогосподарська праця має такі особливості:

1) унаслідок переплетіння економічного й природного процесів відтворення час, витрачений на працю, і час, одержання готової продукції, не завжди збігаються;

2) збереження значною мірою універсального характеру праці, зумовленого великою кількістю операцій з вирощування різних культур, обслуговування тварин та, відповідно, з використання засобів праці;

3) сезонність праці, особливо в землеробстві, яка є результатом незбігу робочого періоду з періодом виробництва;

4) у процесі виробництва праця є сполучною ланкою між його основними елементами – землею, з одного боку, і живими організмами (рослинами й тваринами) – з іншого. При цьому вона має враховувати закони росту та розвитку рослин і тварин, закони природи й певною мірою пристосовуватись до них;

5) праця, особливо в рослинницьких галузях, просторово розпорошена на великій території, що вимагає додаткових трудових і матеріальних витрат;

б) сільськогосподарська праця має постійно враховувати конкретні погодні умови, які впливають на предмети та засоби праці, технологію виробництва.

Затрачена праця на виготовлення одиниці продукції поділяється на живу та уречевлену (минулу). До *живої праці* відносять діяльність людей (працівників), які безпосередньо виготовляють певний продукт. *Уречевлена (минула) праця* – це діяльність машин, механізмів, устаткування, на виготовлення яких було затрачено працю, але в минулому.

Вимірювання продуктивності праці здійснюється шляхом зіставлення результатів праці у вигляді обсягу виробленої продукції з витратами праці (середньообліковою чисельністю персоналу).

Рівень продуктивності праці характеризується показником виробітку, який показує кількість продукції, що виготовлено за одиницю часу або приходить на одного середньооблікового працівника.

Різноманітність підходів до визначення продуктивності праці залежить від галузевої специфіки діяльності підприємств, а також від мети розрахунків. Особливості сільськогосподарського виробництва зумовлюють використання відповідної системи показників та опрацювання методики обчислення продуктивності праці в аграрних підприємствах. Оскільки рівень продуктивності праці визначається співвідношенням обсягу виробленої продукції й затрат живої праці, то насамперед необхідно уточнити методику обчислення валової продукції сільського господарства та відповідних затрат праці. Обсяг валової продукції сільського господарства обчислюється як у натуральному, так і у вартісному виразі. У сільськогосподарських галузях підприємства, де виробляється однорідна продукція (зерно, молоко, вовна тощо), обсяг валової продукції виражається в натуральних або вартісних показниках. В аграрних підприємствах виробляється багато видів сільськогосподарської продукції, тому обсяг їхньої валової продукції виражається лише у вартісній формі. При цьому продукція сільського господарства оцінюється в порівняльних цінах.

Затрати праці в сільськогосподарських підприємствах виражають в таких одиницях робочого часу: людино-годинах, людино-днях, середньорічних працівниках. Під час виробництва сільськогосподарської продукції затрачається праця безпосередніх виробників (механізаторів, майстрів машинного доїння, скотарів, чабанів, пташниць та ін.) та спеціалістів і керівників господарств. В аграрних підприємствах рівень продуктивності праці визначається за затратами робочого часу лише тих працівників, які беруть безпосередню участь у виробництві

сільськогосподарської продукції, тобто лише за прямими затратами праці.

Рівень продуктивності праці в аграрних підприємствах визначається системою *прямих й обернених* показників. До прямих показників належить виробіток продукції розрахунку на одиницю робочого часу (людино-годину, середньорічного працівника), що безпосередньо характеризує рівень продуктивності праці. Залежно від одиниці обчислення обсягу виробництва виробіток продукції виражається в натуральній або вартісній формі. Відповідно до цього рівень продуктивності праці визначається в натуральному й вартісному виразі.

Виробіток у натуральному виразі характеризують такі показники:

- 1) виробництво окремих видів продукції в натуральному виразі (ц, шт.) на одну людину-годину;
- 2) виробництво окремих видів продукції в натуральному виразі на одного середньорічного працівника.

Натуральні показники найбільш точно відображають рівень і динаміку продуктивності праці, але можуть бути застосовані лише в галузях і підприємствах, що випускають однорідну продукцію.

Для визначення рівня продуктивності праці в сільськогосподарських підприємствах, що виробляють різні види продукції, використовують вартісні показники, які характеризують *виробіток у вартісному виразі*, а саме:

- 1) вартість валової продукції (грн) в розрахунку на одного середньорічного працівника;
- 2) вартість валової продукції в розрахунку на одну людину-годину.

Вартісні показники продуктивності праці є більш універсальними. За допомогою цих показників можна визначити продуктивність праці як в окремих галузях, так і в аграрному підприємстві в цілому, де виробляються різні види продукції.

До обернених показників продуктивності праці належать показники *трудомісткості* виробництва окремих видів сільськогосподарської продукції. *Трудомісткість виробництва продукції* визначається затратами праці (в людину-годинах) на виробництво одиниці продукції. Цей показник характеризує рівень продуктивності праці в окремій галузі аграрного підприємства, де виробляється однорідна продукція. У практичній діяльності аграрних підприємств розраховують також *трудомісткість виконання комплексу робіт*. До цих показників відносять затрати праці на вирощування 1 га посіву сільськогосподарських культур (люд.-год.).

Продуктивність праці на підприємстві змінюється під впливом

багатьох факторів. Водночас продуктивність праці визначає рівень оплати праці на підприємстві. Виходячи з цього, в економіці використовується показник *співвідношення темпів росту продуктивності праці й заробітної плати*. Він потрібен для оцінки ефективності праці, а також для більш обґрунтованого планування й оцінки можливої зміни цього співвідношення відповідно до змін у характері виробництва й факторах підвищення його ефективності. Співвідношення темпів росту продуктивності праці та заробітної плати має бути оптимальним: на кожний відсоток підвищення продуктивності праці рівень її оплати повинен зрости на 0,8–0,9 %. У таких умовах забезпечується висока мотивація людини до високопродуктивної праці.

Зростання продуктивності праці на будь-якому підприємстві залежить від багатьох чинників, які можна об'єднати в три групи:

- 1) техніко-технологічні, які визначаються рівнем розвитку та ступенем використання засобів виробництва;
- 2) організаційні, які відображають рівень організації виробництва;
- 3) соціально-економічні, які залежать насамперед від людського фактора.

Важливим чинником підвищення продуктивності праці на підприємствах є створення прогресивної виробничо-технологічної бази. Це багатогранний комплексний процес, в основі якого лежить застосування сучасних нових виробничих технологій, упровадження нових комп'ютерних розробок, перехід до механізованого складання різноманітних виробів тощо.

Організаційні фактори спрямовані на створення такої організації виробничого процесу, яка ліквідує простої робочого часу та забезпечує оптимальне завантаження як усім членам трудового колективу, так і основним виробничим фондам підприємства.

Соціально-економічні фактори можна умовно поділити на фактори морального та матеріального стимулювання. Вони є стимулами заінтересованості працівників у підвищенні своєї продуктивності. До них належать: зростання заробітної платні, премії та доплати, можливість самовираження та творча заінтересованість, кар'єра, підвищення кваліфікації та ін.

Резерви підвищення продуктивності праці – це невикористані можливості економії затрат праці, які з'являються внаслідок дії тих чи інших факторів (удосконалення техніки, технології, організації виробництва та праці тощо).

За часом використання розрізняють поточні й перспективні резерви. *Поточні резерви* можуть бути використані (залежно від реальних можливостей) протягом місяця, кварталу або року. *Перспективні*

резерви використовуються через рік або кілька років згідно з довгостроковими планами підприємства.

За сферами виникнення розрізняють загальнодержавні, регіональні, міжгалузеві, галузеві, внутрішньовиробничі резерви.

До *загальнодержавних* належать резерви, використання яких впливає на зростання продуктивності праці, в економіці загалом.

Регіональні резерви пов'язані з можливостями поліпшення використання продуктивних сил даного регіону.

Міжгалузеві резерви – це можливості поліпшення міжгалузевих зв'язків, своєчасне, точне та якісне виконання договорів щодо кооперованих поставок, використання можливостей однієї галузі для підвищення продуктивності праці в іншій.

Галузеві резерви – це резерви, пов'язані з можливостями підвищення продуктивності праці в даній галузі економіки й зумовлені недостатнім використанням техніки та технології виробництва, прогресивних досягнень і передового досвіду, недоліками в спеціалізації, концентрації та комбінуванні виробництва тощо.

Внутрішньовиробничі резерви виявляються та реалізуються безпосередньо на підприємстві. Велике значення цих резервів полягає в тому, що підприємство є первинним осередком економіки та на ньому виявляються й використовуються всі попередні резерви. Внутрішньовиробничі резерви зумовлені недостатньо ефективним використанням техніки, сировини, матеріалів, а також робочого часу, наявністю цілодобових і внутрішньозмінних втрат часу, прихованого безробіття. Отже, внутрішньовиробничі резерви можна поділити на резерви:

- зниження трудомісткості продукції;
- поліпшення використання робочого часу.

Необхідною умовою виявлення та використання резервів є їх кількісна оцінка.

Резерви можуть оцінюватися в абсолютних і відносних величинах. На конкретний період величину резервів можна визначити як різницю між досягнутим і максимально можливим рівнем продуктивності праці.

Оцінку впливу зниження трудомісткості продукції, поліпшення використання робочого часу, удосконалення структури кадрів на підприємстві можливо визначити за допомогою формул зростання продуктивності праці *за рахунок зниження трудомісткості*:

$$\Delta ПП = \frac{T_M}{T_P} \times 100 - 100,$$
$$\Delta E_q = \frac{(T_M - T_P) \times P}{\Phi \times K},$$

де $\Delta ПП$ – величина підвищення продуктивності праці, %;

T_m, T_n – минула та нова трудомісткість на операцію або виріб;
 ΔE_q – економія чисельності робітників;
 P – кількість виробів або операцій;
 Φ – реальний фонд робочого часу одного робітника;
 K – коефіцієнт виконання норм.

4. 3. Поняття, види і методи мотивації праці

До числа факторів, які впливають на трудову активність людини, відносять фактори макросередовища, загального та локального мікросередовища.

До факторів макросередовища відноситься: система соціальних відносин у суспільстві, умови життя людини в ньому, які створюють належні передумови для духовного і творчого розвитку особистості.

Фактори загального мікросередовища характеризують специфічні умови діяльності працівників у виробничому колективі, особливості його соціальної орієнтації. До них відносять організаційну структуру колективу, систему соціального стимулювання праці, загальні, вирішувані колективом завдання, галузеву змістовність і умови праці, побуту і дозвілля працівників, рівень соціального й економічного розвитку колективу.

Фактори локального мікросередовища діють в межах первинного колективу, обмеженої групи і здебільшого обумовлені факторами загального мікросередовища, оскільки є їх конкретним проявом. Роль кожного фактора у формуванні трудової мотивації залежить від значення при здійсненні процесу трудової діяльності соціальних груп, задоволення їхніх потреб, реалізації інтересів.

Мотивація - це комплекс причин, які спонукають працівників до цілеспрямованих дій і є рушійною силою людської діяльності і поведінки на основі глибокої особистої зацікавленості і залучення до її здійснення.

Мотивація праці як механізм представляє собою систему, яка узгоджує багатомітенклатурні потреби, інтереси, ціннісні орієнтації й настанови, мотиви і мотиваційну структуру поведінки. Спрощена модель мотивації поведінки через споживання складається в такий ланцюжок:

спонукування (мотиви) → поведінка (дія) → результат задоволення потреб (повне задоволення, часткове задоволення чи відсутність задоволення).

Комплексна система мотивації праці повинна відповідати таким

вимогам:

- враховувати всі потреби й інтереси кожного окремого працівника в трудовому колективі;
- формувати мотиваційно-стимуляційну основу діяльності як в макро-, так і мікросередовищі;
- впливати на мотиваційну свідомість працівника.

Найвпливовішим елементом у визначеному механізмі мотивації є мотиви, які представляють собою спонукальну силу, яка передує дії. Основою мотиву трудової діяльності людини є її різноманітні потреби: фізіологічні; безпеки і захищеності; потреба в належності і любові (належати до колективу, бути визнаним і прийнятим ним, спілкуватися і відчувати прихильність); потреба поваги; пізнавальні (потреби дізнаватися, досліджувати, розуміти, знати); естетичні (потреба порядку, краси, гармонії); потреба в само актуалізації (реалізація своїх цілей, здібностей, розвиток особистості).

Мотивація є складовим елементом системи управління персоналом і спрямована на досягнення особистих інтересів працівника та цілей діяльності підприємства. Оскільки в основі трудової діяльності працівника лежать його потреби та інтереси, головними з яких є матеріальні, то для створення тривалих мотивів його праці необхідно створювати такі умови, за яких працівник сприймав би свою працю як джерело справедливої матеріальної винагороди, основою його професійного росту, визнання об'єктивної оцінки його здібностей і результатів праці.

Мотивація виступає як сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають людину до діяльності, впливають на її поведінку, надають їй діяльності цілеспрямованості (досягнення особистих цілей і цілей підприємства). Існує три види мотивації трудової діяльності: матеріальна, моральна, адміністративна.

Матеріальна мотивація реалізується через систему оплати праці, участі працівників у прибутках. Крім матеріального стимулювання цей вид мотивації передбачає і застосування матеріальних санкцій (при зниженні якості продукції, допущенні браку).

Моральна мотивація передбачає використання системи оцінювання заслуг, ділових якостей працівників, виховання у них почуття гордості за свою фірму, відданості їй, відчуття необхідності, їхньої потрібності на підприємстві.

Адміністративна мотивація ґрунтується на дисципліні праці, відповідальності працівника, використанні різних форм дисциплінарного покарання (зауваження, догана, звільнення з роботи) і дисциплінарні заохочення.

На практиці застосовуються такі методи мотивації трудової діяльності:

1. Прямі економічні: діючі на підприємстві форми та системи оплати праці; преміювання працівників за раціоналізацію та винахідництво; преміювання працівників за високі результати праці; оплата навчання; виплати за відсутність невиходів на роботу.

2. Непрямі економічні: доплати за стаж роботи; оплата додаткових відпусток, передбачених чинним законодавством; оплата путівок працівникам на лікування та відпочинок; пільгове харчування, користування житлом і транспортом; встановлення надбавок до пенсій, одноразова допомога при виході на пенсію.

3. Негрошові (соціальні): раціональний режим праці, гнучкі графіки роботи; забезпечення високого рівня охорони праці; підвищення змістовності, привабливості праці; підвищення по службі; участь в управлінні виробництвом та в розподілі прибутків.

4.4. Оплата праці персоналу підприємства

Оплата праці (заробітна плата) – грошове вираження вартості та ціни робочої сили, виражена в грошовій формі частина національного доходу, що надходить в особисте розпорядження працівників відповідно до кількості і якості витраченої ними праці.

Відповідно до Закону України "Про оплату праці" *заробітна плата* – це винагорода, обчислена, як правило, у грошовому виразі, яку за трудовим договором власник або уповноважений ним орган виплачує працівникові за виконану ним роботу. Розмір заробітної плати залежить від складності та умов виконуваної роботи, професійно-ділових якостей працівника, результатів його праці та господарської діяльності підприємства.

Як важлива соціально-економічна категорія заробітна плата в ринковій економіці має виконувати такі функції:

– *відтворювальну* – як джерела відтворення робочої сили та засобу залучення людей до праці;

– *стимулюючу* – установа залежності рівня заробітної платні від кількості, якості та результатів праці;

– *регулюючу* – як засіб розподілу та перерозподілу кадрів по регіонах країни, галузях економіки з урахуванням ринкової кон'юнктури;

– *соціальну* – забезпечення соціальної справедливості, однакової винагороди за однакову працю.

Основними видами заробітної плати є номінальна та реальна заробітна плата. *Номінальна* є сумою коштів, отриманою працівником за свою працю. *Реальна* визначає кількість товарів і послуг, які працівник може придбати за зароблену суму грошей. Тобто, реальна заробітна платня – це купівельна спроможність номінальної заробітної платні. Звідси видно, що реальна заробітна платня залежить від номінальної та рівня цін на товари й послуги. Цю залежність можна виразити так:

$$I_{PЗП} = \frac{I_{НЗП}}{I_{Ц}},$$

де $I_{PЗП}$ – індекс реальної заробітної платні, визначений за певний період;

$I_{НЗП}$ – індекс номінальної заробітної платні за цей же період;

$I_{Ц}$ – індекс цін, розрахований за певний період.

За своєю структурою заробітна платня неоднорідна, кожний її елемент виконує властиву їй функцію матеріального стимулювання та має певну економічну самостійність за необхідного взаємозв'язку та взаємозумовленості всіх її частин.

Заробітна плати робітників і службовців складається з основної (постійної) і додаткової (змінної) частин, а також заохочувальних виплат.

Згідно із Законом України "Про оплату праці" **основна заробітна плата** – 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 заробітна плата – це винагорода за працю понад установлені норми, за трудові успіхи та винахідливість і за особливі умови праці. Вона включає доплати, надбавки, гарантії та компенсаційні виплати, передбачені чинним законодавством; премії, пов'язані з виконанням виробничих завдань і функцій.

Особливе місце в системі оплати праці займає **мінімальна заробітна платня**, що є законодавчо встановленим розміром заробітної платні за просту, некваліфіковану працю, нижче якого не може провадитися оплата за виконану працівниками місячну, годинну норму праці. До мінімальної заробітної платні не входять доплати, надбавки, заохочувальні та компенсаційні виплати. Мінімальна заробітна платня є державною соціальною гарантією, обов'язковою на всій території України для підприємств усіх форм власності та господарювання.

Верховна Рада України у Законі про Держбюджет-2015, що набув чинності з 1 січня, залишила без змін основні соціальні гарантії

громадян. Лише у грудні заплановане збільшення розміру мінімальної зарплати (табл.1).

Таблиця 4.1

Розміри мінімальної заробітної плати в 2015 році, грн.

Форми заробітної плати	з 1 січня	з 1 грудня
- місячна	1218	1378
- погодинна	7,29	8.25

Організація заробітної плати заснована на декількох найважливіших принципах:

1) відповідність рівня заробітної плати від кількості і якості витраченої праці (матеріальна зацікавленість). На практиці виражається у застосуванні преміальних і заохочувальних систем оплати праці;

2) диференціація рівня оплати праці. Виражається в застосуванні різних систем і рівнів оплати праці працівників різних кваліфікацій і працюючих у різних умовах;

3) випереджаючий ріст продуктивності праці в порівнянні з ростом заробітної плати. Виражається в застосуванні визначених пропорцій між ростом заробітної плати і ростом продуктивності праці на державному рівні і на рівні профспілок, союзів підприємців і органів управління економікою;

4) єдність державної політики в області заробітної плати. Виражається у застосуванні єдиних тарифних сіток та тарифних ставок оплати праці робітників, службовців і бюджетних працівників;

5) досягнення високих кінцевих результатів роботи всього колективу, у тому числі необхідного рівня якості продукції, економії ресурсів. Виражається у застосуванні колективної і преміальних систем оплати праці.

Основою організації заробітної плати на підприємствах є **тарифна система**, що є сукупністю нормативів, які забезпечують можливість здійснювати диференціацію та регулювання заробітної платні різних груп і категорій працівників залежно від якісних характеристик їхньої праці. Тарифна система включає такі елементи: тарифну сітку; тарифні ставки; тарифно-кваліфікаційні довідники.

Тарифна сітка – шкала кваліфікаційних розрядів і відповідних їм тарифних коефіцієнтів. Тарифні сітки використовуються для врахування в оплаті праці працівників рівня їхньої кваліфікації.

В Україні в 1993 р. затверджена Єдина тарифна сітка оплати праці робітників, службовців, спеціалістів, керівників за загальними професіями та посадами, що забезпечує єдині умови оплати праці цих

категорій працівників незалежно від галузі виробництва. Тарифна сітка містить 15 розрядів з діапазоном тарифних коефіцієнтів від 1 до 4,1.

Тарифна ставка визначає абсолютний розмір оплати праці різноманітних груп робітників за одиницю робочого часу, який виражений у вартісній формі. Тарифна ставка є основною нормативною величиною, яка визначає розмір оплати праці всіх категорій працівників. Розмір тарифної ставки першого розряду визначається на рівні встановленого державою мінімального розміру заробітної платні, нижче якого не може проводитися оплата за фактично виконану працівником норму праці.

Тарифні ставки інших розрядів (C_{Pi}) визначаються множенням тарифної ставки першого розряду (C_{P1}) на тарифний коефіцієнт відповідного тарифного розряду (K_i)

$$C_{Pi} = C_{P1} \times K_i.$$

Середній тарифний коефіцієнт (K_{CER}) визначається як середньозважена величина добутку чисельності погодинників визначеного розряду та відповідного тарифного коефіцієнта або добутку трудомісткості робіт з певного розряду та відповідного тарифного коефіцієнта для відрядників.

Середній тарифний розряд (P_{CER}) розраховується

$$P_{CER} = \frac{K_{CER} - K_{МЕНШ}}{K_{БІЛШ} - K_{CER}} + P_{МЕНШ},$$

де $K_{менш}$, $K_{білш}$ – відповідно менший і більший із двох суміжних тарифних коефіцієнтів;

$P_{менш}$ – менший із двох суміжних тарифних розрядів.

Тарифно-кваліфікаційний довідник – збірник нормативних документів, що містить систему вимог, яким повинні відповідати працівники визначеної професії і кваліфікації.

Перелік посад керівників і спеціалістів наводиться у кваліфікаційному довіднику для даних категорій персоналу. Для них також передбачена тарифна сітка. На практиці основну частину їхнього заробітку складають посадові оклади.

Форми, системи оплати праці, тарифні ставки, оклади, доплати, надбавки, премії встановлюються самими підприємствами і фіксуються в «Положенні про оплату праці» і «Колективному договорі». Такі виплати, які відповідають нормативним документам, можуть включатися у собівартість продукції.

Підприємства самостійно встановлюють форми, системи і розміри оплати праці, а тарифна система оплати праці носить рекомендаційний характер і може служити орієнтиром в процесі організації оплати праці.

Важливими складовими організації заробітної плати є її форми і системи, які встановлюються підприємствами самостійно з дотриманням вимог, передбачених законодавством.

На підприємствах найбільш часто використовують дві форми оплати праці: погодинну та відрядну.

Погодинна форма передбачає оплату праці в залежності від відпрацьованого часу та рівня кваліфікації.

Ця форма має такі *системи*:

- *пряма погодинна*. Заробіток при цій системі визначається тарифною ставкою відповідного розряду і кількістю відпрацьованого часу.

- *погодинно-преміальна система*, при якій робітник понад оплати відповідно до відпрацьованого часу та тарифних ставок одержує премію за досягнення певних кількісних або якісних показників.

Відрядна форма оплата праці передбачає залежність суми заробітку від кількості виготовлених виробів або обсягу виконаних робіт за визначений період часу.

Відрядна форма оплати праці може застосовуватись, якщо необхідно збільшити обсяг виробництва на даному робочому місці, кількісні показники виробітку, які відображають затрати праці, і якщо є можливості урахувати ці затрати з достатньою точністю.

Відрядна форма має такі системи:

- *пряма відрядна*, при якій заробітна платня нараховується відповідно до кількості виробленої продукції по постійних відрядних розцінках.

- *відрядно-преміальна* передбачає виплату робітнику крім відрядного заробітку, нарахованого за прямими відрядними розцінками, премії за досягнення певних якісних або кількісних показників.

- *відрядно-прогресивна*, при якій праця робітника в межах установлених норм оплачується за прямими відрядними розцінками, а виробіток понад норму – за підвищеними.

- *непряма відрядна* використовується при оплаті праці допоміжних працівників і підсобників. У цьому випадку заробітна платня робітника знаходиться в прямій залежності від результатів праці тих працівників, яких він обслуговує.

- *акордна система* передбачає встановлення розцінки не на одиницю виконаної роботи, а відразу на весь обсяг робіт із встановленням терміну його виконання.

- *колективна система оплата праці (бригадна)* - під час використання цієї системи спочатку розраховується зарплата всієї бригади ($Z_{бр}$) як при прямій відрядній системі, використовуючи

бригадний розцінок. Потім цей заробіток розподіляється між членами бригади.

На багатьох підприємствах в ринкових умовах господарювання знайшла використання **безтарифна система оплати праці**. За даною системою заробітна плата всіх працівників підприємства від директора до робітника представляє собою частку працівника у фонді оплати праці підприємства. В цих умовах заробіток кожного працівника залежить від кваліфікаційного рівня працівника, коефіцієнта трудової участі (КТУ) та фактично відпрацьованого часу. Кваліфікаційний рівень встановлюється всім членам трудового колективу залежно від виконуваних функцій, рівня кваліфікації. КТУ також встановлюється всім працівникам та затверджується Радою трудового колективу.

Різновидом безтарифної системи оплати праці є **контрактна система**, яка ґрунтується на укладанні договору між роботодавцем і виконавцем, у якому обговорюються режим та умови праці, права та обов'язки сторін, рівень оплати праці тощо. Договір може оплачувати час перебування виконавця на підприємстві (погодинна оплата праці) або конкретне виконане завдання (відрядна оплата).

Система участі в прибутках передбачає розподіл визначеної частини прибутку підприємства між його працівниками. Такий розподіл може проводитися в формі грошових виплат розповсюдження акцій між працівниками підприємства. Впровадження такої системи викликане тим, що існуючі системи оплати праці не викликають у працівників реальної зацікавленості в значних загальних результатах роботи. А справедливий і зрозумілий для всіх розподіл прибутку між власником підприємства, адміністрацією, спеціалістами та працівниками створює умови для хорошого психологічного клімату в колективі та процвітання підприємства.

Тема 5. МАТЕРІАЛЬНО-ТЕХНІЧНА БАЗА СІЛЬСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА

5.1. Поняття і особливості матеріально-технічної бази сільського господарства

Створення всебічно розвинутого високопродуктивного сільського господарства вимагає відповідного рівня розвитку матеріально-технічної бази аграрних підприємств. Матеріально-технічна база є найважливішою складовою частиною продуктивних сил і має багатогранне значення в розвитку аграрного виробництва.

Матеріально-технічна база аграрного підприємства – це сукупність засобів і предметів праці, які використовуються в сільськогосподарському виробництві. Вона включає речові елементи продуктивних сил галузі і створює відповідні матеріальні умови виробництва сільськогосподарської продукції. На сучасному етапі матеріально-технічна база сільського господарства представлена великим машинним виробництвом, яке базується на широкому використанні досягнень науково-технічного прогресу. Важливе значення має ефективне використання виробничого потенціалу, створеного за багато років у сільськогосподарських підприємствах.

У складі матеріально-технічної бази аграрних підприємств першорядну роль відіграють засоби виробництва. До них належать:

- земля як головний засіб сільськогосподарського виробництва;
- трактори, мотори комбайнів, автомобілі, стаціонарні двигуни, електросилові установки і робоча худоба. Ці елементи матеріально-технічної бази складають енергетичні ресурси підприємства. Силові машини безпосередньо не впливають на предмети праці, але їх роль у розвитку продуктивних сил сільського господарства надзвичайно велика;
- сільськогосподарські машини і знаряддя, обладнання тваринницьких ферм і машини для приготування кормів, інші робочі машини, які застосовуються в сільськогосподарському виробництві, електромережі, водопроводи. Робочі машини є основою виконання всіх робіт у рослинництві і тваринництві, а також у галузях первинної переробки сільськогосподарської продукції;
- виробничі приміщення та споруди, транспортні засоби і дороги;
- продуктивна худоба і птиця;
- корми, насіння, органічні і мінеральні добрива, засоби хімізації рослинництва і тваринництва, а також інші засоби виробництва в аграрних підприємствах.

Усі ці складові матеріально-технічної бази – засоби і предмети праці, які використовуються в сільськогосподарському виробництві. Основними з них є механічні засоби праці, які становлять матеріальну основу виробництва сільськогосподарської продукції. Проте земля є головним і незамінним засобом виробництва, без землі неможливий сам процес сільськогосподарського виробництва. Тому у формуванні і розвитку матеріально-технічної бази аграрних підприємств важлива роль належить землі.

Матеріально-технічна база сільського господарства має речові і структурні особливості, зумовлені відмінностями в технології

сільськогосподарського виробництва, різним поєднанням природних і технічних факторів:

1. Найважливішою складовою частиною матеріально-технічної бази аграрного підприємства є земля — головний засіб сільськогосподарського виробництва. Земельні угіддя, які використовуються у сільськогосподарському виробництві, називаються *сільськогосподарськими угіддями*. Вони включають рілля, сіножаті, пасовища, багаторічні насадження та перелоги. Сільськогосподарські угіддя аграрних підприємств характеризуються різною якістю і продуктивністю, що насамперед залежить від зональних особливостей їхнього розміщення. Сільськогосподарські угіддя нашої країни визначаються великою часткою ріллі, що є основою розвитку інтенсивного аграрного виробництва.

На сучасному етапі основною проблемою, від розв'язання якої залежить дальший розвиток сільськогосподарського виробництва, є підвищення родючості земельних угідь. Лише за цих умов можна забезпечити ефективне використання всіх інших засобів виробництва, зокрема машин і обладнання, виробничих приміщень і споруд, продуктивної худоби і кормів, насіння і добрив.

2. Матеріально-технічна база сільського господарства значно залежить від природних умов і характеризується зональними особливостями сільськогосподарського виробництва. В різних зонах з неоднаковими ґрунтово-кліматичними умовами застосовуються різні системи машин, які найбільш повно враховують регіональні відмінності і відповідають конкретним умовам виробництва.

3. Матеріально-технічна база сільськогосподарських підприємств формується і розвивається з урахуванням сезонного характеру виробництва. У зв'язку з цим значна кількість сільськогосподарських машин і знарядь використовується протягом нетривалого періоду, створюються відповідні запаси насіння, кормів та інших засобів. Це потребує додаткових витрат і впливає на ефективність використання матеріально-технічних засобів.

4. Невід'ємною складовою частиною матеріально-технічної бази сільського господарства є живі організми — продуктивна і робоча худоба, молодняк тварин, птиця, багаторічні насадження тощо. В сільськогосподарському виробництві тісно переплітаються економічні і біологічні процеси. Останні визначаються ростом і розвитком живих організмів і істотно впливають на ефективність використання всіх інших засобів виробництва.

5. Складовою частиною матеріально-технічної бази є засоби виробництва, які створюються безпосередньо в сільському господарстві

(продуктивна худоба, корми, насіння, органічні добрива). Навіть за високого рівня оснащення аграрних підприємств засобами промислового виробництва, але нестачі або низькій якості засобів виробництва, відтворюваних у сільському господарстві, продуктивність рослинництва і тваринництва знижуватиметься. Тому створення матеріально-технічної бази, необхідної для широкого впровадження інтенсивних технологій в аграрних підприємствах, вимагає не тільки дальшого розвитку промисловості, а й впровадження у виробництво досягнень агробіологічної науки.

Визначальний фактор удосконалення матеріально-технічної бази аграрних підприємств – *науково-технічний прогрес*, який здійснюється безперервно і є необхідною умовою економічного і соціального розвитку. За умов науково-технічного прогресу в першу чергу вдосконалюються засоби праці, які мають вирішальне значення для розвитку матеріального виробництва. Засоби праці є не тільки мірилом розвитку робочої сили, а й показником рівня суспільних відносин, за яких відбувається праця.

5.2. Енергетичні ресурси підприємства

Найбільш активною частиною матеріально-технічної бази аграрних підприємств є *енергетичні ресурси*, які включають потужність механічних двигунів (тракторів, комбайнів, автомобілів та ін.), електромоторів, електроустановок і робочої худоби. Підвищення рівня забезпеченості підприємств енергетичними ресурсами характеризує зміцнення і розвиток їх матеріально-технічної бази.

В енергетичних ресурсах аграрних підприємств України переважають механічні двигуни, а частка робочої худоби становить менше 0,5%. У складі енергетичних ресурсів основне місце займають тракторні і автомобільні двигуни, частка яких становить приблизно 2/3 всіх потужностей.

Рівень забезпеченості аграрного підприємства енергетичними ресурсами визначається такими показниками:

енергозабезпеченість підприємства – кількість енергетичних потужностей (к. с.) з розрахунку на 100 га посівної площі;

енергоозброєність праці – кількість енергетичних потужностей (к. с.) з розрахунку на одного середньорічного працівника, зайнятого в сільськогосподарському виробництві.

Показники енергоозброєності праці й енергозабезпеченості сільськогосподарських підприємств окремих регіонів України значно

відрізняються, що зумовлене відмінностями їх галузевої структури, спеціалізацією і концентрацією виробництва та іншими факторами.

В енергетичних ресурсах аграрних підприємств важливого значення набуває застосування електроенергії, що свідчить про дальший розвиток і вдосконалення матеріально-технічної бази сільськогосподарського виробництва. Електрифікація виробничих процесів – важливий фактор впровадження комплексної механізації і автоматизації сільськогосподарського виробництва.

Для оцінки рівня використання електроенергії в підприємствах використовують такий показник, як *електроозброєність праці*, який визначається кількістю електроенергії, використаної на виробничі потреби, з розрахунку на одного середньорічного працівника сільськогосподарського виробництва.

Впровадження досягнень науково-технічного прогресу, переведення виробництва сільськогосподарської продукції на індустріальну основу вимагають значного збільшення використання електроенергії. Зростання електроозброєності праці в підприємствах забезпечує значне підвищення її продуктивності. Електрифікація сільського господарства має велике не тільки економічне, а й соціальне значення, сприяючи поліпшенню умов праці і побуту сільських трудівників.

Підвищення рівня забезпеченості аграрних підприємств енергетичними ресурсами зумовлює раціональне і ефективне використання їх. У процесі розвитку матеріально-технічної бази підприємств важливого значення набуває впровадження енергозберігаючих технологій. Вони повинні стати одним з головних джерел задоволення зростаючих потреб господарств в енергетичних ресурсах, сприяти підвищенню ефективності виробництва.

5.3. Механізація і автоматизація сільськогосподарського виробництва

Однією із складових частин матеріально-технічної бази аграрних підприємств є засоби механізації виробничих процесів. Сільськогосподарські машини і знаряддя як механічні засоби праці є одним з основних елементів продуктивних сил сільського господарства. На застосуванні машин і знарядь у виробничому процесі ґрунтується механізація сільськогосподарського виробництва.

Механізація сільськогосподарського виробництва – це процес заміни ручної праці машинною, окремих машин – системою машин, а

також впровадження їх автоматизованих систем. Механізація виробництва є об'єктивним і закономірним процесом удосконалення матеріально-технічної бази аграрних підприємств.

Механізація сільськогосподарського виробництва в своєму розвитку проходить три стадії: часткова механізація; комплексна механізація; автоматизована система машин.

При *частковій механізації* окремі виробничі процеси механізовані, а решта виконується ручним способом.

Комплексна механізація передбачає виконання всіх процесів механічними засобами при збереженні ручного управління машинами.

При використанні *автоматизованої системи машин* усі виробничі процеси виконуються, регулюються і контролюються за допомогою автоматичних пристроїв і відповідних програм. Автоматизація сільськогосподарського виробництва найбільш широко застосовується на птахофабриках та інших великих тваринницьких комплексах.

З розвитком матеріально-технічної бази зростають обсяги використання сільськогосподарської техніки, поліпшується її якість. Аграрні підприємства оснащуються дедалі досконалішою технікою, хоча темпи цього процесу не відповідають сучасним вимогам. Нині матеріально-технічна база сільськогосподарських підприємств потребує якісної перебудови для забезпечення комплексної механізації виробничих процесів.

Розвиток матеріально-технічної бази аграрних підприємств має забезпечити вимоги індустріалізації сільськогосподарського виробництва, пов'язані із застосуванням системи машин (насамперед для впровадження потокової технології виробництва).

Система машин – це сукупність різних видів техніки, яка забезпечує послідовне і безперервне виконання робіт у виробничому процесі. Вона є основою впровадження комплексної механізації й автоматизації сільськогосподарського виробництва, втілення найважливіших досягнень науково-технічного прогресу в сільському господарстві.

Лише використання системи машин є ефективним і забезпечує збільшення виходу продукції при менших затратах праці і коштів на її одиницю, сприяє поліпшенню умов праці. При цьому треба враховувати зональні особливості сільськогосподарського виробництва і створювати сприятливі умови для життєдіяльності живих організмів. У тваринницьких галузях система машин має забезпечувати продуктивне використання худоби і птиці протягом багатьох років.

Відсутність комплексу машин на тваринницьких фермах господарств знижує ефективність механізації. Саме тому на фермах

повільно скорочується чисельність працівників і відповідно дуже низькими темпами зростає навантаження худоби з розрахунку на одного працівника. Механізація окремих виробничих процесів на фермах істотно полегшує працю окремих працівників, проте лише комплексна механізація зумовлює підвищення продуктивності праці.

Нині аграрні підприємства повинні застосовувати не окремі машини, а їх комплекси, що дає значний економічний ефект. Зростання технічної оснащеності підприємств дає змогу підвищити рівень механізації виробничих процесів у рослинництві й тваринництві.

Рівень механізації сільськогосподарського виробництва визначається відношенням обсягу механізованих робіт до загального їх обсягу. Як економічний показник рівень механізації виробничих процесів характеризує розвиток матеріально-технічної бази сільськогосподарського виробництва.

5.4. Машинно-тракторний парк і ефективність його використання

Забезпеченість аграрних підприємств технікою і високопродуктивне використання її мають особливе значення. Адже кількість і якість сільськогосподарської продукції значною мірою залежать від дотримання визначених строків виконання окремих виробничих процесів і робіт.

У складі техніки, що використовується в господарствах, переважає машинно-тракторний парк. За його допомогою виконуються механізовані роботи в рослинництві, тваринництві, на транспорті та в інших галузях. Обсяг механізованих робіт машинно-тракторного парку обчислюється в умовних еталонних гектарах. *Еталонний гектар* – це умовна одиниця, яка відповідає оранці 1 га ріллі за певних (еталонних) умов. Відповідно до цього встановлено коефіцієнти переведення різних видів механізованих робіт в умовні еталонні гектари.

Умовно-еталонні гектари визначають шляхом множення кількості виконаних нормозмін трактором відповідної марки на його змінний еталонний виробіток. Його розраховують для кожної марки тракторів шляхом множення коефіцієнта (для переведення цієї марки тракторів в умовно-еталонний) на тривалість зміни в годинах. Кількість нормозмін визначають шляхом ділення фактично виконаного обсягу робіт за зміну на змінну норму виробітку. У тих випадках, коли трактор працює

погодинно, кількість нормозмін визначають шляхом ділення відпрацьованого часу на 7 годин.

Для трактора кожної марки визначений нормативний виробіток в еталонних гектарах за одиницю робочого часу. Виробіток за 1 год. для трактора ДТ-75 становить 1 умовний гектар, тому його взято за еталонний. Трактори всіх інших марок переводяться в умовні еталонні трактори за відповідними коефіцієнтами.

Фізичні трактори переводять в умовно-еталонні за коефіцієнтами, що визначені, виходячи з нормативного виробітку за зміну. За одиницю прийняті трактори класу 3 т (ДТ-75, Т-74, Т-75) з нормативним виробітком 7 га. Тоді, наприклад, трактор Т-150 з нормативним виробітком 11,6 га матиме коефіцієнт для переведення в умовно-еталонний 1,65 (11,6:7).

Сучасний процес технічного переоснащення сільськогосподарського виробництва характеризується істотним ускладненням машин і механізмів у конструктивному відношенні, що вимагає удосконалення обслуговування, зберігання та експлуатації техніки. При цьому важливого значення набуває нині питання фінансування розвитку матеріально-технічної бази підприємств на основі придбання високопродуктивної, але порівняно дорогої техніки.

У зв'язку з цим важливим напрямом технічного переозброєння аграрних підприємств є лізинг.

Лізинг – це підприємницька діяльність, яка спрямована на інвестування фінансових коштів і полягає в наданні лізингодавцем у виключне користування на визначений строк лізингоодержувачу майна за умови сплати ним періодичних лізингових платежів. Це визначення лізингу дано відповідно до Закону України “Про лізинг”.

Лізинг (анг. leasing – оренда) можна розглядати як довготермінову оренду машин, обладнання, транспортних засобів, виробничих споруд на умовах поворотності, терміновості та платності і на підставі відповідного договору між орендодавцем і орендарем, що передбачає можливість їх наступного викупу орендарем.

У визначенні *лізингу* Світовим банком зазначається, що це «контрактні відносини між двома сторонами, які дають змогу одній стороні використовувати майно, що є власністю іншої сторони, в обмін на обумовлені контрактом періодичні платежі».

Лізинг можна розглядати також як різновид довготермінового кредиту, наданого в натуральній формі, який погашається лізингоодержувачем в розстрочку, тобто лізинг – це поєднання оренди і кредиту. При цьому використовуються різні форми оплати – коштами, товарами та послугами.

Для аграрних підприємств значення лізингу полягає в тому, що без значних одноразових витрат можна одержати в користування дорогу високопродуктивну техніку і швидко удосконалити свою матеріально-технічну базу. При цьому лізингові платежі здійснюються у формі поточних витрат, не поділяються на відсотки та амортизаційні відрахування.

Лізинг здійснюється за договором, який регулює правовідносини між суб'єктами лізингу, і, залежно від особливостей здійснення лізингових операцій, може бути двох видів – фінансовий чи оперативний.

Фінансовий лізинг – це лізинговий договір, в якому передбачено виплату за період дії договору суми, що дорівнює повній амортизації машин і устаткування, або не менше 60 % вартості об'єкта лізингу. Після закінчення строку договору фінансового лізингу об'єкт лізингу переходить у власність лізингоодержувача або викупается ним за залишковою вартістю.

Оперативний лізинг – це договір лізингу, який укладають на короткий термін, тобто менший за амортизаційний період орендованих засобів праці. Після закінчення строку договору оперативного лізингу він може бути продовжений або об'єкт лізингу підлягає поверненню лізингодавцю, тобто власнику засобів праці.

Оснащеність аграрних підприємств високопродуктивною технікою обумовлює необхідність поєднання технічних можливостей машин і вимог їх ефективного використання. Адже використання машинно-тракторного парку підприємства значною мірою визначає обсяг витрат на виробництво сільськогосподарської продукції та її економічну ефективність.

Рівень ефективності використання парку визначається за трьома групами показників:

1. Показники інтенсивності використання машинно-тракторного парку:

– *коефіцієнт використання* визначають шляхом ділення машино-днів у роботі на машино-дні перебування в підприємстві;

– *відпрацювання одним трактором машино-днів та машино-змін за рік та сезон* визначають шляхом ділення всього обсягу відпрацьованих машино-днів на середню кількість тракторів та комбайнів (окремо) за рік та сезон;

– *коефіцієнт змінності* розраховують як відношення кількості відпрацьованих машино-змін до кількості відпрацьованих машино-днів.

2. Показники продуктивності використання машинно-тракторного парку:

– *річний (сезонний) виробіток* умовно-еталонних гектарів одним трактором визначають шляхом ділення загального обсягу виконаних робіт (фізичних та умовних гектарів) на середню кількість тракторів за рік (сезон);

– *денний та змінний виробіток* одним трактором визначають шляхом ділення обсягу виконаних робіт (фізичних гектарів) на кількість відпрацьованих машино-днів та машино-змін.

3. Показники ефективності використання машинно-тракторного парку:

– *собівартість одного умовно-еталонного гектара* визначають шляхом ділення суми експлуатаційних витрат у МТП на загальний обсяг робіт в умовно-еталонних гектарах; для комбайнів – собівартість гектара зібраної площі;

– *витрати пального на один умовно-еталонний гектар*;

– *виробництво валової продукції на одиницю вартості техніки* визначають шляхом ділення вартості валової продукції (у порівнянних цінах 2010 року) на 100 гривень вартості техніки у МТП.

Для визначення ефективності використання комбайнів та інших складних машин використовують аналогічну систему показників. Однак обсяг виконаних робіт комбайнами обчислюється у фізичних гектарах зібраної площі відповідних культур (зернових, картоплі, цукрових буряків, кукурудзи на силос тощо). Наприклад, ефективність використання зернозбиральних комбайнів характеризується змінною, денною й сезонною площею, збіраною однією машиною. Потребу в комбайнах (P_k) визначають за формулою

$$P_k = \frac{Z_n}{T_p \times H_e \times t \times K_m \times K_m},$$

де Z_n – збиральна площа культури;

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

H_e – норма виробітку за годину;

t – тривалість роботи комбайна протягом дня;

K_m – коефіцієнт технічної готовності;

K_m – коефіцієнт використання календарного періоду за метеорологічними умовами.

Розвиток матеріально-технічної бази аграрних підприємств передбачає постійну заміну старої техніки новою, недосконалих систем машин більш продуктивними і автоматизованими. Застосування нової техніки чи нової системи машин у господарствах істотно впливає на ефективність сільськогосподарського виробництва. Тому, рекомендуючи ту чи іншу систему машин до впровадження у виробництво, треба

визначити її економічну ефективність та обґрунтувати доцільність використання принципово нової системи машин.

5.5. Транспортні засоби та їхнє використання

Важливою складовою матеріально-технічної бази аграрних підприємств є транспортні засоби. Вони становлять самостійну галузь у кожному підприємстві, яка забезпечує переміщення вантажів. Узгодженість виробничих процесів з транспортними операціями - необхідна умова безперебійної і ефективної роботи кожного аграрного підприємства.

Сільськогосподарське виробництво має широкі економічні зв'язки і його дальший розвиток неможливий без розвинутої системи міжгосподарських і внутрішньогосподарських транспортних засобів. У зв'язку з великою територіальною віддаленістю полів і ферм транспортування вантажів є важливою частиною виробничого процесу.

Транспортні роботи поділяють на:

- *внутрішньобригадні* – перевезення робітників виробничих підрозділів; підвезення тари, добрив, насіння на поля; перевезення продукції до місць сортування, пакування та ін.;
- *внутрішньогосподарські* – перевезення продукції з полів та ферм до місць доробки, переробки, зберігання;
- *позагосподарські* – перевезення вантажів на заготівельні й переробні підприємства, елеватори або завезення засобів виробництва, що використовуються в господарській діяльності.

В аграрних формуваннях обсяг вантажів у тоннах визначають за технологічними картами вирощування сільськогосподарських культур і виробництва продукції тваринництва з одночасним урахуванням перевезень різних матеріалів, мінеральних добрив, нафтопродуктів, палива та ін.

Організаційно-економічні вимоги до будь-яких видів транспортних засобів полягають у їх відповідності типу вантажів, можливостям раціональної організації праці та мінімуму експлуатаційних витрат.

Раціональна організація транспортних робіт в аграрних формуваннях потребує погодженості в роботі навантажувально-розвантажувальних машин, механізмів і транспортних засобів, повного завантаження їх протягом року, раціонального комплектування агрегатів з урахуванням транспортної швидкості й вантажопідйомності машин і

причепів, якісної дорожньої мережі вдосконалення організаційних форм сільськогосподарського виробництва.

Обсяг транспортних робіт у тонно-кілометрах, або вантажооборот, обчислюють множенням обсягу вантажоперевезень у тоннах на середньозважену відстань перевезень. Обсяг вантажоперевезень у тоннах і вантажооборот у тонно-кілометрах у конкретному аграрному підприємстві залежить від площі землекористування, рівня урожайності сільськогосподарських культур, продуктивності тварин, спеціалізації господарства, його віддаленості від переробних підприємств і заготівельних організацій, залізничної станції та інших робіт.

На потребу в транспортних засобах істотний вплив має клас вантажів. Розрізняють п'ять таких класів.

До *першого класу* належать вантажі, які забезпечують 100% використання вантажопідйомності (зерно, крім вівса й кукурудзи в качанах, картопля свіжа, борошно, фрукти свіжі в ящиках, камінь, цемент, мінеральні добрива тощо), до *другого* – з використанням вантажопідйомності на 99-71% (вовна пресована, зелень городня в ящиках, капуста свіжа, комбікорми, кукурудза в качанах, сіно й солома пресовані, насіння соняшнику та ін.), до *третього* – на 70-51% (вовна непресована, молоко свіже в бідонах та автоцистернах, нафтопродукти, силосна маса, тютюн, худоба домашня велика тощо), до *четвертого* – на 50-41% (зелень городня навалом, кокони шовкопряда, розсада овочева без упаковки, худоба домашня дрібна тощо), до *п'ятого класу* – вантажі, які забезпечують використання вантажопідйомності менше ніж на 41% (бавовна).

Вантажний автотранспорт потребує великих витрат на своє утримання і це значною мірою впливає на собівартість сільськогосподарської продукції.

Усі показники використання автотранспорту поділяють на три групи:

1. Показники інтенсивності:

- *коефіцієнт використання автопарку* визначають шляхом ділення автомобіле-днів перебування в роботі на автомобіле-дні перебування в господарстві;

- *коефіцієнт технічної готовності* розраховують шляхом ділення різниці між автомобіле-днями перебування в господарстві та автомобіле-днями в ремонті на автомобіле-дні перебування в господарстві;

- *середня технічна швидкість* обчислюють шляхом ділення загального пробігу автомобілів на час перебування в русі;

- *середня експлуатаційна швидкість* – це частка від ділення загального пробігу на час перебування автомобілів у наряді;

- середня відстань перевезення вантажу є часткою від ділення вантажообороту (т·км) на загальну кількість перевезеного вантажу (т);
- середньодобовий пробіг автомобіля визначають шляхом ділення загального пробігу автомобілів на автомобіле-дні в роботі;
- коефіцієнт використання пробігу дорівнює відношенню пробігу автомобілів із вантажем до загального пробігу;
- коефіцієнт використання вантажопідйомності розраховують за формулою

$$K_v = \frac{Z_{во} - B_{оп}}{\Pi_v \times B_n}$$

де K_v – коефіцієнт використання вантажопідйомності;

$Z_{во}$ – загальний вантажооборот, т · км;

$B_{оп}$ – вантажооборот причепів, т · км;

Π_v – пробіг з вантажем, км;

B_n – вантажопідйомність середньооблікового автомобіля, т.

2. Показники продуктивності автотранспорту:

- *виріток автомобілів на одну середньооблікову автомобіле-тонну:*

$$B_a = \frac{B_m}{A_{мд} \div 365},$$

(1.3.3)

де B_a – виріток автомобілів на одну середньооблікову автомобіле-тонну;

B_m – кількість перевезених вантажів, т;

$A_{мд}$ – автомобіле-тонно-дні.

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

$$B_{ткм} = \frac{Z_{во}}{A_{мд} \div 365} \cdot \quad (1.3.4)$$

3. Показники ефективності використання автотранспорту:

- *собівартість тонно-кілометра* визначають шляхом ділення експлуатаційних витрат на вантажооборот;
- *експлуатаційні витрати на 100 км пробігу та на тонну вантажу;*
- *витрати пального на 100 км пробігу та на 100 т · км;*
- *витрати пального на тонну вантажу.*

Рациональна організація транспортних робіт в аграрних формуваннях потребує погодженості в роботі навантажувально-розвантажувальних машин, механізмів і транспортних засобів, повного

завантаження їх протягом року, раціонального комплектування агрегатів з урахуванням транспортної швидкості й вантажопідйомності машин і причепів, якісної дорожньої мережі вдосконалення організаційних форм сільськогосподарського виробництва.

Ефективність використання транспортних засобів залежить не тільки від техніко-експлуатаційних можливостей сучасних автомобілів, а й від наявності і стану дорожньої мережі. Будівництво доріг з твердим покриттям потребує значних коштів, проте економічно ефективно. Значно зростають швидкість перевезень і вантажопідйомність автомобілів, зменшуються витрати пального і витрати на ремонт транспортних засобів. Стан доріг є також важливим фактором соціально-економічного розвитку села.

Тема 6. КАПІТАЛ ПІДПРИЄМСТВА

6.1. Основний капітал підприємства, його склад і структура

Слово «капітал» походить від латинського «capitalis», що означає головний, основний. Нині в економічній теорії характеристика капіталу як економічного ресурсу займає центральне місце. Капітал підприємства розглядається як фактор виробництва. Під фактором виробництва слід розуміти сукупність засобів виробництва, задіяних у виробничому процесі і які безпосередньо впливають на результати виробництва.

Отже, **капітал підприємства** – це сукупність засобів виробництва, цінностей у матеріальній, грошовій та нематеріальній формах, які забезпечують його власникові одержання додаткової вартості.

Успішне функціонування сільськогосподарських підприємств здійснюється на основі органічної взаємодії таких факторів, як земля, трудові ресурси, засоби й предмети праці.

Засоби праці – це річ або комплекс речей, за допомогою яких люди виготовляють продукцію або надають послуги. Засоби праці безпосередньо не створюють масу продукції, вони в процесі виробництва зберігають свою натуральну форму й діють протягом багатьох виробничих циклів.

Предмети праці – це все те, на що спрямована людська праця, з чого виготовляється продукція для особистого або виробничого споживання. У процесі виробництва вони повністю споживаються й формують масу готової продукції.

Засоби й предмети праці в сукупності становлять *засоби*

виробництва, які є матеріальною основою сільськогосподарського виробництва й важливою складовою частиною його продуктивних сил. У виробничому процесі засоби виробництва продуктивно споживаються й беруть безпосередню участь у формуванні вартості продукції. Засоби виробництва аграрного підприємства, виражені в грошовій формі, становлять його *виробничий капітал*, який залежно від економічного значення в процесі виробництва, характеру відтворення й способу перенесення вартості на готовий продукт поділяється на основний та оборотний.

Основний виробничий капітал – це засоби праці, які беруть участь у процесі виробництва протягом тривалого періоду, зберігають свою натуральну форму й частинами переносять свою вартість на створюваний продукт.

Оборотний капітал – це предмети праці, які цілком споживаються в одному виробничому циклі, втрачають натурально-речову форму й повністю переносять свою вартість на готовий продукт.

У процесі виробництва окремі елементи основних виробничих фондів відіграють неоднакову роль, а тому їх поділяють на активні та пасивні.

До *активної* частини основного капіталу відносять комплекс машин і механізмів, які безпосередньо беруть участь у виробничому процесі (трактори, комбайни, транспортні засоби устаткування, виробничий інвентар та ін.).

До *пасивної* частини основного капіталу належать усі інші види фондів, які не беруть безпосередньої участі у виготовленні продукту, але необхідні для виконання виробничого процесу. Вони забезпечують нормальне використання активної частини основних виробничих фондів (виробничі приміщення, споруди).

Відповідно до системи бухгалтерського обліку й статистики видова (технологічна) класифікація основних виробничих фондів така:

- земельні ділянки й об'єкти природокористування (вода, надра та інші природні ресурси);
- будівлі, у яких розміщені цехи, майстерні, худоба, склади, адміністративні корпуси тощо;
- споруди, до яких належать мости, естакади, шляхи, шляхові споруди й споруди для зберігання сировини, водонапірні башти та ін.;
- передавальні пристрої (електромережі, сигналізація, система зв'язку, водопроводи виробничого призначення тощо);
- силові машини та устаткування (підйомні крани, транспортери, механізми, вимірне та регулювальне устаткування та ін.);
- транспортні засоби, до яких належать рухомий склад, тягачі,

контейнери, платформи, вагони тощо;

- інструменти, термін використання яких більший від одного року, а вартість регулюється законодавчими актами;

- виробничий інвентар (пристосування, відра, бідони, шафи для зберігання продукції та ін.);

- господарський інвентар (меблі, офісне устаткування, факси, телефони, комп'ютери тощо);

- робоча й продуктивна худоба;

- багаторічні насадження;

- капітальні витрати на поліпшення та рекультивацію земель;

- інші основні виробничі фонди.

Співвідношення окремих видів (груп) основного капіталу, виражене у відсотках до їхньої загальної вартості на підприємстві, визначає *структуру основних виробничих фондів*. За інших однакових умов структура основного капіталу є ефективнішою тоді, коли більшою є в їхньому складі питома вага активної частини. Вона змінюється під впливом багатьох факторів: галузевих особливостей і спеціалізації підприємства, технічного рівня виробництва й територіального розміщення аграрного підприємства.

Облік основних засобів здійснюють в натуральній і вартісній формах.

Натуральна форма (площа, кількість і потужність силових машин, устаткування тощо) використовуються при визначенні виробничої потужності, розробці балансів обладнання, вдосконаленні складу основних засобів. За співвідношенням вартості окремих видів основного капіталу визначають матеріально-речову структуру основного капіталу підприємства.

Вартісна форма обліку необхідна для визначення розмірів амортизації, калькулювання собівартості продукції.

Розрізняють такі види оцінки вартості основних засобів:

Первісна вартість (початкова) – це фактична їхня вартість на момент уведення в дію чи придбання. Вона включає вартість придбання об'єкта основних засобів, витрати на їхню доставку, витрати на монтаж і запуск у дію об'єкта основних засобів, інші супутні витрати, пов'язані з придбанням або спорудженням об'єкта основних засобів. Придбані (створені) основні засоби зараховуються на баланс підприємства за первісною вартістю.

Переоцінена або відновлена вартість основних засобів – це вартість їхнього відтворення за сучасних умов виробництва. Вона враховує ті самі витрати, що й первісна вартість, але за сучасними

цінами, тобто переоцінена вартість – вартість необоротних активів після їхньої переоцінки.

Залишкова вартість – визначається як різниця між початковою вартістю, та сумою зносу, накопиченою за весь період експлуатації об'єкта основних засобів. Це реальна вартість основних засобів у певний період.

Ліквідаційна вартість — це вартість реалізації зношених та знятих з виробництва основних засобів (це може бути вартість лому, агрегати, запасні частини, метал, гума тощо). У практиці господарювання її використовують для розрахунків норм амортизаційних відрахувань та визначення наслідків ліквідації спрацьованих основних засобів. За цією вартістю підприємство може реалізувати основні засоби, передати на баланс іншому підприємству.

6.2. Амортизація основних засобів підприємства

У процесі виробничої експлуатації всі основні засоби старіють і зношуються, тому розрізняють два види зносу: фізичний і моральний.

Фізичний знос (спрацювання) основних виробничих фондів – це поступова втрата ними своїх первісних техніко-експлуатаційних якостей, тобто споживної вартості, що призводить до зменшення їхньої реальної вартості.

Моральний знос – це процес знецінення діючих засобів праці до настання повного фізичного спрацювання під впливом науково-технічного прогресу. Такий знос характеризується втратою засобами праці своєї споживної вартості внаслідок удосконалення застосовуваних та створення нових засобів виробництва, упровадження принципово нової технології виробництва.

Безперервний процес виробництва потребує *відтворення* фізично спрацьованих і технічно застарілих основних засобів. Необхідною умовою відновлення засобів праці є поступове відшкодування їхньої вартості, яке здійснюється через амортизаційні відрахування (амортизацію).

Амортизація – це економічний процес поступової втрати основними фондами своєї вартості й перенесення її на створювану продукцію або виконану роботу. Для відшкодування вартості зношеної частини основних фондів кожне підприємство здійснює *амортизаційні відрахування*. Ці відрахування включаються в собівартість виробленої продукції витрати виробництва й реалізуються під час продажу товарів. Вони накопичуються в спеціальному амортизаційному фонді, що є джерелом відновлення основних фондів. Таким чином, амортизація

забезпечує відшкодування в грошовому еквіваленті вартості основних виробничих фондів у міру їх фізичного зносу в процесі виробництва.

За рахунок амортизаційних відрахувань утворюється амортизаційний фонд, який використовується для заміщення зношених засобів праці. Амортизаційні відрахування здійснюються за встановленими в країні нормами. Норма амортизації визначається відношенням річної суми амортизаційних відрахувань до середньорічної вартості основних засобів, виражене у відсотках. Ця норма встановлюється залежно від довговічності, фізичного та морального зношування основних засобів, матеріально-речових особливостей та інших об'єктивних факторів.

Амортизаційні відрахування можуть здійснюватись за балансовою (початковою або відновленою) вартістю основних засобів і нормами амортизації, які визначають щорічну частку відшкодування їхньої первісної вартості.

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

$$H_a = \frac{\Phi_B - Л_B}{\Phi_B \times T} \times 100$$

де Φ_B -балансова вартість основних засобів, грн;

$Л_B$ - ліквідаційна вартість основних засобів, грн;

T - амортизаційний період, років.

Амортизаційний період окремих видів основних засобів встановлюють виходячи з економічного обґрунтування і доцільності періоду їхнього використання з урахуванням багатьох факторів, зокрема загальної фізичної довговічності та економічності капітального ремонту, умов їхньої експлуатації, строків настання техніко-економічного старіння, можливих темпів оновлення.

Підприємство повинно застосовувати норми і методи нарахування амортизації основних засобів, які передбачені податковим законодавством. Для здійснення амортизаційних відрахувань і розрахунку амортизаційних сум проведена класифікація груп основних засобів та інших необоротних активів.

Відповідно до Податкового кодексу України основні засоби та інші необоротні активи поділено на 16 груп і визначено мінімально допустимі строки їхньої амортизації:

група 1 – земельні ділянки. Амортизація не нараховується;

- група 2 – капітальні витрати на поліпшення земель, не пов'язані з будівництвом. Мінімально допустимий строк амортизації 15 років;
- група 3 – будівлі, строк амортизації 20 років; споруди, строк амортизації 15 років; передавальні пристрої, строк амортизації 10 років;
- група 4 – машини та обладнання, строк амортизації 5 років, з них: електронно-обчислювальні машини, строк амортизації 2 роки;
- група 5 – транспортні засоби, строк амортизації 5 років;
- група 6 – інструменти, прилади, інвентар (меблі), строк амортизації 4 роки;
- група 7 – тварини, строк амортизації 6 років;
- група 8 – багаторічні насадження, строк амортизації 10 років;
- група 9 – інші основні засоби, строк амортизації 12 років;
- група 10 – бібліотечні фонди, строк використання не встановлюється;
- група 11 – малоцінні необоротні матеріальні активи, строк використання не встановлюється;
- група 12 – тимчасові (нетитульні) споруди, строк амортизації 5 років;
- група 13 – природні ресурси. Амортизація не нараховується;
- група 14 – інвентарна тара, строк амортизації 6 років;
- група 15 – предмети прокату, строк амортизації 5 років;
- група 16 – довгострокові бібліотечні активи, строк амортизації 7 років.

Нарахування амортизації здійснюється протягом строку корисного використання (експлуатації) об'єкта, який встановлюється наказом по підприємству при визначенні цього об'єкта активом (при зарахуванні на баланс), але не менше встановлених Податковим кодексом мінімально допустимих строків його амортизації. Амортизація основних засобів проводиться до досягнення залишкової вартості об'єктом його ліквідаційної вартості. Амортизація основних засобів нараховується із застосуванням таких методів:

1. *Прямолінійного*, за яким річна сума амортизації визначається діленням вартості, яка амортизується, на строк корисного використання об'єкта основних засобів.

2. *Зменшення залишкової вартості*, за яким річна сума амортизації визначається як добуток залишкової вартості об'єкта на початок звітного року або первісної вартості на дату початку нарахування амортизації та річної норми амортизації.

3. *Прискореного зменшення залишкової вартості*, за яким річна сума амортизації визначається як добуток залишкової вартості об'єкта на початок звітного року або первісної вартості на дату початку нарахування амортизації та річної норми амортизації, яка обчислюється відповідно до строку корисного використання об'єкта і подвоюється.

4. *Кумулятивного*, за яким річна сума амортизації визначається як добуток вартості, яка амортизується, та кумулятивного коефіцієнта. Кумулятивний коефіцієнт розраховується діленням кількості років, що залишаються до кінця строку корисного використання об'єкта основних засобів, на суму числа років його корисного використання.

5. *Виробничого*, за яким місячна сума амортизації визначається як добуток фактичного місячного обсягу продукції (робіт, послуг) та виробничої ставки амортизації. Виробнича ставка амортизації обчислюється діленням вартості, яка амортизується, на загальний обсяг продукції (робіт, послуг), який підприємство очікує виробити (виконати) з використанням об'єкта основних засобів.

6.3. Показники руху, відтворення, забезпеченості та ефективності використання основного капіталу підприємства

Відтворення та використання основного капіталу підприємства характеризується системою показників, які поділяють на *три групи*: 1) показники, які характеризують руху та відтворення основного капіталу; 2) показники, які характеризують оснащеність підприємства основним капіталом; 3) показники, які характеризують ефективність використання основного капіталу підприємства.

Показники, які характеризують рух, відтворення й технічний стан основного капіталу:

- *коефіцієнт оновлення* визначається відношенням вартості введених основних засобів до їхньої наявності на кінець року.

- *коефіцієнт вибуття* визначається відношенням вартості основних засобів, що вибули, до їхньої наявності на початок року.

- *коефіцієнт зносу* визначається відношенням величини зносу основних засобів до їхньої вартості на кінець року. Цей показник показує, яка частина основних засобів уже перенесена на вартість готової продукції, тобто характеризує ступінь зносу основних фондів;

- *коефіцієнт придатності* визначається відношенням недоамортизованої частини основних засобів до їхньої вартості на кінець року. Цей показник характеризує ступінь придатності основних засобів до експлуатації. При цьому слід мати на увазі, що сума коефіцієнтів зносу та придатності основних фондів дорівнює одиниці або 100 %.

Розвиток підприємства, темпи зростання виробництва продукції та підвищення продуктивності праці залежать від оснащеності підприємства основним капіталом.

Забезпеченість сільськогосподарських підприємств основним виробничим капіталом характеризують такі показники, як капіталозабезпеченість господарства та капіталоозброєність праці.

Капіталозабезпеченість господарства – це вартість основного виробничого капіталу із розрахунку на 1 га сільськогосподарських угідь.

Капіталоозброєність праці – це середньорічна вартість основного виробничого капіталу із розрахунку на одного середньорічного працівника.

Економічна ефективність використання основного виробничого капіталу підприємств характеризується такими показниками, як капіталовіддача, капіталомісткість продукції та норма прибутку.

Капіталовіддача – це вартість валової продукції з розрахунку на 1 грн виробничого капіталу.

Капіталомісткість продукції – це середньорічна вартість основного виробничого капіталу з розрахунку на 1 грн. валової продукції. Цей показник обернений до капіталовіддачі. Він визначає розмір основного капіталу, необхідний підприємству за певних умов для виробництва валової продукції вартістю 1 грн.

Для визначення економічної ефективності основного та оборотного капіталів сільськогосподарських підприємств обчислюють норму прибутку та рентабельність основного капіталу.

Норма прибутку (H_{Π}) – визначається як відношення чистого прибутку до середньорічної вартості основного і оборотного капіталу і виражається у процентах:

$$H_{\Pi} = \frac{\Pi}{\Phi_{OC} + \Phi_{OB}} \times 100.$$

Рівень рентабельності основного капіталу ($P_{ок}$) показує скільки прибутку одержує підприємство на гривню функціонуючого основного капіталу за його взаємодії з іншими ресурсами. Визначається відношенням чистого прибутку до середньорічної вартості основного капіталу і визначається у процентах:

$$P_{ок} = \frac{\Pi_{ч}}{K_{OC}} \times 100$$

6.4. Економічна суть, склад та ефективність використання оборотного капіталу

Забезпечення функціонування виробництва на підприємстві зумовлює необхідність поєднання основного та оборотного виробничих капіталів. Щоб безперервно відбувався процес виробництва, необхідно

мати сировину, матеріали, паливо, запасні частини та інші предмети праці, вартість яких у сукупності становить оборотний капітал.

Оборотний капітал підприємства – це предмети праці та кошти, які цілком споживаються протягом одного виробничого циклу, втрачають натуральну форму й повністю переносять свою вартість на вартість готової продукції. У зв'язку з цим саме оборотний капітал має визначальне значення під час формування собівартості й вартості продукції.

Оборотний капітал перебуває у різних *функціональних формах* і включає такі три групи: виробничі запаси, незавершене виробництво й напівфабрикати власного виробництва, витрати майбутніх періодів.

Виробничі запаси – це предмети праці, що не вступили в процес виробничого споживання. Виробничі запаси становлять найбільшу за величиною частину оборотного капіталу, до їх складу входять: сировина, основні та допоміжні матеріали, куповані напівфабрикати, паливо, тара, запасні частини, малоцінні та швидкозношувані предмети.

Незавершене виробництво становлять ті предмети праці, які перебувають у виробництві на різних стадіях технологічного процесу.

Напівфабрикати – це предмети праці, які повністю оброблені на одній ділянці виробництва, але повинні пройти подальшу обробку на інших ділянках.

Витрати майбутніх періодів – усі витрати, які були проведені в цьому періоді й будуть включені до собівартості продукції в наступні періоди.

Господарська діяльність підприємств включає також реалізацію продукції, тому підприємствам потрібний капітал, який би обслуговував сферу обігу. *Капітал обігу* (оборотний капітал у сфері обігу) включає готову продукцію на складах, продукцію, що відвантажена й перебуває в дорозі, кошти, засоби в розрахунках, зокрема дебіторську заборгованість.

Сукупність оборотного капіталу у сфері виробництва та оборотного капіталу у сфері обігу, становлять *оборотні засоби підприємства*.

У плануванні та обліку оборотні засоби поділяються на *нормовані* та *ненормовані*.

До *нормованих* належать виробничі запаси (сировина, матеріали, куповані напівфабрикати, паливо, тара, запасні частини, малоцінні та швидкозношувані предмети), незавершене виробництво й напівфабрикати власного виробництва, витрати майбутніх періодів і готова продукція на складі.

Ненормовані фонди обігу використовують у сфері обігу. Це товари

відвантажені, кошти й засоби в розрахунках, дебіторська заборгованість.

Для того, щоб виробничий процес здійснювався безперервно, необхідно, щоб у підприємстві запас сировини й матеріалів перевищував рівень їх споживання. Проте всі нормативи забезпечують мінімальні запаси різних видів товарно-матеріальних цінностей, що необхідні для забезпечення нормальної господарської діяльності підприємства.

Потреба підприємства в різних видах матеріальних ресурсів визначається за певними нормами їх витрати. Ці норми розробляються самими підприємствами або ж галузевими науково-дослідними організаціями.

Норма витрати того чи іншого виду ресурсів – це гранично допустима величина витрати на виготовлення продукції в умовах конкретного виробництва з урахуванням застосування прогресивної технології та сировини (матеріалів) найвищого ґатунку.

Норматив кожного нормованого елементу оборотних засобів підприємства (виробничі запаси, незавершене виробництво, витрати майбутніх періодів, залишки готової продукції) визначаються *методом прямого розрахунку*. У практиці господарювання він є основним і забезпечує науково обґрунтовані розміри нормативів оборотних коштів підприємства.

У сільськогосподарських підприємствах для кожного виду матеріальних цінностей нормативи розраховують у грошовому й натуральному виразі. Вони визначають розміри виробничих запасів кормів, насіння, добрив, пального, запасних частин та інших матеріалів, які необхідні для забезпечення нормальної господарської діяльності. Наприклад, у господарствах нормативи встановлюються з такого розрахунку: на насіння – у розмірі його потреби для проведення весняної сівби в наступному році й страхового фонду (10–15 % річної потреби); на мінеральні добрива й пестициди – у розмірах середньомісячного завозу; на корми власного виробництва – у розмірі їх потреби до нового врожаю з урахуванням страхового запасу. Норматив запасних частин до тракторів становить 10 %, автомобілів – 5 %, сільськогосподарських машин – 15 % вартості їх річних витрат.

Нормативи власних оборотних фондів і фондів обігу обчислюються щорічно. Вони залежать від обсягу виробництва та умов реалізації продукції, витрат на виробництво, зберігання й реалізацію продукції (собівартості продукції та незавершеного виробництва), вартості товарно-матеріальних цінностей у виробничих запасах.

Для оцінки ефективності використання оборотних засобів підприємств використовують такі показники:

Коефіцієнт оборотності (кількість оборотів) визначається діленням виручки від реалізації продукції за рік на середньорічний залишок оборотного капіталу. Цей показник показує кількість оборотів, які здійснюють кошти за плановий період і суму реалізованої продукції, що припадає на одну гривню оборотного капіталу, та визначається за формулою:

$$K_o = \frac{Q}{O_3},$$

де K_o – коефіцієнт оборотності (кількість оборотів);

Q – обсяг реалізованої продукції, грн..;

O_3 – середньорічний залишок оборотного капіталу, грн..

Чим більше оборотів здійснює оборотний капітал за рік, тим ефективніше він використовується. Для аналізу динаміки ефективності його використання визначають два показники: коефіцієнт оборотності нормованого оборотного капіталу та коефіцієнт оборотності всього оборотного капіталу.

Коефіцієнт завантаження коштів в обороті – показник, обернений до коефіцієнта оборотності, який показує, скільки оборотного капіталу припадає на 1 грн. реалізованої продукції. Величину цього показника обчислюють за формулою:

$$K_3 = \frac{Q_3}{O}$$

Тривалість одного обороту (в днях) визначається діленням кількості днів у році на коефіцієнт оборотності оборотного капіталу:

$$T = 360 : K_o$$

Тривалість одного обороту характеризує швидкість обертання. Цей показник обчислюється в днях і визначається періодом, за який оборотний капітал підприємства здійснює один оборот. Швидкість обертання оборотного капіталу характеризує ефективність його використання. Прискорення оборотності оборотного капіталу зумовлює: по-перше, збільшення обсягу продукції на 1 грн поточних витрат підприємства; по-друге, вивільнення частини коштів і створення додаткових резервів для розширення виробництва.

Порівнюючи фактичний час обертання з плановим, визначають *прискорення або сповільнення обертання оборотних засобів* підприємства. Результатом прискорення оборотності оборотних засобів є зменшення їх суми за незмінного обсягу виробництва. І навпаки, під час сповільненого обертання оборотних засобів необхідно додатково залучати відповідну їх суму для виконання програми виробництва.

Основним джерелом формування оборотних засобів є *чистий прибуток підприємства*, частина якого спрямовується на поповнення власних оборотних коштів.

До коштів, які можна прирівняти до власних, належать сталі пасиви. Це кошти цільового призначення, які в результаті діючої системи грошових розрахунків постійно перебувають у господарському обігу підприємства, а проте, йому не належать. До їхнього використання за призначенням вони в сумі мінімального залишку є джерелами формування оборотних засобів підприємства.

Сталі пасиви – це мінімальна (стійка) заборгованість із заробітної плати працівникам, відрахувань на обов'язкове державне пенсійне страхування, на соціальне страхування, резерв майбутніх платежів, авансування покупцями (замовниками) підприємства.

Потреба в оборотних засобах значно коливається протягом року. В період, коли створюються сезонні запаси кормів, насіння, сировини та інших матеріальних цінностей, а також при зростанні витрат незавершеного виробництва, вона стрімко зростає. Потім у процесі виробництва і реалізації продукції потреба в оборотних засобах поступово зменшується.

Крім того, на підприємствах виникає потреба в додаткових оборотних коштах у зв'язку з несвоєчасним надходженням коштів за відвантаженою продукцією, нагромадженням на складі нереалізованої продукції, несвоєчасним виконанням договірних зобов'язань постачальниками. У цьому випадку підприємство змушене звертатися до залучення коштів на поповнення оборотних засобів.

Джерелами залучених оборотних засобів є короткостроковий кредит банку, кошти інших кредиторів, комерційний кредит, кредиторська заборгованість.

Короткостроковий кредит, незалежно від об'єктів кредитування, надається на строк до одного року. Враховуючи взаємні платежі, комерційні банки з метою гарантії повернення коштів, що надаються в позику, кредитують суб'єктів господарювання під заставу їхнього майна. Кредити банку дають змогу ув'язати всі джерела оборотних коштів і раціонально формувати запаси сировини, матеріалів, готової продукції та інших видів матеріальних цінностей.

До залучених належать *кошти інших кредиторів*, які надаються підприємствам у позику під певний (обумовлений) відсоток на термін до одного року з оформленням векселя.

Комерційний кредит надається у товарній формі і є досить поширеним джерелом залучених коштів. Він характеризує кредитну угоду між двома суб'єктами господарської діяльності. Комерційний

кредит використовується тоді, коли у покупця товару (споживача) не вистачає фінансових ресурсів і він не може розраховуватися з постачальником. У цьому разі постачальник дає згоду на відстрочку платежу за продукцію, що поставляється, і від споживача замість грошей отримує вексель. Видача векселя означає фактично перетворення (перехід) товару у гроші. Через вексель реалізується незадоволений попит підприємства на гроші як засіб платежу.

Кредиторську заборгованість породжує недостача власних оборотних засобів. Наявність кредиторської заборгованості свідчить про участь у господарському обігу підприємства коштів інших суб'єктів господарювання – це короткострокові зобов'язання підприємств, які виникають за розрахунками з бюджетом; за розрахунковими документами, строк оплати яких не настав і які не сплачено в строк; за векселями, строк оплати яких не настав і які не сплачено в строк; за короткостроковими кредитами.

Джерела формування оборотних засобів справляють вплив на швидкість їхнього обертання. Вони мають значний вплив на процес виробництва, на фінансові результати і сприяють або не сприяють досягненню мети підприємства – одержанню прибутку з мінімально необхідними обсягами оборотних засобів.

ТЕМА 7. ІНВЕСТИЦІЙНІ РЕСУРСИ

7.1. Економічна сутність і класифікація інвестиційних ресурсів

Для успішного функціонування підприємство постійно здійснює вкладення у розвиток засобів виробництва і робочої сили, наукових досліджень, дослідно-конструкторських розробок, а також в удосконалення або впровадження нових форм організації виробництва і праці, в розвиток інформації, її збирання та систематизацію. Ці інвестиції є вкладення у розвиток продуктивних сил підприємства.

Інвестиції є матеріально-фінансовою основою оновлення і нагромадження основного капіталу. Втілюючись в основні засоби вони визначають структуру економіки, темпи її зростання і рівень конкурентоспроможності товарної продукції на світовому ринку. Тому проблемі інвестування економіки приділяється значна увага як з боку урядових структур, так і суб'єктів господарювання.

Інвестиції – це вкладення грошових коштів, майнових та інтелектуальних цінностей у матеріальні та нематеріальні активи, фінансові інструменти з метою одержання прибутку або соціального,

екологічного ефектів. Загальні обсяги інвестицій в галузі матеріального виробництва залежать від багатьох факторів, а саме: існуючої законодавчої бази, яка формує інвестиційний клімат, обсягів національного внутрішнього продукту, прямих іноземних інвестицій в економіку України.

Інвестиціями є всі види майнових та інтелектуальних цінностей, що викладаються в об'єкти підприємницької та інших видів діяльності, в результаті якої створюється прибуток (дохід) або досягається соціальний ефект. Такими цінностями можуть бути: кошти, цільові банківські вклади, акції та інші цінні папери; рухоме та нерухоме майно (будинки, споруди, устаткування та інші матеріальні цінності); майнові права, що впливають з авторського права, досвід та інші інтелектуальні цінності; сукупність технічних, технологічних, комерційних та інших знань, оформлених у вигляді технічної документації, навичок та виробничого досвіду, необхідних для організації того чи іншого виду виробництва, але не запатентованих ("ноу-хау"); права користування землею, водою, ресурсами, будинками, спорудами, обладнанням, а також інші майнові права; інші цінності.

Джерелами інвестицій у підприємстві є:

1) власні фінансові ресурси (чистий прибуток, амортизаційні відрахування, заощадження трудового колективу, виручка від продажу частини активів та ін.);

2) залучені фінансові ресурси (кошти від продажу інвестиційних цінних паперів, пайові внески фізичних та юридичних осіб, венчурний капітал);

3) позичкові фінансові кошти (кредити банків, випуск боргових цінних паперів);

4) бюджетні асигнування.

Залежно від того, де вкладається капітал (у межах країни чи за кордоном), виокремлюють внутрішні (вітчизняні) й зовнішні (іноземні) інвестиції. У свою чергу внутрішні інвестиції поділяються на *фінансові та реальні*, а зовнішні – на *прямі й портфельні*.

Фінансові інвестиції означають використання наявного капіталу для придбання (купівлі) акцій, облігацій та інших цінних паперів, що їх випускають підприємства або держава. За такого інвестування має місце переміщення титулів власності, котрі дають право на одержання нетрудового доходу. Капітал у вигляді цінних паперів називається фондовим, або фіктивним, оскільки він не є реальним багатством і не має реальної вартості (на відміну від капіталу, вкладеного в різні сфери та галузі суспільного виробництва).

Реальні інвестиції – це вкладення капіталу у різні сфери та галузі суспільного виробництва з метою оновлення існуючих і створення нових матеріальних благ, а як наслідок – одержання більшого прибутку. Такі реальні інвестиції ще називають виробничими, а в практиці господарювання за ними закріпилась інша назва – **капітальні вкладення**.

Зовнішні прямі інвестиції – це вкладення капіталу за кордоном, що за величиною становить не менше 10% вартості конкретного проекту. Закордонні інвестиції менші за 10% вартості здійснюваного за їхньою допомогою капітального проекту називаються *портфельними*.

Ефективність довгострокового фінансування модернізації існуючих і будівництва нових виробничих і невиробничих об'єктів багато в чому залежить від пропорцій між державними та приватними інвестиціями. З активізацією розвитку приватизації власності, акціонування державних підприємств усе більшою ставатиме частка приватного капіталу в загальному обсязі інвестицій.

Успішний розвиток економіки України значною мірою залежить від залучення іноземних інвестицій. *Іноземні інвестиції* – всі види майнових та інтелектуальних цінностей, що вкладаються іноземними суб'єктами господарської діяльності в Україні, в результаті чого утворюється прибуток або досягається соціальний ефект. Іноземні суб'єкти господарської діяльності – суб'єкти господарської діяльності, що мають постійне місцезнаходження або постійне місце проживання за межами України.

Іноземними інвесторами визнаються суб'єкти, що здійснюють інвестиційну діяльність на території України: юридичні особи, утворені за законодавством іншим, ніж законодавство України; іноземці та особи без громадянства, які не мають постійного місця проживання на території України; міжнародні урядові та неурядові організації; інші держави; інші іноземні суб'єкти інвестиційної діяльності.

Іноземне інвестування може здійснюватися у різних *формах* залежно від типу інвестора, його мети та ступеня ризику. Іноземні інвестори здійснюють інвестування у таких формах:

- а) створення спільних підприємств (організацій);
- б) започаткування діяльності дочірніх підприємств (філій);
- в) укладання ліцензійних угод з вітчизняними фірмами;
- г) придбання неконтрольних пакетів акцій вітчизняних фірм-емітентів;
- д) купівля контрольних пакетів акцій у підприємств, що їх випускають і реалізують.

Спільні підприємства створюються та управляються спільно іноземними інвесторами й місцевими партнерами. У ролі останніх

виступають найчастіше приватні фірми, але такими можуть також державні підприємства.

Створення власних дочірніх підприємств (філій) як форма вкладення капіталу є найбільш ризикованим і зв'язаним із найбільшими зобов'язаннями з боку іноземного інвестора. Такий варіант зазвичай застосовується у країні, на ринках котрої можна досягти найбільшого потенціалу для отримання прибутку.

Ліцензійну угоду місцева фірма укладає здебільшого з відповідною транснаціональною корпорацією. Відповідно до ліцензійної угоди остання передає право на використання нової технології місцевій фірмі, яка стає відповідальною за маркетинг і виробництво певного товару. Така угода дає іноземному партнерові можливість виходити на ринок з мінімальним підприємницьким ризиком.

На території України можуть створюватися і діяти такі форми підприємств з іноземними інвестиціями:

- 1) підприємство з іноземними інвестиціями;
- 2) іноземне підприємство;
- 3) філія або представництво іноземної юридичної особи;
- 4) інші форми, не заборонені законодавством.

Підприємствами з іноземними інвестиціями вважаються такі, іноземні інвестиції в статутному капіталі яких становлять не менше 10%. Майно, що ввозиться в Україну як внесок іноземного інвестора до статутного капіталу вітчизняного підприємства (крім товарів для реалізації або власного споживання), звільняється від обкладання митом.

Іноземним підприємством є унітарне або корпоративне підприємство, створене за законодавством України, що діє тільки на основі власності іноземців або іноземних юридичних осіб, або діюче підприємство, придбане повністю у власність цих осіб.

Цілеспрямовані та раціонально використані іноземні інвестиції здебільшого є високоефективними як для самого іноземного інвестора, так і для підприємства країни-одержувача інвестицій. За умови сприятливого економічно-інвестиційного клімату іноземний інвестор завжди матиме зиск від вкладення власного капіталу в те чи те місце підприємство. Ефективність іноземних інвестицій характеризує передусім рівень дохідності (прибуток) від вкладених фінансових коштів) та строк окупності вкладеного капіталу. В Україні ці показники мають достатньо високі значення і цим самим підтверджують ефективність іноземних інвестицій.

Дуже важливим для іноземних інвесторів є встановлення ступеня привабливості інвестування місцевих фірм (підприємств, організацій). До *ознак привабливості інвестування* належать:

- 1) характеристика місцевого ринку (обсяг, купівельна спроможність населення, потенціал зростання цих показників);
- 2) доступність ринку з погляду сприятливого законодавчого середовища;
- 3) наявність у достатній кількості кваліфікованої робочої сили, її реальна вартість і продуктивність;
- 4) ступінь валютного ризику (курс місцевої валюти має сприяти економічній стабільності і породжувати довіру зарубіжних інвесторів);
- 5) можливість репатріації капіталу (у передовсім наявність законодавства, що не обмежує вивезення інвестованого капіталу і прибутку);
- 6) стан захисту інтелектуальної власності (ця ознака є пріоритетною, особливо для динамічних галузей – виробництва комп'ютерів, засобів зв'язку, фармацевтики);
- 7) торгова політика, яка істотно впливає на вартість і масштаби експорту та імпорту певної продукції; міра державного регулювання економіки, що є важливим для захисту інтересів виробників і споживачів, а також для сприяння припливу іноземних інвестицій;
- 8) наявність або можливість запровадження податкових та інших пільг, що стимулюють активне залучення іноземних інвестицій;
- 9) сприятливий економічний клімат, підтримування низького й передбачуваного рівня інфляції; достатній розвиток інфраструктури виробництва та ринку, наявність або можливість створення зон вільної торгівлі.

У разі зміни законодавства про режим іноземного інвестування на вимогу іноземного інвестора застосовуються державні гарантії, які визначені законодавством, що діяло на момент вкладення інвестицій.

7.2. Капітальні вкладення та їхня структура

Інвестиції, що направлені на відтворення основних засобів і на приріст матеріально-виробничих запасів здійснюються у формі капітальних вкладень (виробничих інвестицій). Капітальні вкладення – це здійснюванні довгострокові витрати капіталу на відтворення основних засобів і об'єктів соціальної інфраструктури підприємства.

З огляду на функціональну цілеспрямованість розрізняють валові й чисті капітальні вкладення. *Валові капітальні вкладення* – це загальна сума витрат капіталу на просте й розширене відтворення виробничих основних засобів та об'єктів соціальної інфраструктури, а *чисті* – витрати лише на їхнє розширене відтворення. Величина чистих капіталовкладень розраховується шляхом віднімання від загального

обсягу капітальних вкладень розміру амортизаційних відрахувань, котрі використовуються на просте відтворення основних засобів та іншого майна підприємства.

За чинною на підприємствах системою планування та обліку до складу капітальних вкладень включають:

- 1) вартість будівельно-монтажних робіт;
- 2) вартість усіх видів виробничого устаткування, а також зарахованих до основних засобів інструментів та інвентарю;
- 3) інші капітальні роботи й витрати (вартість земельних ділянок; роботи із глибокого розвідувального буріння на нафту, газ і термальну воду; проектні роботи; науково-дослідні роботи; вартість придбаних патентів і ліцензій; витрати на підготовку експлуатаційних кадрів для підприємств, що будуються та ін.).

Співвідношення між переліченими видами капітальних вкладень: витратами на будівельно-монтажні роботи, вартістю обладнання, машин і механізмів, іншими капітальними витратами характеризує *технологічну структуру капітальних вкладень*. Позитивною тенденцією в динаміці технологічної структури капітальних вкладень є поступове збільшення частки витрат на устаткування, інструмент та інвентар за відносного зменшення питомої ваги вартості будівельно-монтажних робіт.

Співвідношення між капітальними вкладеннями, що направляються на різні цілі, характеризує їхню структуру.

Галузева структура характеризує розподіл капіталовкладень за галузями і видами виробництва.

Територіальна структура – співвідношення розподілу вкладень за регіонами та областями країни.

Структура капітальних витрат за формами власності характеризується співвідношенням державних інвестицій та приватного капіталу в загальному обсязі інвестицій.

Капітальні вкладення в сільськогосподарських підприємствах використовуються за такими основними напрямками:

на будівництво об'єктів виробничого і невиробничого призначення (тваринницьких приміщень, комплексів, майстерень, житла, культурно-побутових об'єктів);

на придбання тракторів, транспортних засобів, сільськогосподарських машин і устаткування, які не входять до кошторису будов;

на електрифікацію сільського господарства;

на меліорацію земель, проведення культурно-технічних робіт і водогосподарське будівництво;

на закладання садів, виноградників та інших багаторічних насаджень;

на формування основного стада продуктивної і робочої худоби; на інші заходи, що передбачають створення основних фондів підприємств.

7.3. Оцінка економічної ефективності капітальних вкладень

Ефективність виробничих інвестицій (капітальних вкладень) характеризують економічні або соціальні результати і господарську доцільність їхнього здійснення. Основою оцінки доцільності капітальних витрат служить порівнювання вигідності того чи того проекту за умови обмеженості капіталу як ресурсу та забезпечення найбільших прибутків через реалізацію найліпшого з кількох варіантів (проектів) інвестицій.

Методика оцінювання ефективності (доцільності) капітальних вкладень передовсім включає *загальні положення*. Найбільш суттєвими з них є такі:

- *по-перше*, розрахунки економічної ефективності капітальних вкладень застосовуються за розробки різних проектних і планових (прогнозних) документів; оптимізації розподілу реальних інвестицій за різними формами відтворення основних засобів; оцінювання ефективності витрачання власних фінансових коштів підприємства;

- *по-друге*, у розрахунках визначають загальну економічну ефективність як відношення ефекту (результату) до суми капітальних витрат, що зумовили цей ефект. Витрати та результати обчислюють з урахуванням чинника часу. На підприємствах економічним ефектом капітальних вкладень служить приріст прибутку;

- *по-третє*, з метою всебічного обґрунтування та аналізу економічної ефективності капітальних вкладень, виявлення резервів її підвищення використовують систему показників. До узагальнених показників належать період окупності капітальних витрат (кількість років, за які відшкодовуються початкові інвестиції) та питомі капітальні вкладення (у розрахунку на одиницю приросту виробничої потужності або продукції) – капіталомісткість. Окрім узагальнених до системи входять такі показники, що підлягають спільному комплексному аналізу: продуктивність праці; матеріаломісткість, собівартість, якість і технічний рівень продукції; величина соціального ефекту (порівняно із соціальними нормативами); показники, що характеризують поліпшення стану навколишнього середовища;

- *по-четверте*, при визначенні ефективності капітальних вкладень має бути виключений вплив на сумарний ефект так званих неінвестиційних чинників, тобто заходів, здійснення яких не потребує капітальних вкладень. Це означає, що з одержаного підприємством загального ефекту (прибутку) треба вилучати ефект від повнішого використання введених раніше виробничих потужностей, збільшення коефіцієнта змінності роботи устаткування, запровадження прогресивних форм організації виробництва, праці та управління, підвищення професійної підготовки й майстерності персоналу.

Економічну ефективність виробничих інвестицій можна визначити за допомогою показників їхньої абсолютної та порівняльної економічної ефективності.

Абсолютна ефективність капітальних вкладень характеризує загальну величину їхньої віддачі та визначається відношенням величини економічного ефекту до величини понесених витрат. Абсолютна ефективність виробничих інвестицій (капітальних вкладень) визначається за допомогою двох взаємопов'язаних показників.

Коефіцієнт економічної ефективності капітальних вкладень (E_{Π}) визначають з відношення приросту прибутку, зумовленого ними, до загального обсягу інвестицій. Його обчислюють за формулою:

$$E_{\Pi} = \frac{\Delta\Pi}{K}$$

де $\Delta\Pi$ – приріст прибутку за рахунок інвестицій, грн;

K – обсяг капіталовкладень, грн.

Для оцінки економічної ефективності здійснюваних інвестицій обчислений коефіцієнт економічної ефективності капіталовкладень порівнюють з нормативним, що визначає мінімальний рівень приросту прибутку з розрахунку на 1 грн. вкладень.

Нормативний коефіцієнт ефективності капітальних вкладень E_{Π} встановлюється централізовано Міністерством економічного розвитку і торгівлі України на певний період. Його тривалість звичайно дорівнює так званому горизонту прогнозування чи індикативного планування. Проект (варіант) капітальних вкладень визначають ефективним за умови, коли розрахований коефіцієнт ефективності вкладень дорівнює або більший нормативного.

Строк окупності капітальних вкладень (T) визначається відношенням обсягу здійснюваних капіталовкладень до середньорічного приросту маси прибутку. Цей показник обернений до коефіцієнта ефективності інвестицій. Його визначають за формулою:

$$T = \frac{K}{\Delta\Pi}$$

Якщо підприємствам надається довгостроковий кредит на будівництво, реконструкцію і технічне переозброєння виробничих об'єктів на строк окупності до 20 років, на придбання сільськогосподарської техніки, транспортних засобів – на строк до 5 років, то коефіцієнти абсолютної економічної ефективності капітальних вкладень при цьому повинні становити відповідно 0,05 і 0,20.

Порівняльну економічну ефективність капітальних вкладень визначають при виборі найкращого варіанта використання капітальних вкладень на основі застосування показника *приведених витрат*. Він характеризує не лише величину капіталовкладень, а й розмір наступних виробничих витрат при використанні введених в дію об'єктів основного капіталу.

Приведені витрати – це сума річних виробничих витрат (собівартості) і капітальних вкладень, приведених до річної розмірності відповідно до нормативного коефіцієнта їхньої ефективності. По кожному варіанту капіталовкладень обчислюють приведені витрати, їхню річну суму розраховують за формулою:

$$Z = C_i + E_H \cdot K_i \rightarrow \min,$$

де C_i – річні виробничі витрати (собівартість) за i -м варіантом капітальних вкладень, грн.;

E_H – нормативний коефіцієнт ефективності капіталовкладень;

K_i – обсяг капітальних вкладень за i -м варіантом, грн.

Наведені нормативні коефіцієнти економічної ефективності капіталовкладень використовують тільки для порівняння приросту інвестицій при обґрунтуванні найбільш раціонального варіанта, їх не можна ототожнювати з нормативом при визначенні абсолютної ефективності капіталовкладень.

Важливою формою реалізації виробничих інвестицій є вкладення в капітальне будівництво. *Капітальне будівництво* – це процес створення нових, реконструкції і розширення діючих об'єктів виробничої та соціальної сфери підприємства. До сфери капітального будівництва відносяться: спорудження будівель і об'єктів виробничого та невиробничого призначення; монтаж устаткування; проектно-пошукові та інші роботи; капітальний ремонт обладнання і споруд. Воно характеризується тривалим циклом, складністю споруджуваних об'єктів, великими затратами трудових, матеріальних і фінансових ресурсів.

Кінцевий результат капітального будівництва – введення в дію виробничих потужностей. Підприємства, які створюють основні засоби шляхом будівництва і здійснюють для цього певні капітальні вкладення, називаються *забудовниками*. Капітальне будівництво може здійснюватись підрядним та господарським способом.

Ефективність інвестицій у капітальне будівництво характеризують показники: лаг будівництва і лаг освоєння об'єктів основного капіталу.

Лаг будівництва – це час від початку спорудження і до введення в дію виробничих об'єктів. Якщо період будівництва скорочується, то ефективність капіталовкладень значно підвищується.

Лаг освоєння характеризується часом від закінчення будівництва і введення в дію основних засобів до досягнення обсягів виробництва продукції, передбачених проектом. Тривалість лага освоєння залежить від багатьох факторів і особливо від якості виконаних робіт та забезпечення оптимального співвідношення основного і оборотного капіталу підприємства.

На основі приведених витрат розраховують також *річний економічний ефект*, від реалізації відповідного напрямку капітальних вкладень. Його визначають на основі порівняння приведених витрат за новим і базовим варіантами капіталовкладень:

$$E_p = [(C_1 + E_H \cdot K_1) - (C_2 + E_H \cdot K_2)] \cdot O_P,$$

де E_p – річний економічний ефект, грн;

C_1 і C_2 – собівартість одиниці продукції або роботи відповідно за базовим і новим варіантом, грн;

K_1 і K_2 – капітальні вкладення на одиницю продукції або роботи відповідно за базовим і новим варіантом, грн;

O_P – обсяг виробленої продукції або виконаних робіт після здійснення капіталовкладень, грн.

Для визначення ефективності інвестування *технічного переозброєння або реконструкції* підприємства використовують додаткові показники – умовне вивільнення працівників та економію матеріальних і паливно-енергетичних ресурсів.

Економічну ефективність капітальних вкладень у *природоохоронні об'єкти* визначають порівнянням досягнутого ефекту від збереження чи поліпшення екологічного стану довкілля або зменшення його забруднення і капітальних витрат на створення (розвиток) таких об'єктів. За проектування таких об'єктів вибір найліпшого технічного рішення з кількох можливих здійснюється з урахуванням чинника часу. Для визначення повного ефекту від здійснення природоохоронних заходів необхідно враховувати можливе поліпшення стану довкілля на всій території, де мають місце негативні наслідки порушення екологічної рівноваги.

Порівняння ефективності капітальних вкладень дає змогу відібрати найліпші проекти (варіанти) за мінімальною величиною приведених витрат та визначити загальну економічну ефективність

здійснюваного проекту через обчислення очікуваного коефіцієнта прибутковості інвестування.

Тема 8. ІНТЕНСИФІКАЦІЯ ТА ІННОВАЦІЙНІ ПРОЦЕСИ В АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

8.1. Суть інтенсифікації сільськогосподарського виробництва

Збільшення виробництва сільськогосподарської продукції можна здійснити двома способами – екстенсивним та інтенсивним. Розвиток сільського господарства відбувається на основі відтворення в розширеному масштабі *екстенсивним* шляхом, коли розширюється тільки поле діяльності, та *інтенсивним*, коли застосовуються більш ефективні засоби виробництва.

Екстенсивний розвиток сільського господарства передбачає збільшення виробництва продукції на основі незмінного рівня техніки і технології. У рослинництві зростання виробництва продукції відбувається за рахунок розширення посівних площ, а в тваринництві – збільшення поголів'я худоби і птиці.

За інтенсивного розвитку сільськогосподарського виробництва збільшення виходу продукції здійснюється за рахунок додаткових вкладень, спрямованих на впровадження досягнень науки, передової техніки і прогресивної технології, які зумовлюють зростання врожайності культур та продуктивності поголів'я худоби.

Термін «інтенсивність» (*лат. intensio – напруженість, посилення*) означає напруженість праці, зростання віддачі використовуваних ресурсів та ефективність виробництва. Більшість науковців відійшли від трактування інтенсивності лише як концентрації капіталу на одиницю земельної площі. Основною причиною є те, що витратна концепція в умовах обмеженості ресурсів є нераціональною. Тому в останні роки починає перевалювати думка про те, що інтенсифікація – це процес, що пов'язаний лише зі збільшенням виробництва продукції. Таким чином було висунуто результативну (продуктову) концепцію інтенсифікації виробництва.

Згідно з нею **інтенсифікація** – це концентрація до оптимального рівня авансованого капіталу на гектар земельних угідь, що забезпечує випереджаюче збільшення виробництва продукції з цієї площі і підвищення ефективності використання вкладених ресурсів. На рисунку 8.1 зображено сутність та чинники інтенсифікації в сільському господарстві.

Основна мета інтенсифікації аграрного виробництва полягає в



Рис. 8.1. Сутність і чинники інтенсифікації

збільшенні виробництва продукції, покращення її якості та зниженні матеріально-грошових витрат на одиницю продукції завдяки якісному вдосконаленню всіх сторін виробництва.

Інтенсифікація сільського господарства є основним джерелом утворення диференціальної ренти. Надлишок прибутку, що одержує підприємство завдяки відмінності у родючості ґрунту або місцезнаходженні ділянки, складає диференціальну ренту I. Диференціальна рента II утворюється завдяки інтенсифікації сільського господарства, тобто, за допомогою ефективнішим додатковим вкладенням в одиницю земельної площі, вищій продуктивності праці.

З розвитком науково-технічного прогресу у сільськогосподарському виробництві змінюється співвідношення між затратами уречевленої і живої праці – частка першої зростає, а другої – відповідно зменшується. Тому інтенсивний розвиток сільського господарства насамперед базується на широкому впровадженні в усіх його галузях комплексної механізації і автоматизації виробництва, що є основою підвищення його економічної ефективності.

Інтенсифікація сільського господарства вивчається не тільки як єдиний і цілісний процес, а також відносно галузей – рослинництва і тваринництва. За характером об'єкта інтенсифікація тваринництва істотно відрізняється від інтенсифікації сільськогосподарського виробництва в цілому, а також від інтенсифікації рослинництва. В рослинництві об'єктом інтенсифікації є земля, яка в процесі розширеного відтворення підвищує родючість, а тому є вічним засобом сільськогосподарського виробництва і невід'ємною його умовою.

У тваринницьких галузях об'єктом інтенсифікації є відповідне поголів'я продуктивної худоби і птиці. Тварини мають певні продуктивні можливості, зумовлені переважно їхніми біологічними особливостями. Тварини як засоби виробництва інтенсивно використовуються лише протягом певного періоду, який закінчується після їхнього вибракування у зв'язку із зниженням продуктивності і недоцільністю утримання.

8.2. Показники інтенсифікації сільськогосподарського виробництва

Інтенсифікація сільського господарства включає всі напрями розвитку економіки сільськогосподарських підприємств на основі широкого використання досягнень науково-технічного прогресу і безпосередньо впливає на кінцеві результати виробництва.

Мета інтенсифікації сільського господарства – збільшення виходу високоякісної продукції з розрахунку на одиницю земельної площі або на голову худоби, а також підвищення економічної ефективності сільськогосподарського виробництва. Засобом розв’язання цієї проблеми є додаткові вкладення, що зумовлюють концентрацію уречевленої і живої праці на одній і тій самій земельній площі, а в тваринництві – на голову худоби.

Виходячи з цього вивчення інтенсифікації сільськогосподарського виробництва здійснюють у три етапи на основі системи показників. Залежно від економічного змісту це *показники рівня інтенсивності сільськогосподарського виробництва, результату і економічної ефективності інтенсифікації сільськогосподарського виробництва.*

Варто звернути увагу на те, що показники інтенсивності розраховують на різних рівнях: загалом по підприємству, по галузі рослинництва і тваринництва, в розрізі окремих галузей. В таблиці 8.1 наведені показники матеріально-речової складової інтенсифікації, їх зміст та методика розрахунку.

Таблиця 8.1

Показники рівня інтенсивності

Показники	Характеристика показника та методика його розрахунку
<i>Загалом по підприємству</i>	
Вартість авансованого капіталу на 1 га с.-г угідь, грн.	Даний показник розраховується шляхом ділення вартості авансованого капіталу на площу сільськогосподарських угідь підприємства: $\frac{AK}{S}$ Показник показує кількість вкладеного авансованого капіталу на одиницю земельної площі.
Витрати виробництва на 1 га сільсько-господарських угідь, грн.	Цей показник визначають діленням виробничих витрат на площу сільськогосподарських угідь: $\frac{BV}{S}$
Інтегральний показник інтенсивності	Даний показник розраховують за формулою:

використання землі (I_3)	$I_3 = \sqrt[3]{K_p \times K_n \times K_m}$ де K_p – коефіцієнт розораності землі; K_n – коефіцієнт повторного використання змелених ресурсів; K_m – коефіцієнт меліорованості.
<i>По рослинництву</i>	
Витрати виробництва на 1 га ріллі, грн.	Цей показник визначають діленням витрат виробництва в галузі рослинництва на площу ріллі: $\frac{BB_p}{S_p}$
Частка інтенсивних культур в структурі посівних площ ($Ч_{i.кул}$)	Цей показник розраховують шляхом ділення площі інтенсивних сільськогосподарських культур на загальну площу інтенсивних сільськогосподарських угідь: $\frac{S_{in}}{S_{с.-г.}}$
<i>По тваринництву</i>	
Витрати виробництва в галузі тваринництва на 1 га с.-г. угідь, грн.	Цей показник визначають діленням витрат виробництва в галузі тваринництва на площу сільськогосподарських угідь: $\frac{BB_m}{S_{с.-г.}}$
Щільність поголів'я тварин певного виду тварин на 100 га відповідних угідь	Щільність поголів'я тварин розраховується діленням кількості поголів'я тварин певного виду на площу відповідних земельних угідь. Поголів'я ВРХ та овець розраховується на всю площу сільськогосподарських угідь, свиней – на площу ріллі, птиці – на посівну площу зернових культур.
<i>По окремих галузях</i>	
Витрати виробництва на 1 га посіву певної культури, грн.	Цей показник визначають діленням виробничих витрат, що понесені на вирощування певної культури на посівну площу культури: $\frac{BB_{\kappa}}{S_{\kappa}}$
Витрати виробництва у визначеній галузі тваринництва на 1 голову тварин, грн.	Цей показник визначають діленням витрат виробництва в певній галузі тваринництва на поголів'я тварин цієї галузі: $\frac{BB_n}{П_n}$

Інша група показників – це показники результативної складової інтенсифікації (таблиці 8.2).

Таблиця 8.2

Результативні показники інтенсифікації

Показники	Характеристика показника та методика його розрахунку
<i>Загалом по підприємству</i>	
Коефіцієнт віддачі авансованого капіталу за доходом (виручкою) від реалізації, грн.	Даний показник розраховується шляхом ділення вартості доходу від реалізації підприємства на вартість авансованого капіталу: $\frac{ЧД}{АК}$
Окупність виробничих витрат виручкою від реалізації, грн.	Цей показник визначають діленням доходу (виручки) від реалізації на суму виробничих витрат: $\frac{ЧД}{ВВ}$
Ефективність додаткових вкладень у спожиті виробничі ресурси ($E_{\partial\partial}$)	Даний показник розраховують діленням різниці чистого доходу в звітному і базовому роках на різницю виробничих витрат підприємства за аналогічний період: $E_{\partial\partial} = \frac{(ЧД_1 - ЧД_0)}{(ВВ_1 - ВВ_0)} = \frac{\Delta ЧД}{\Delta ВВ}$
<i>По рослинництву</i>	
Окупність поточних витрат рослинництва виручкою від реалізації галузі рослинництва, грн.	Цей показник визначають діленням виручки від реалізації рослинництва на вартість поточних витрат галузі: $ЧД_p : ВВ_p$
Ефективність додаткових вкладень у спожиті виробничі ресурси рослинництва ($E_{\partial\partial p}$)	Даний показник розраховують діленням різниці чистого доходу галузі рослинництва в звітному і базовому роках на різницю виробничих витрат галузі за аналогічний період: $E_{\partial\partial p} = \frac{(ЧД_{p1} - ЧД_{p0})}{(ВВ_{p1} - ВВ_{p0})} = \frac{\Delta ЧД_p}{\Delta ВВ_p}$
<i>По тваринництву</i>	
Окупність поточних витрат тваринництва, грн.	Цей показник визначають діленням виручки від реалізації тваринництва на вартість поточних витрат галузі: $ЧД_m : ВВ_m$

Ефективність додаткових вкладень у спожиті виробничі ресурси тваринництва ($E_{\text{двт}}$)	Даний показник розраховують діленням різниці чистого доходу галузі тваринництва в звітному і базовому роках на різницю виробничих витрат галузі за аналогічний період: $E_{\text{двт}} = \frac{(\text{ЧД}_{m_1} - \text{ЧД}_{m_0})}{(BB_{m_1} - BB_{m_0})} = \frac{\Delta \text{ЧД}_m}{\Delta BB_m}$
<i>продовження таблиці 8.2</i>	
<i>По окремих галузях</i>	
Окупність поточних витрат галузі виручкою від реалізації цієї галузі, грн.	Цей показник визначають діленням виручки від реалізації певної галузі на вартість поточних витрат галузі: $\text{ЧД}_z : BB_z$
Ефективність додаткових вкладень у спожиті виробничі ресурси галузі ($E_{\text{двз}}$)	Даний показник розраховують діленням різниці чистого доходу певної галузі в звітному і базовому роках на різницю виробничих витрат галузі за аналогічний період: $E_{\text{двз}} = \frac{(\text{ЧД}_{z_1} - \text{ЧД}_{z_0})}{(BB_{z_1} - BB_{z_0})} = \frac{\Delta \text{ЧД}_z}{\Delta BB_z}$

Для підсумовування результатів інтенсифікації визначають комплексний показник інтенсивності (I_k):

$$I_k = \sqrt[4]{\frac{AK_1}{AK_0} \times \frac{\text{ЧД}_1 : AK_1}{\text{ЧД}_0 : AK_0} \times \frac{BB_1}{BB_0} \times \frac{\text{ЧД}_1 : BB_1}{\text{ЧД}_0 : BB_0}} = \sqrt[4]{\frac{\text{ЧД}_1^2}{\text{ЧД}_0^2}}$$

В результаті розрахунків студенти одержують певний показник, що характеризує комплексний рівень інтенсивності. Якщо $I_k > 1$, то інтенсивність в господарстві зростає, якщо $I_k = 1$, то інтенсивність залишається стабільною. За рівня $I_k < 1$ інтенсивність на підприємстві зменшується.

Економічну ефективність інтенсифікації сільськогосподарського виробництва характеризують такі показники:

- 1) продуктивність праці,
- 2) капіталовіддача,
- 3) окупність виробничих витрат,
- 4) собівартість продукції,
- 5) норма прибутку,
- 6) рівень рентабельності,
- 7) окупність додаткових витрат.

Основних напрямів інтенсифікації сільськогосподарського виробництва: механізація, автоматизація, меліорація, хімізація, електрифікація, ресурсо- та енергозберігаючі технології, біотехнології, спеціалізація і концентрація виробництва, менеджмент, прогресивні форми організації і оплати праці. Проте студентам варто пам'ятати про двоїстий характер інтенсифікації. Мається на увазі те, що майже кожний напрям інтенсифікації може справляти різний вплив на агроекологічну систему – позитивний і негативний (зниження родючості ґрунтів, нагромадження в сільськогосподарській продукції нітратів і пестицидів, порушення біологічної рівноваги). Відповідно виникає необхідність враховувати граничний (екологічний) рівень використання певного чинника інтенсифікації сільського господарства. Серед основних ознак екологічності можна зазначити відтворення родючості ґрунтів, виробництво екологічно чистої продукції, використання природних засобів захисту від шкідників і т.п.

8.3. Поняття і види інноваційної діяльності

Процеси та явища, що відбуваються на підприємствах різних галузей народного господарства, умовно поділяють на дві групи — традиційні та інноваційні. Традиційні - характеризують звичайне функціонування підприємств, а інноваційні - розвиток останніх на якісно новому рівні. Екстенсивні фактори (застосування зростаючого обсягу ресурсів — персоналу, виробничого капіталу) практично себе вичерпали та стали економічно не вигідними, тому розвиток сучасного виробництва має базуватися на нових рішеннях у галузях технології, техніки, організаційних форм і методів господарювання. Опрацювання, прийняття та реалізація таких рішень і становлять зміст інноваційних процесів.

Інноваційний процес — процес перетворення наукового знання в фізичну реальність, тобто це процес створення, освоєння та розповсюдження нововведення, що задовольняє новим суспільним потребам. В результаті здійснення науково-дослідних або дослідно-конструкторських робіт одержують інноваційний продукт (новини), а запровадження його у господарську практику визнається за інновації (нововведення).

Інноваційний продукт (новина) — це науково-дослідна або дослідно-конструкторська розробка нової технології чи продукції з виготовленням експериментального зразка або дослідної партії.

Інновації (нововведення) — це новостворені або вдосконалені конкурентоспроможні технології, продукція або послуги, а також

організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного чи іншого характеру, що істотно поліпшують структуру та якість виробництва або соціальної сфери.

Основними причинами виникнення та впровадження інновацій у виробництво є:

- ◆ конкурентна боротьба на ринку, бажання отримати конкурентні переваги та максимізувати прибуток;
- ◆ попит споживача;
- ◆ підвищення технічного потенціалу;
- ◆ пошук вирішення проблем, що виникають під час діяльності фірми;
- ◆ наслідування іншим організаціям, що впроваджують нову технологію;
- ◆ бажання покращити свою майстерність в конкретній діяльності;
- ◆ підтримка та підвищення престижу фірми;
- ◆ реалізація знань;
- ◆ інтуїтивне уявлення про те, що нововведення може поліпшити діяльність організації;
- ◆ наукові відкриття, інтернаціоналізація науки;
- ◆ винахідництво.

На розвиток інноваційного процесу впливають:

- стан зовнішнього середовища, у якому він проходить (тип ринку, характер конкурентної боротьби, практика державного регулювання, рівень освіти, організаційні форми взаємодії науки і виробництва тощо);
- стан внутрішнього середовища окремих організаційних і господарських систем (фінансові та матеріально-технічні ресурси, застосування технологій, зв'язки з зовнішнім середовищем та ін.);
- специфіка самого інноваційного процесу як об'єкта управління.

Процес застосування вперше у виробництві нових наукових здобутків, тобто інновацій, започатковує інноваційну діяльність.

Згідно із законодавством України **інноваційна діяльність** – це діяльність, що спрямована на використання й комерціалізацію результатів наукових досліджень та розробок і зумовлює випуск на ринок нових конкурентоспроможних товарів і послуг. Інноваційна діяльність здійснюється в різних видах, а саме в створенні нових видів продукції з якісно новими властивостями, у вдосконаленні технології та організації виробництва.

Залежно від сфери застосування наукових здобутків розрізняють такі **види інновацій**:

продуктові – це створення нових товарів або послуг, які орієнтуються на попит, що формується. Вони проявляються у вигляді

нових продуктів, засобів виробництва (машин, устаткування, сортів сільськогосподарських рослин, порід тварин і ліній птиці);

технологічні – це вдосконалення технології виробництва існуючих товарів (послуг);

організаційні – вдосконалення організаційних структур управління підприємствами. Вони включають нові методи й форми організації діяльності підприємств та інших ланок суспільного виробництва;

економічні – вдосконалення методів господарського управління через функції прогнозування, планування, фінансування, ціноутворення, мотивації та оплати праці, оцінки результатів діяльності;

соціальні – різні форми активізації людського чинника, зокрема підвищення рівня професійної підготовки персоналу підприємства, поліпшення умов праці та охорона здоров'я людей.

Інноваційна діяльність підприємства є основою динамічного розвитку й підвищення ефективності виробництва. Завдяки інноваційній діяльності підприємства значно збільшують виробництво продукції, поліпшують її якість, істотно підвищують продуктивність праці, забезпечують підвищення конкурентоспроможності та рентабельності виробництва.

8.4. Науково-технічний прогрес і основні його напрями в сільському господарстві

У процесі інноваційної діяльності відбувається практичне використання інновацій у підприємстві і починається виробництво та випуск на ринок нової конкурентоспроможної продукції. Розширення споживання наукових досягнень у виробництві зумовлює перехід до масового застосування інноваційного продукту, що характеризує розвиток *науково-технічного прогресу*.

Науково-технічний прогрес у сільському господарстві (НТП) – це процес постійного вдосконалення засобів виробництва, технологій, організації та управління виробництвом на основі використання наукових досягнень.

НТП як об'єктивний і закономірний процес здійснюється безперервно та є необхідною умовою економічного й соціального розвитку. Він передбачає підвищення економічної ефективності виробництва та якості сільськогосподарської продукції, поліпшення умов праці й побуту сільських працівників.

У сільськогосподарському виробництві науково-технічний прогрес здійснюється за такими основними *напрямами*: технічним,

технологічним, агрохімічним, біологічним та організаційно-економічним.

Технічний напрям НТП передбачає створення нових і вдосконалення існуючих систем машин для комплексної механізації виробництва сільськогосподарської продукції.

Технологічний напрям НТП передбачає розробку прогресивних ресурсозберігаючих технологій виробництва сільськогосподарської продукції. При цьому важливим є впровадження ґрунтозахисних технологій на основі використання поверхневого мінімального обробітку ґрунту.

Агрохімічний напрям НТП передбачає комплексне використання на науковій основі мінеральних добрив та хімічних засобів захисту рослин і тварин з метою підвищення урожайності сільськогосподарських культур і поліпшення якості продукції. Підвищення рівня хімізації сільськогосподарського виробництва зумовлює необхідність розробки й використання нових безпечніших для людей і навколишнього середовища хімічних засобів та удосконалення методів їх зберігання й використання.

Біологічний напрям НТП ґрунтується на подальшому розвитку традиційної селекції, генної інженерії та розробці нових біотехнологій, які кардинально змінюють характер сільськогосподарського виробництва.

За допомогою генної інженерії виведені *штами мікроорганізмів*, що продукують деякі незамінні амінокислоти. Проводяться роботи з виведення штамів, що інтенсифікують процес травлення кормів організмом тварин, а також штамів, що продукують гормон їх росту. Застосування останнього підвищує приріст живої маси молодняка великої рогатої худоби на дорощуванні й відгодівлі.

Організаційно-економічний напрям НТП - створення адекватної організаційної структури підприємств та удосконалення внутрішньогосподарських економічних відносин. Вони повинні бути побудовані так, щоб активізувати відродження господаря на селі та сприяти їхній високоефективній діяльності. Однак, перш ніж запроваджувати ту чи іншу інновацію у виробництво, аграрне підприємство повинне визначити економічну ефективність її використання.

Показники ефективності інновацій можуть класифікуватися за наступними ознаками:

1. *За видом економічних суб'єктів розрізняють:*

– *комерційну ефективність*, яка враховує фінансові наслідки для учасників інноваційного проекту;

– *бюджетну ефективність*, яка враховує вплив інноваційного проекту на витрати (доходи) бюджету;

– *народногосподарську ефективність*, яка відображає ефективність проекту з точки зору всього національного господарства, а також регіонів, галузей, які приймають участь у проекті;

2. *За видом узагальнюючого показника*, що виступає як критерій економічної ефективності інноваційного проекту показники діляться на:

– *абсолютні*, в яких узагальнюючі показники визначаються як різниця між вартісними оцінками результатів і затрат, пов'язаних з реалізацією проекту;

– *відносні*, в яких узагальнюючі показники визначаються як відношення вартісних оцінок результатів проекту до сукупних затрат на їхнє отримання;

– *тимчасові*, якими оцінюється період окупності інвестиційних затрат.

3. *За методом зіставлення грошових затрат і результатів* показники поділяються на:

– *статистичні*, в яких грошові потоки, що виникають в різні моменти часу, оцінюються як рівноцінні;

– *динамічні*, в яких грошові потоки, викликані реалізацією проекту, приводяться до єдиного моменту часу шляхом їх дисконтування.

Для оцінки загальної економічної ефективності інновацій може використовуватися система наступних показників:

1) *інтегральний ефект (E)* є величиною різниць результатів та інноваційних затрат за розрахунковий період, наведених до одного, звичайно початкового року, тобто з урахуванням дисконтування результатів і затрат:

$$E = \sum_{t=0}^{T_p} (P_t - Z_t) \alpha_t,$$

де T_p - розрахунковий рік;

P_t - результат у t -й рік;

Z_t - інноваційні затрати в t -й рік;

α_t - коефіцієнт дисконтування.

Загальні результати нововведень визначаються як сума основних та супутніх результатів. Основні результати обчислюються за формулами:

– для засобів тривалого користування:

$$P_t = C_t V_t W_t,$$

– для нових предметів праці:

де C_t - ціна однієї одиниці продукції (з урахуванням ефективності її використання), виробленої з допомогою нових засобів праці або предметів праці в році t ;

W_t - продуктивність засобів праці в році t ;

V_t - обсяг використання нових засобів праці чи предметів праці в році t ;

D_t - витрати предметів праці на одиницю продукції, виготовлену з їхнім використанням в році t .

Сумарні затрати на реалізацію інновацій включають затрати на виробництво та використання продукції, при цьому затрати як на виробництво, так і на використання продукції розраховуються однаково:

$$Z = \sum_{t=t_n}^{t_k} (C_t + K_t - L_t) \times \alpha_t,$$

де C_t - поточні затрати на виробництво (використання продукції в році t без обліку амортизаційних відрахувань на реновацію;

K_t - одноразові затрати на виробництво (використання) продукції в році t ;

L_t - остаточна вартість основних фондів, що вибувають в році t .

Інтегральним ефектом називають також чистий дисконтований доход, чисту зведену вартість.

2) *індекс рентабельності інновацій (I_R)*. Розглянутий вище метод дисконтування - засіб співвідношення різночасових затрат і доходів, допомагає вибрати напрямки вкладення коштів у інновації, коли цих коштів особливо замало. Даний метод корисний для організацій, що знаходяться на підпорядкованому положенні та одержують від вищого керівництва вже жорстко регламентований бюджет, в якому величина можливих інвестицій в інновації визначена однозначно. У таких ситуаціях рекомендується проводити ранжування всіх наявних варіантів інновацій у порядку убуючої рентабельності.

Індекс рентабельності є відношенням приведених доходів до наведених на цю ж дату приведеним витратам:

$$I_R = \frac{\sum_{t=0}^{T_p} D_i \alpha_t}{\sum_{t=-}^{T_p} K_t \alpha_t},$$

де D_i - доход в періоді i ;

K_t - розмір інвестицій в інновації у періоді t .

У числівникові цієї формули – величина доходів, приведених до моменту початку реалізації інновацій, а в знаменникові – величина інвестицій в інновації, що дисконтувалися на момент початку процесу інвестування. Іншими словами, тут порівнюються дві частини потоку платежів: доходна і інвестиційна. При $I_R > 1$ інноваційний проект вважається економічно ефективним, у протилежному випадку – неефективним.

3) *норма рентабельності* (E_p) є нормою дисконту, коли величина доходів, що дисконтувалися за певне число років стає рівною інноваційним вкладенням. У цьому випадку доходи й затрати інноваційного проекту визначаються шляхом приведення до розрахункового моменту:

$$D = \sum_{t=1}^T \frac{D_t}{(1 + E_p)^t}, \quad K = \sum_{t=1}^T \frac{K_t}{(1 + E_p)^t}.$$

Норма рентабельності визначається аналітично як таке порогове значення рентабельності, що забезпечує рівність нулю інтегрального ефекту, розрахованого за економічний строк життя інновацій.

4) *період окупності* (T_o) базується на грошовому потоці з приведенням коштів, що інвестуються в інновації та суми грошового потоку до нинішньої вартості.

$$T_o = \frac{K}{D}$$

де K - первісні інвестиції в інновації;

D - щорічні грошові доходи.

Якщо період окупності проекту перевищує інвестиційний період, то проект не окупається та є економічно не вигідним.

Важливою інновацією в рослинництві є впровадження ґрунтозахисної безплужної системи обробітку ґрунту, яке сприяє підвищенню урожайності зернових культур, зниженню трудомісткості виробництва та зменшенню витрат на 1 га посіву. У результаті цього підвищується продуктивність праці в зерновому господарстві й знижується собівартість 1 ц зерна. У цих умовах підприємство одержує додатковий прибуток на 1 га посіву зернових культур, а також забезпечує підвищення рентабельності виробництва. Наведені вище показники використовуються для оцінки економічної ефективності впровадження поверхневої технології обробітку ґрунту. Вони визначаються на основі порівняння з показниками базового варіанту, тобто з показниками вирощування зернових культур за відвальної оранки ґрунту.

Приріст урожайності (ΔU_i) визначають як різницю між її рівнем за досліджуваним (U_i) і базовим (U_0) варіантами, тобто $\Delta U_i = U_i - U_0$.

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

$$\Delta \Pi_i = (U_i \cdot C - B_i) - (U_0 \cdot C - B_0),$$

де B_i і B_0 – виробничі витрати на основну продукцію з розрахунку на 1 га посіву відповідно за I-м досліджуваним і базовим варіантами, грн;
 C – ціна реалізації 1 ц зерна, грн.

Отже, економічна ефективність інвестицій під час запровадження поверхневої технології обробітку ґрунту визначається масою додаткового прибутку, одержаного з розрахунку на 1 га посіву зернових культур завдяки підвищенню врожайності й зниженню собівартості продукції. При цьому важливе значення має також підвищення рівня рентабельності та зниження трудомісткості виробництва зерна.

Аналіз ефективності капіталовкладень ґрунтується на оцінці грошей у часі. Абсолютно доведеним є твердження, що одна гривня, одержана сьогодні, є ціннішою, вагомішою, дорожчою за гривню, яка буде отримана в майбутньому.

Існують два методи зіставлення інвестицій у часі:

1) *метод складних відсотків* – дає можливість оцінити наявні гроші в майбутньому:

$$B_m = B_n \times (1 + i)^n,$$

де B_m – майбутня вартість грошей;

B_n – поточна вартість грошей;

i – відсоткова банківська ставка за певний період (місяць, квартал, рік);

n – кількість періодів (місяців, кварталів, років).

Метод дисконтування – застосовується тоді, коли потрібно знати, яку суму коштів потрібно вкласти в цей час, щоб отримати необхідну суму грошей у майбутньому:

$$B_n = B_m \times (1 + i)^{-n}.$$

За цією формулою визначається поточна цінність грошей, якщо відома їх майбутня цінність.

Розрахунок величини ефекту від використання інвестицій само по собі дає мало інформації. Для отримання повної інформації щодо результативності інвестування необхідно провести оцінювання отриманих розрахункових і фактичних даних. Це можна зробити, якщо визначити чистий приведений дохід, індекс дохідності, період окупності інвестицій та внутрішню норму дохідності. Ці показники мають певні

оптимальні значення, із досягненням яких інвестування вважається доцільним та ефективним.

Оцінити інвестиційні проекти можна також за такими показниками:

1) *чиста поточна вартість* – це різниця між сукупними доходами й сукупними витратами, взятими за весь період економічного життя інвестицій і дисконтованими в кожному році на фактор часу;

2) *внутрішня норма окупності* – це така дисконтна ставка, за якої попередній показник дорівнює нулю;

3) *термін окупності* – визначається відношенням суми капіталовкладень до суми інвестиційного прибутку;

4) *норма інвестиційного прибутку* – це відсоткове відношення інвестиційного прибутку до суми капіталовкладень;

5) *норма безбитковості*:

$$N_{\sigma} = \frac{B_n}{\Pi_m - B_z}$$

де B_n – постійні витрати;

Π_m – товарна продукція;

B_z – змінні витрати.

Норма безбитковості показує, за якого обсягу реалізації продукції досягається безбитковість виробництва.

Тема 9. ВИТРАТИ ВИРОБНИЦТВА Й СОБІВАРТІСТЬ ПРОДУКЦІЇ

9.1. Класифікація витрат на виробництво продукції

У процесі виробництва продукції здійснюються неоднорідні за своїм складом і економічним значенням витрати. Собівартість сільськогосподарської продукції складається з витрат, пов'язаних з використанням землі, основних засобів, трудових і матеріальних виробничих ресурсів. Отже, ресурси, що беруть участь у процесі виробництва, різняться за природою їх створення, особливостями функціонування і періодом часу, протягом якого використовуються у процесі виробництва.

Сукупність вартості спожитих і перенесених на продукцію виробничих ресурсів формують **витрати виробництва**. Кожне підприємство здійснює витрати пов'язані з виробництвом продукції, які

включають сукупність затрат живої праці й матеріальних засобів на виробництво та реалізацію продукції, зокрема витрати підприємства складаються з витрат на оплату праці та вартості спожитих матеріальних ресурсів – зносу основних засобів, які беруть участь у виробництві продукції, вартості спожитих у процесі виробництва матеріалів (насіння, добрив, хімікатів, палива тощо).

У процесі виробництва продукції здійснюються найрізноманітніші витрати. Вони неоднорідні за своїм складом та економічним значенням. Витрати на виробництво сільськогосподарської продукції розподіляються: за характером участі у виробничому процесі, за якісним складом, за способом включення їх у собівартість, за формою участі витрат у виробничому процесі.

Залежно від *характеру участі в процесі виробництва* витрати поділяються на основні та накладні.

Таблиця 9.1.

Групування витрат за статтями в різних галузях сільськогосподарських підприємств

<i>Стаття витрат</i>	У рослинництві	У тваринництві	У допоміжних та підсобних виробництвах
Витрати на оплату праці	+	+	+
Відрахування на соціальні заходи	+	+	+
Насіння та посадковий матеріал	+		
Паливо та мастильні матеріали	+	+	+
Добрива	+		
Засоби захисту рослин та тварин	+	+	
Корми		+	+
Сировина та матеріали			+
Роботи та послуги	+	+	+
Витрати на ремонт необоротних активів	+	+	+
Інші витрати на утримання основних засобів	+	+	+
Інші витрати	+	+	+
Непродуктивні витрати	+	+	+
Загальновиробничі витрати	+	+	+

Основні витрати пов'язані з безпосереднім виконанням технологічних операцій з виробництва продукції, без них виробництво певного виду продукції неможливе. У тваринництві до основних відносять витрати на догляд за поголів'ям продуктивної худоби й одержання від нього продукції: на оплату праці, відрахування на

соціальні заходи, корми, послуги автотранспорту, амортизацію основних засобів, на поточний ремонт, електроенергію, медикаменти, утримання літніх таборів, вартість малоцінного інвентарю, на проведення зооветеринарних заходів (крім тих, що здійснюються за рахунок капітальних вкладень).

Накладні витрати – це витрати з управління та обслуговування діяльності виробничого підрозділу (бригади, ферми, цеху), рослинництва й тваринництва, а також господарства в цілому. Це загальновиробничі витрати.

Виробничі витрати сільськогосподарських підприємств неоднорідні за своїм *якісним складом*. Витрати на виробництво продукції в плануванні та обліку групуються за *статтями*, які характеризують їх виробниче призначення (таблиця 9.1). При цьому необхідно зауважити, що кожне господарство визначає перелік статей витрат самостійно.

Собівартість продукції – це грошовий вираз витрат виробництва.

Собівартість продукції формується з різних за економічним значенням статей витрат, які характеризують її склад і структуру. *Структура собівартості продукції* визначається відсотковим співвідношенням окремих статей витрат у загальних витратах виробництва. Вона залежить від особливостей окремих галузей, спеціалізації підприємства, рівня його технічної оснащеності та організації виробництва.

За способом включення в собівартість продукції всі витрати поділяються на прямі й непрямі (які можна розподілити).

Прямі витрати безпосередньо пов'язані з виробництвом певного виду продукції й можуть бути безпосередньо віднесені на відповідний об'єкт обліку.

Непрямі витрати пов'язані з виробництвом кількох видів продукції, тому вони не можуть бути віднесені безпосередньо на один продукт, а розподіляються між ними за відповідною методикою.

У рослинництві до непрямих належить значна частина витрат на утримання основних засобів. Витрати на утримання основних засобів відносяться на собівартість продукції окремих культур та видів незавершеного виробництва пропорційно обсягу виконаних ними робіт, а саме:

- а) тракторів – пропорційно обсягу виконаних ними механізованих тракторних робіт (в умовних еталонних гектарах);
- б) ґрунтообробних машин – пропорційно обробленим площам, зайнятим певними культурами;
- в) сівалок – пропорційно площі посіву культур;

г) технічних засобів для збирання врожаю – прямо або пропорційно зібраній площі певних культур;

д) машини для внесення в ґрунт добрив – пропорційно фізичній масі внесених добрив;

е) меліоративних споруд – пропорційно меліорованим площам;

є) приміщень для зберігання продукції – пропорційно кількості та тривалості зберігання продукції протягом звітного періоду.

За формою участі витрат у виробничому процесі, тобто на підставі зв'язку з обсягом виробництва, витрати поділяються на постійні та змінні.

Постійні витрати безпосередньо не пов'язані з обсягом виробництва продукції, вони є функцією часу, а не обсягу продукції. До постійних відносяться витрати, величина яких не залежить ні від кількості виробленої продукції, ні від обсягу виконаних робіт. До постійних належать витрати на утримання та експлуатацію будівель і споруд, на управління та обслуговування виробництва, плата за землю або фіксована орендна плата за користування землею, приміщеннями, технікою, виплата відсотків за банківські кредити та ін.

Змінні витрати – це витрати, загальна сума яких за певний час залежить від кількості виготовленої продукції або обсягу виконаних робіт. До змінних належать витрати на оплату праці, вартість використаної сировини, насіння, кормів, витрати на експлуатацію сільськогосподарських машин та устаткування, на ремонт та інструменти тощо.

У виробничому процесі сільськогосподарських підприємств споживаються *предмети праці власного виробництва* (насіння, корми, молоко, органічні добрива тощо) і *покупні* (добрива, паливо й мастильні матеріали, засоби захисту рослин та тварин, корми тощо). За обсягом споживання й вартістю цих предметів праці формуються відповідні статті витрат.

Товарно-матеріальні цінності власного виробництва минулих років відносяться на витрати за їх *фактичною собівартістю*, продукція власного виробництва поточного року – за *плановою собівартістю* з корегуванням її в кінці року до рівня фактичних витрат, а покупні – за *ціною придбання* з урахуванням витрат на доставку в господарство й зберігання на складах.

Собівартість – це грошовий вираз поточних витрат підприємства на виробництво й реалізацію продукції. Собівартість як економічна категорія об'єднує всі витрати підприємства в грошовій формі, відшкодування яких необхідне для здійснення процесу простого відтворення. Вона показує витрати кожного виробника на виробництво й

збут продукції. У сільськогосподарському виробництві розрізняють собівартість індивідуальну й галузеву (середню), виробничу й повну, планову й фактичну.

Собівартість як економічна категорія проявляється в показнику індивідуальної собівартості продукції підприємства, а узагальнений її вираз – у показнику собівартості продукції галузі. Таким чином, розрізняють собівартість *індивідуальну й галузеву*. **Індивідуальна** відображає витрати окремого підприємства. **Галузева** розраховується як середньозважена величина індивідуальних витрат підприємств.

Залежно від характеру витрат, які включаються до собівартості продукції, розрізняють *виробничу й повну (комерційну)* собівартість.

До виробничої собівартості відносять витрати, пов'язані з виробництвом та внутрішньогосподарським транспортуванням продукції до місця зберігання. Крім того, кожний виробник несе певні витрати пов'язані зі збутом продукції (пакування, транспортування, реклама, комісійні витрати). Собівартість, що включає витрати на виробництво й реалізацію продукції, називається повною.

Виробничу й повну собівартість залежно від часу розрахунку та джерел даних поділяють на *планову й фактичну*. **Планову собівартість** розраховують, виходячи з нормативних витрат, на виробництво продукції. Розрахунки проводять у відповідності з технологічними картами на відповідні види продукції, які містять перелік робіт і матеріально-технічних засобів, необхідних для їх виконання. У кінці року визначають **фактичну собівартість**, яку розраховують на основі фактичних витрат виробництва й обсягу виготовленої продукції.

Виділяють також **очікувану або провізорну** собівартість, яка є різновидом планової. Її визначають станом на 1 жовтня звітною року. При цьому за три квартали беруть фактичні витрати й вихід продукції, а за останній квартал року – очікувані дані.

9.2. Методика визначення собівартості сільськогосподарської продукції

У системі ефективного господарювання на підприємстві важливе місце займає обчислення собівартості сільськогосподарської продукції. Калькуляція собівартості необхідна для вирішення низки економічних завдань: обґрунтування цін на продукцію, обчислення маси прибутку і рівня рентабельності виробництва, аналізу витрат на виробництво, визначення економічної ефективності різних організаційно-технічних заходів та ін.

Витрати на виробництво продукції формуються за центрами

відповідальності, об'єктами обліку та об'єктами калькуляції собівартості продукції.

Центрами відповідальності виступають внутрішньогосподарські підрозділи, що функціонують на засадах госпрозрахунку. Їх склад визначається з урахуванням виробничої та організаційної побудови підприємства.

Облік витрат і виходу продукції здійснюється в розрізі окремих об'єктів. **У рослинництві об'єктами обліку витрат і виходу продукції** є окремі культури або групи культур.

Об'єктами калькуляції собівартості є конкретні види продукції, робіт і послуг. При цьому необхідно відзначити, що при вирощуванні сільськогосподарських культур господарства одержують, як правило, не один, а кілька видів продукції – основну, супутню і побічну.

Основною є продукція (зерно, цукрові буряки, картопля тощо), для одержання якої організоване відповідне виробництво. Якщо в одній галузі виробляється два і більше основних продукти, вони є *супутніми*. Біологічні особливості рослин зумовлюють одержання поряд з основною *побічної* продукції (соломи і полови зернових, гички цукрових буряків).

Об'єктами калькуляції собівартості в рослинництві є продукція всіх видів, яку одержують від кожної сільськогосподарської культури. Поряд з цим визначають також собівартість сільськогосподарських робіт з виробництва продукції рослинництва, які виконуються в поточному році під урожай майбутнього року і відносяться до незавершеного виробництва.

Собівартість одиниці продукції визначають за допомогою певних методів:

1) *пряме віднесення витрат* на відповідні види продукції застосовують там, де одержують лише один вид продукції (1 ц зеленої маси, 10 т • км, 1 кВт • год., 1 м³ води);

2) *вилучення із загальної суми витрат побічної продукції*, вираженої в грошовій формі (солома, гичка, стебла кукурудзи, гній, пух, перо, міражні яйця, роги). Залишок відносять на обсяг основної продукції;

3) *розподіл витрат між видами продукції* пропорційно кількісному значенню однієї з головних ознак, спільної для всіх видів продукції (вміст повноцінного зерна в зерновідходах, вміст поживних речовин у фуражній картоплі та кормових коренеплодах);

4) *коефіцієнтний метод* застосовують у разі визначення умовної продукції (у зерновиробництві);

5) *пропорційний метод* застосовують під час розподілу витрат між окремими видами продукції пропорційно вартості продукції, оціненої за реалізаційними цінами (овочі, льон, конопля);

6) *комбінований метод* складається з двох і більше вищерозглянутих методів.

Розрахунок собівартості продукції (робіт, послуг) здійснюється в такій послідовності:

1) розподіляються між окремими об'єктами планування та обліку витрати з утримання необоротних активів;

2) визначається собівартість робіт та послуг допоміжних виробництв;

3) розподіляються загальні витрати на зрошення та осушення земель, зокрема витрати на утримання меліоративних споруд, вапнування й гіпсування ґрунтів та утримання полезахисних смуг;

4) списується частина витрат бджільництва на сільськогосподарські культури, що запилюються;

5) списуються з витрат основного виробництва суми надзвичайних втрат;

6) розподіляються бригадні, фермерські, цехові та загальновиробничі витрати;

7) визначається загальна сума виробничих витрат за об'єктами обліку;

8) визначається собівартість продукції рослинництва;

9) визначається собівартість продукції підсобних промислових виробництв з переробки рослинницької продукції;

10) розподіляються витрати з утримання кормоцехів;

11) визначається собівартість продукції тваринництва;

12) визначається собівартість продукції інших промислових виробництв;

13) визначається собівартість товарної продукції рослинництва, тваринництва та підсобних промислових виробництв.

9.3. Шляхи зниження собівартості сільськогосподарської продукції

Найперспективніший шлях зниження собівартості продукції сільського господарства – це підвищення врожайності сільськогосподарських культур і продуктивності тварин.

Збільшення виробництва та поліпшення якості продукції за рахунок підвищення врожайності сільськогосподарських культур і продуктивності тварин відбувається на основі інтенсифікації сільського господарства, яка є важливою умовою зниження собівартості продукції.

Заходи по інтенсифікації виробництва вимагають збільшення виробничих витрат на 1 га сільськогосподарських культур і голову худоби, але водночас сприяють зменшенню собівартості одиниці продукції.

Скороченню витрат на одиницю продукції значною мірою сприяють зниження трудомісткості продукції та підвищення продуктивності праці за рахунок удосконалення системи машин, форм організації і оплати праці.

Важливим резервом зниження собівартості є інтенсивне використання машинно-тракторного парку, сільськогосподарських машин і знарядь, механізмів і обладнання тваринницьких ферм, транспортних та інших засобів праці.

Одним із шляхів зниження собівартості продукції є раціональне використання матеріальних оборотних фондів (насіння, мінеральних добрив, пального, кормів тощо).

Значний резерв зниження собівартості продукції є поглиблення спеціалізації сільськогосподарського виробництва і досягнення його оптимальних розмірів відповідно до особливостей природно-економічних умов господарської діяльності сільськогосподарських підприємств.

Значну роль у зниженні собівартості продукції відіграє такий фактор, як підвищення матеріальної заінтересованості працівників у кінцевих результатах господарської діяльності.

Зниження собівартості сільськогосподарської продукції забезпечується сукупністю основних напрямів використання внутрішньогосподарських резервів скорочення витрат на виробництво і реалізацію одиниці продукції, ці фактори органічно взаємопов'язані і взаємозумовлені.

Разом з тим формування виробничих витрат у сільськогосподарських підприємствах значною мірою залежить від зовнішніх факторів, зокрема рівня цін на засоби виробництва і матеріальні ресурси, які вони закупають у промислових підприємств, умови кредитування і оподаткування сільськогосподарських підприємств, сервісне обслуговування, умови реалізації продукції. З урахуванням цього господарства можуть розробляти конкретні заходи щодо зниження собівартості продукції.

Тема 10. ЦІНИ І ЯКІСТЬ ПРОДУКЦІЇ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ

10.1. Економічний зміст і класифікація цін

В умовах товарно-грошових відносин продукти виробляються і реалізуються як товари, що задовольняють суспільні потреби. Товарна форма суспільного виробництва є передумовою дії закону вартості, який вимагає еквівалентності в обміні результатами господарської діяльності між різними виробниками. Відповідно до цього закон вартості є основним законом ціноутворення.

Ціна – це грошовий вираз вартості товару. Вона є проявом закону вартості, який через співвідношення попиту й пропозиції, коливання цін і рівня прибутку впливає на розвиток виробництва й збільшення випуску необхідних продуктів. Вартість товару утворює його ціну, але кількісно ці величини практично не збігаються. Це пояснюється тим, що в ціні відображається не тільки величина вартості товару, а й конкретні умови його реалізації, тому вартість товару є лише основою, навколо якої відбувається коливання його ціни.

Роль ціни полягає в тому, що вона повинна покривати витрати на виробництво товарів (послуг) і приносити товаровиробнику гарантований прибуток, забезпечуючи справедливий рівень рентабельності.

Ціна на будь-який товар складається з окремих елементів. Основними з них є собівартість і прибуток. Собівартість – це нижня межа ціни.

До складу ціни можуть також входити ПДВ, акцизний збір, націнки постачально-збутових організацій, торгівельні надбавки або знижки. Співвідношення складових елементів ціни характеризує її структуру, яка відображує розподіл вартості продукції.

Функції цін:

1) *вимірювально-інформаційна функція*, яка полягає у вираженні в єдиній грошовій формі різних за своєю формою товарів (послуг);

2) *розподільна функція* передбачає, що за її допомогою здійснюється перерозподіл доходів між товаровиробником і споживачем;

3) *стимулююча функція* полягає в тому, що ціна має інтенсифікувати виробництво, спрямовуючи його на залучення додаткового капіталу для розширення та розбудови діяльності підприємства;

4) *регулююча функція* полягає в тому, що ціна коригує попит і пропозицію товарів на ринку, а також визначає взаємини між споживачами й виробниками на рівні встановлення рівноважної ціни.

У практиці ціноутворення існує досить розгалужена класифікація цін:

1) *за обсягами реалізації продукції* виділяють оптові й роздрібні ціни;

2) *за якістю виготовленої продукції* розрізняють ціни для товарів вищої якості, першого сорту, другого сорту тощо;

3) *за часом дії* розрізняють постійні, тимчасові (на освоєвану продукцію), сезонні ціни (відповідно до пори року);

4) *за територіальною ознакою* виділяють єдині (загальнодержавні), місцеві, світові ціни тощо;

5) *за ступенем урахування в ціні транспортних витрат (франкування цін)* розрізняють тринадцять базисів постачання, зібраних у чотири групи;

6) *за ступенем визначеності* розрізняють визначені ціни та ціни, що визначаються.

У системі цін, що діють у сільському господарстві, *залежно від призначення* виділяють такі групи їх:

1) ціни оптового обороту (закупівельні, оптові, розрахункові, договірні),

2) ціни роздрібного товарообороту (роздрібні, продуктового ринку, тарифи на послуги),

3) обліково-статистичні ціни і ціни планових порівнянь (порівнянні, кадастрові),

4) ціни зовнішньої торгівлі.

Залежно від сфери функціонування і характеру зв'язків між виробниками, торговельними організаціями і споживачами продукції в системі цін, що діють у сільському господарстві, розрізняють такі їх види:

- закупівельні ціни, за якими господарства, а також населення реалізують сільськогосподарську продукцію переробним підприємствам і заготівельним організаціям. Закупівельні ціни – це різновид оптових, оскільки сільськогосподарські підприємства значну частку товарної продукції продають оптом заготівельним організаціям і переробним підприємствам;

- оптові ціни промисловості, ціни за якими сільськогосподарські підприємства купують засоби виробництва промислового походження, зокрема трактори, автомобілі, сільськогосподарські машини, мінеральні добрива, комбікорми та інші;

- розрахункові ціни використовують при економічних взаємовідносинах кооперованих господарств з міжгосподарським підприємством, орендарів з сільськогосподарським підприємством;

- договірні ціни встановлюються за домовленістю між заготівельними організаціями і переробними підприємствами та сільськогосподарськими підприємствами, фермерськими господарствами і громадянами, зайнятими індивідуальною трудовою діяльністю;

- роздрібні ціни, за якими населення купує сільськогосподарські продукти і промислові товари в торгівельних організаціях;

- **ціни продуктового ринку** утворюються в процесі реалізації на ринку сільськогосподарськими підприємствами, фермерами і населенням сільськогосподарської продукції;

- ціни за кошторисною вартістю встановлюються на будівельну продукцію;

- тарифи – це ціни, які встановлюються не на продукцію, а на різні виробничі і невиробничі послуги (транспортні, побутові, зв'язку та ін.), що надаються господарствам і населенню.

Зовнішньоекономічна діяльність підприємств і організацій обслуговується системою цін, які використовуються при укладанні торговельних угод. Ціни міжнародної торгівлі розрізняються в залежності від часу, місця, умов реалізації товару, а також особливостей контракту. При цьому виділяються такі основні види **цін, які використовуються в зовнішній торгівлі:**

- ціна світова – грошовий вираз вартості товару, що реалізуються на світовому ринку;

- ціни зовнішньої торгівлі – це фактичні ціни, за якими здійснюється експорт та імпорт товарів. Рівень таких цін встановлюється за угодою між продавцями та покупцями на міжнародному ринку;

- ціна продавця – це фактична виручка від реалізації товару на ринку, де попит перевищує пропозицію;

- ціна покупця – це фактична ціна товару на ринку, що характеризується зниженням попиту в певний період або на даному ринку. Рівень ціни на товар визначає покупець;

- ціна СІФ – це контрактна ціна у зовнішньоекономічних операціях, що включає вартість товару, витрати на його страхування, перевезення у порт відправлення та завантаження на борт судна. Термін “СІФ” утворений від початкових букв англійських слів: *Cost, Insurance, Freight* – вартість, страхування, фрахт. Продавець зобов'язаний доставити товар у порт відправлення, застрахувати транспортне судно,

оплатити митний збір і податки у зв'язку з вивезенням товару, застрахувати товар і вручити покупцю необхідні документи. Міжнародні і національні організації, як правило, публікують у довідниках імпортні ціни СІФ;

- ціна франко – оптова ціна, що враховує, крім вартості товару, усі витрати щодо перевезення його до відповідного місця призначення (кордон, порт, залізнична станція тощо), а також на страхування при його транспортуванні.

10.2. Принципи ціноутворення на сільськогосподарську продукцію

Ціноутворення на продукцію сільського господарства здійснюється з урахуванням рівня її собівартості, яка відображає фактичні витрати виробництва. У зв'язку з цим економічно обґрунтовані ціни реалізації сільськогосподарської продукції повинні перевищувати рівень її собівартості, що забезпечує не тільки відшкодування витрат, а й одержання необхідних нагромаджень.

Ціноутворення на продукцію сільського господарства є одним із важливих шляхів використання економічних законів для дальшого розвитку сільськогосподарського виробництва. Інтереси виробництва вимагають, щоб при обґрунтуванні цін враховувалися різні об'єктивні умови і обставини, тобто всі ціноутворюючі фактори, які зумовлюють рівень цін.

Ціни складаються не тільки залежно від суспільно необхідних витрат на виробництво продукції. При цьому враховуються також інші фактори – забезпечення необхідного рівня рентабельності нормально працюючим підприємствам, споживчі властивості та якості продукції, встановлення економічно обґрунтованого співвідношення цін на сільськогосподарську продукцію і промислові засоби виробництва для сільського господарства, співвідношення попиту і пропозиції тощо.

Основні принципи утворення закупівельних цін на продукцію сільського господарства такі.

1. Ціни на продукцію сільського господарства повинні бути економічно обґрунтованими. Рівень закупівельних цін має бути достатнім для покриття витрат виробництва та забезпечення оптимального рівня нагромаджень в аграрних підприємствах. Розрахунки показують, що в умовах стабільної економіки високі темпи розвитку сільськогосподарського виробництва досягаються при відношенні прибутку до собівартості реалізованої продукції на рівні 40-60%.

2. Встановлення економічно обґрунтованого співвідношення

закупівельних цін на різні види сільськогосподарської продукції. У практиці сільськогосподарського виробництва важливе значення має економічно обґрунтоване співвідношення двох видів закупівельних цін: на різні види продукції, що виробляються в даному регіоні; на види однорідної продукції певної галузі сільського господарства.

При встановленні співвідношень цін на окремі види продукції рослинництва і тваринництва слід виходити з витрат і цін на зерно як головний продукт сільського господарства. Встановлення економічно обґрунтованого рівня цін на зерно є основою правильного співвідношення цін на всі види сільськогосподарської продукції.

3. Встановлення економічно обґрунтованого співвідношення цін на сільськогосподарську продукцію і на промислові засоби виробництва, що реалізуються аграрним підприємствам. При цьому ціни на сільськогосподарську продукцію, оптові ціни на засоби виробництва і тарифи на послуги для аграрних підприємств повинні забезпечувати еквівалентний обмін між сільським господарством і промисловістю.

4. Рівень закупівельних цін на продукцію сільського господарства встановлюється з урахуванням її якості. Виробництво продукції підвищеної якості повинно стимулюватися вищими цінами її реалізації. Економічна суть цього процесу полягає в тому, що закупівельні ціни мають покривати додаткові витрати на виробництво продукції поліпшеної якості, а також забезпечувати оптимальний рівень її рентабельності.

5. Закупівельні ціни на деякі види сільськогосподарської продукції встановлюються з урахуванням строків її реалізації. Це пов'язано з тим, що витрати на виробництво і зберігання окремих видів продукції, зокрема продовольчої, протягом року значно змінюються. Тому за допомогою підвищених цін стимулюються виробництво ранньої продукції (картоплі, овочів, ягід), а також зберігання і реалізація плодоовочевої продукції в пізні строки.

6. Рівень закупівельних цін встановлюється і регулюється з урахуванням співвідношення між попитом і пропозицією різних видів продукції. При цьому цінове заохочення має стосуватися виробництва таких видів сільськогосподарської продукції, потреба в яких задовольняється не повністю.

Ціна на сільськогосподарську продукцію включає *собівартість і прибуток*. Співвідношення складових елементів ціни характеризує її структуру, яка відображає розподіл вартості продукції. У процесі ціноутворення повинно встановлюватись оптимальне співвідношення собівартості й прибутку. Прибуток у господарствах використовується на збільшення виробництва сільськогосподарської продукції, соціальний

розвиток села, сплату податків, страхових платежів тощо.

Основним методом ціноутворення на підприємстві є модель «середні витрати плюс прибуток», відповідно до якої здійснюється нарахування визначених націнок на повну собівартість товару. Схематично ця модель може бути представлена такою формулою:

$$Ц = C + П + ПДВ + АЗ + П_n + T_n + M$$

де Ц – ціна одиниці продукції;

С – повна собівартість одиниці продукції;

ПДВ – податок на додану вартість;

АЗ – акцизний збір (якщо товар підакцизний);

Пп – вартість послуг посередників;

Тн – інші торговельні надбавки до ціни;

М – мито (якщо продукція експортується).

Під впливом науково-технічного прогресу з'являються нові технології, упровадження яких позначається на розробці нових видів продукції. У зв'язку з цим виникає проблема встановлення цін на нові види продукції. На нові продукти ціна встановлюється, виходячи з її верхньої й нижньої межі.

Верхня межа ціни ($Ц_{\text{верх}}$) встановлюється з тих міркувань, що споживачу придбання нового товару вигідніше, ніж придбання аналога, що випускається на ринку. Її можна визначити за формулою:

$$Ц_{\text{верх}} = Ц_{\text{ан}} + E_{\text{сп}},$$

де $Ц_{\text{ан}}$ – ціна найближчого аналога нового товару;

$E_{\text{сп}}$ – споживчий ефект.

Нижня межа ціни визначається інтересами виробника й обчислюється за базисом ціни, тобто включає сукупні виробничі витрати на виготовлення продукції, плановий прибуток за встановленим рівнем рентабельності та податок на додану вартість. Її можна розрахувати за формулою:

$$Ц_{\text{ниж}} = C + E_{\text{вир}} + П + ПДВ$$

де $E_{\text{вир}}$ – ефект від виготовлення продукції (ефект виробника).

Розрахунок ціни на підставі цільового прибутку є різновидом методики визначення ціни за середніми витратами (собівартістю). Особливість його полягає в тому, що ціну поставлено в жорстку залежність від загального розміру прибутку, який підприємство передбачає одержати від продажу певної продукції.

Метод ціноутворення «за рівнем поточних цін» («за рівнем конкуренції») полягає в тому, що ціну встановлюють як функцію цін на аналогічну продукцію в конкурентів.

Установлення ціни на підставі результатів торгів є різновидом методу «за рівнем поточних цін» і застосовується з метою одержання замовлення на виготовлення певної продукції (торг за вигідний контракт).

Метод ціноутворення «за рівнем попиту» передбачає встановлення ціни за допомогою пробного продажу товару в різних сегментах ринку. При цьому враховуються умови продажу, кон'юнктура ринку, супутні послуги. За використання цього методу в різних місцях (сегментах) ринку на ті самі товари ціни можуть бути різними.

Метод установлення ціни за місцем походження товару полягає в тому, що товар передається транспортній організації за умови «франковагон», після чого всі права на товар і відповідальність за нього переходять до покупця (замовника).

Застосування методу встановлення зональних цін полягає в тому, що підприємство (фірма) виокремлює кілька зон, у межах яких встановлюються єдині ціни залежно від рівня транспортних витрат.

За встановлення цін зі знижками підприємство-продавець змінює свою вихідну ціну та встановлює певну знижку з неї, ураховуючи дострокову оплату рахунків, закупівлю великого обсягу продукції або позасезонну її закупівлю тощо. Це дає змогу підприємству підтримувати більш стабільний рівень виробництва протягом року.

Вибір методу ціноутворення та встановлення відповідно до нього певного рівня ціни є початковим етапом розробки цінової стратегії і тактики підприємства. Надалі ціни постійно коригуються (регулюються) підприємством (організацією) та державою, згідно з кон'юнктурою ринку й розробленою стратегією ціноутворення стосовно різних видів продукції.

10.3. Якість і конкурентоспроможність продукції

Проблема якості продукції є однією з найважливіших, оскільки вона визначає престиж виробника на ринку, його науково-технічний потенціал. Виробництво якісної продукції забезпечує збільшення обсягу реалізації і рентабельності виробництва, повніше задоволення потреб користувачів та їх питомі витрати. Відповідно це вимагає постійної і цілеспрямованої роботи товаровиробників з підвищення якості продукції.

Під **якістю продукції** розуміють сукупність властивостей, що

зумовлюють придатність продукції, відповідно до її призначення задовольняти певні потреби споживачів.

Різні види (типи) продукції мають свої показники якості.

Одиничні показники якості характеризують окремі (визначені) властивості продукції (продуктивність, довговічність, питома вага корисної речовини). В той же час комплексні показники характеризують кілька властивостей продукції або сукупність властивостей виробу. Згідно з цим показником продукцію поділяють на сорти, марки, класи. Система одиничних показників якості продукції наведені в таблиці 10.1

У виробничому процесі аграрного підприємства виникає необхідність оцінити якість не лише окремих виробів, а й загальний рівень якості продукції. Це можливо здійснити за допомогою узагальнюючих показників, що характеризують рівень якості всієї продукції. Основними з цих показників є:

- 1) коефіцієнт сортності продукції;
- 2) частка браку в загальному об'ємі продукції;
- 3) питома вага продукції, що призначена на експорт;
- 4) коефіцієнт оновлення продукції.

До головних методів визначення якості продукції належать органолептичний, вимірювальний (лабораторний), реєстраційний, розрахунковий, статистичний, експертний, соціологічний (рис. 10.2).

Згідно з державним стандартом України № 2925-94 «Якість продукції. Оцінювання якості» для оцінювання рівня якості продукції використовують три методи: диференційований, комплексний і змішаний.

Диференційований метод ґрунтується на порівнянні оцінюваної продукції з базовими показниками. За цього методу розраховують відносні показники якості продукції.

В той же час *комплексний метод* передбачає використання узагальнюючих показників якості продукції (головний показник, інтегральний показник, середньозважений показник).

Змішаний метод базується на використанні елементів двох попередніх методів: одиничних і комплексних показників продукції.

Оцінка якості продукції є важливим етапом оцінки **конкурентоспроможності продукції**, під якою розуміють спроможність продукції завоювати позиції на ринку в певний період порівняно з іншими аналогічними товарами. На конкурентоспроможність продукції впливають певні чинники:

- 1) якість продукції,
- 2) ціна на товар,
- 3) канали збуту продукції,

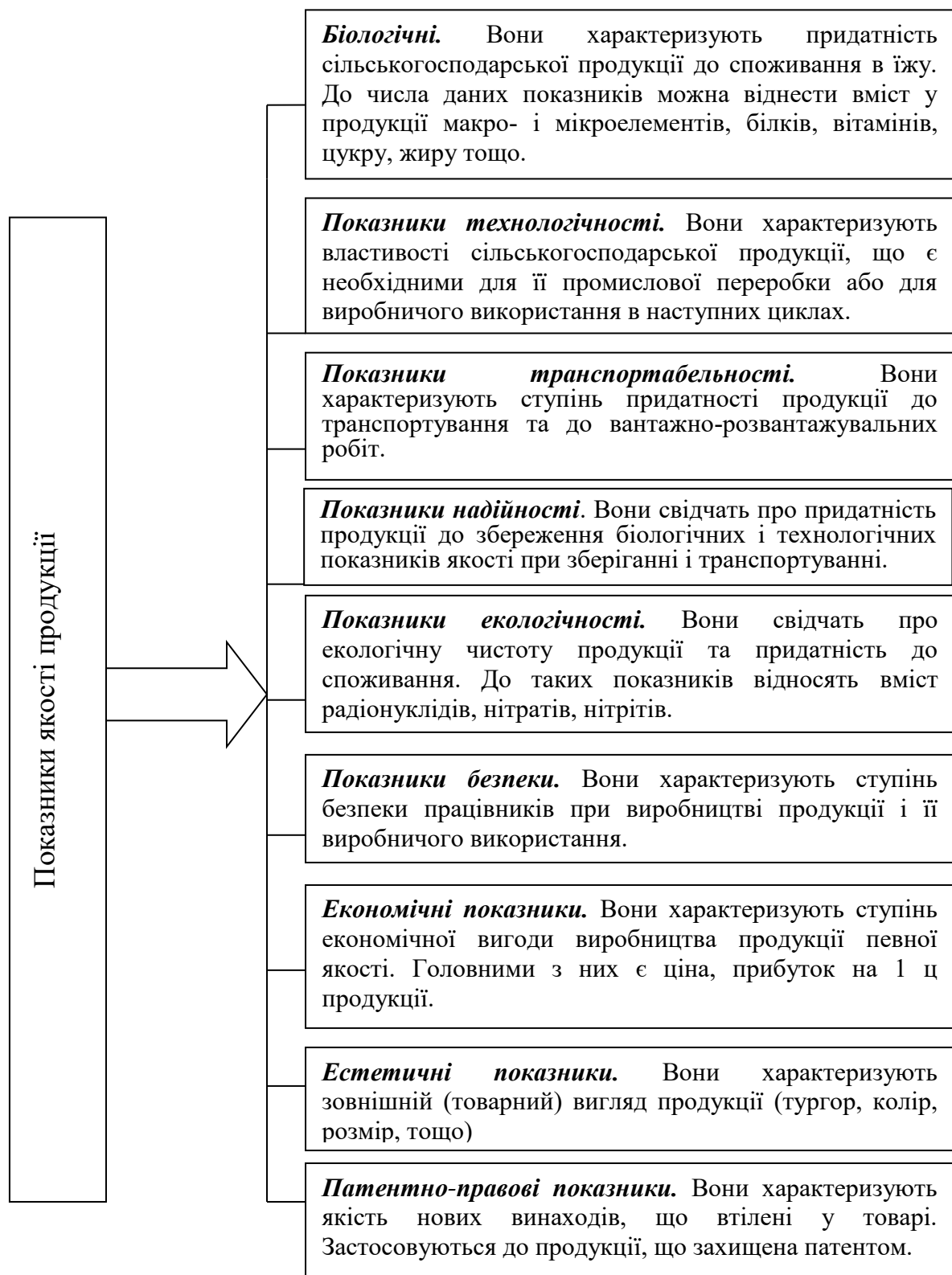


Рис. 10.1. Класифікація показників якості продукції

- 4) маркетинг товару (реалізація),
- 5) кваліфікація персоналу та управлінських структур.

Таблиця 10.1

Система одиничних показників якості продукції за групами

Групи показників		Окремі показники груп
Вид	Сутнісна характеристика	
1. Призначення	Характеризують корисну роботу (виконувану функцію)	● Продуктивність ● Потужність ● Міцність ● Вміст корисних речовин ● Калорійність
2. Надійності, довговічності та безпеки	Визначають міру забезпечення тривалості використання і належних умов праці	● Безвідмовність роботи ● Можливий термін використання ● Технічний ресурс ● Термін безаварійної роботи ● Граничний термін зберігання
3. Екологічні	Характеризують ступінь шкідливого впливу на здоров'я людини та довкілля	● Токсичність виробів ● Вміст шкідливих речовин ● Обсяг шкідливих викидів у довкілля за одиницю часу
4. Економічні	Відображають міру економічної вигоди виробництва продуцентом і придбання споживачем	● Ціна за одиницю виробу ● Прибуток з одиниці виробу ● Рівень експлуатаційних витрат часу і фінансових коштів
5. Ергономічні	Окреслюють відповідність техніко-експлуатаційних параметрів виробу антропометричним, фізіологічним та психологічним вимогам працівника (споживача)	● Зручність керування робочими органами ● Можливість одночасного охоплення контрольованих експлуатаційних показників ● Величина шуму, вібрації тощо
6. Естетичні	Визначають естетичні властивості (дизайн) виробу	● Виразність і оригінальність форми ● Кольорове оформлення ● Естетичність тари (упаковки)
7. Патентно-правові	Відображають міру використання нових винаходів за проектування виробів	● Коефіцієнт патентного захисту ● Коефіцієнт патентної чистоти



Рис. 10.2. Методи оцінювання якості продукції

10.4. Стандартизація та сертифікація продукції

Сучасні умови господарювання змушують кожне підприємство запровадити дієвий комплексний механізм управління якістю продукції та дотримуватись його вимог. Визначальними елементами цього специфічного менеджменту, що справляють найбільш істотний вплив на процес постійного забезпечення виробництва й постачання на ринок конкурентоспроможної продукції є стандартизація та сертифікація продукції.

Стандартизація – це встановлення й застосування єдиних правил з метою впорядкування діяльності в певній галузі. Здійснюється вона за певними принципами і результати стандартизації відображаються в спеціальній нормативно-технічній документації.

Стандарт – це нормативно-технологічний документ, що встановлює якісні характеристики і вимоги, яким має відповідати певний вид продукції.

Об'єктами стандартизації є продукція, процеси та послуги, зокрема матеріали, складники, обладнання, системи, їх сумісність, правила, процедури, функції, методи чи діяльність, персонал і органи, а також вимоги до термінології, позначення, фасування, пакування, маркування, етикетування.

Суб'єктами стандартизації є центральний орган виконавчої влади з питань стандартизації; рада стандартизації та технічного регулювання; технічні комітети стандартизації; інші суб'єкти, що займаються стандартизацією.

Стандартизація продукції здійснюється за певними принципами, головні з них:

- врахування рівня розвитку науки і техніки, екологічних вимог, економічної діяльності та ефективності виробництва, інтересів споживача і держави;
- гармонізація з міжнародними, державними, регіональними, а за необхідності – з національними стандартами інших країн;
- взаємозв'язок і узгодженість нормативних документів усіх рівнів, придатність їх для сертифікації продукції;
- участь у розробці нормативних документів усіх зацікавлених сторін-розробників, виробників, споживачів, органів державної виконавчої влади;
- відкритість інформації щодо чинних стандартів та програм робіт зі стандартизації з урахуванням вимог законодавства.

Згідно з Господарським кодексом України у сфері господарювання застосовуються такі **нормативні документи із стандартизації:**

міжнародні стандарти, державні стандарти України, кодекси усталеної практики, класифікатори, технічні умови.

Міжнародні стандарти – найбільш жорсткі до вимог якості продукції, розробляються Міжнародною організацією стандартизації – ІСО, використовуються для сертифікації виробів, призначених для експорту в інші країни і реалізації на світовому ринку.

Державні стандарти України встановлюються центральним органом виконавчої влади у сфері стандартизації на продукцію, виконувані роботи та послуги, а також на різні елементи народногосподарських об'єктів державного значення (транспорт, зв'язок, енергосистема тощо). Державні стандарти містять обов'язкові та рекомендовані вимоги.

Кодекси усталеної практики (звід правил) розробляються на ту продукцію, на яку не має державних стандартів України, або за необхідності встановлення додаткових вимог, котрі передбачаються при укладанні угоди на поставку продукції.

Класифікатори розробляються з власної ініціативи з метою конкретизації вимог до продукції самого виробника. Об'єктами стандартизації на підприємстві можуть бути окремі деталі, вузли, складальні одиниці, оснащення та інструмент власного виготовлення. Такі стандарти розробляються і використовуються для створення внутрішньої системи управління якістю продукції.

Технічні умови розробляються переважно при проектуванні нових видів продукції, на які ще не має стандартів. Вони регламентують норми і вимоги щодо якості тих видів продукції, для яких державні стандарти не розробляються.

Стандарти і технічні умови мають динамічний характер, вони періодично переглядаються, уточнюються з врахуванням інноваційних процесів і вимог споживачів продукції.

У системі управління якістю важливим елементом є **сертифікація** продукції та видача підприємству відповідного документа – сертифіката.

Сертифікація продукції – це діяльність, що пов'язана з підтвердженням відповідності якості продукції встановленим вимогам.

Мета сертифікації – запобігання реалізації продукції, небезпечної для здоров'я і життя громадян та навколишнього природного середовища; сприяння споживачеві в компетентному виборі продукції; створення умов для участі підприємств у міжнародній торгівлі. Сертифікація продукції є водночас процедурою отримання сертифіката.

Сертифікат – це документ, який засвідчує високий рівень якості продукції та її відповідність вимогам міжнародних стандартів ІСО серії

9000. Якщо підприємство передбачає вигідно продати товар на світовому ринку, то він має бути сертифікованим, а рівень його якості повинен відповідати вимогам міжнародних стандартів. В Україні існує обов'язкова і добровільна сертифікація виробів.

Обов'язкова сертифікація здійснюється лише в державній системі управління суб'єктами господарювання для підтвердження відповідності продукції обов'язковим вимогам нормативних документів.

Добровільна сертифікація проводиться з ініціативи виробника для підтвердження відповідності продукції вимогам, що не віднесені законодавчими актами до обов'язкових, і сприяє підвищенню конкурентоспроможності товарів на ринку. Наприклад, разова поставка якої-небудь продукції (сільськогосподарської сировини, картоплі, овочів), поставка лісу, пиломатеріалів і т.ін.

Нині існує єдина міжнародна система сертифікації продукції, яка координує всі заходи, пов'язані з її сертифікацією. Координатором цієї системи є спеціальний комітет із сертифікації – СЕРТИКО, який діє у складі ІСО, Україна з 1993 року є членом ІСО та Міжнародної електротехнічної комісії – ІЕС.

В Україні створено державну систему стандартизації та сертифікації. Національним органом, що проводить і координує роботу із забезпечення її функціонування, є Державний комітет України по стандартизації, метрології та сертифікації (Держстандарт України).

Державний нагляд за додержанням стандартів, норм і правил згідно з Законом України «Про стандартизацію» здійснює центральний орган виконавчої влади у сфері стандартизації та його територіальні органи – центри стандартизації, метрології та сертифікації.

На підприємствах функції безпосереднього контролю якості складових частин і готових для споживання виробів виконують відділи технічного контролю (ВТК). **Головне завдання технічного контролю** – постійно забезпечувати необхідний рівень якості, зафіксований у нормативних документах, через безпосередню перевірку кожного виробу й цілеспрямований вплив на умови й чинники, що забезпечують таку якість.

Тема 11. РЕЗУЛЬТАТИ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ЕКОНОМІЧНА ЕФЕКТИВНІСТЬ ВИРОБНИЦТВА

11.1. Економічні результати діяльності підприємства

У процесі виробництва споживаються певні засоби виробництва і створюються матеріальні блага. Останні є продуктами праці, тобто

споживною вартістю, речовиною природи, пристосованою людиною за допомогою знарядь праці до своїх потреб. Результат праці здебільшого матеріалізується у вигляді конкретного продукту.

В промисловому виробництві результатом (продуктом) праці є продукція, на підприємствах транспорту – відповідний обсяг виконаної роботи (перевезених вантажів або пасажирів на певну відстань), а в установах зв'язку та банках – надані юридичним і фізичним особам послуги.

Залежно від економічного змісту і цільового призначення кінцевих результатів розрізняють такі їх види:

- 1) валова і товарна продукція,
- 2) кінцева продукція аграрного виробництва,
- 3) чиста продукція (валовий дохід),
- 4) чистий дохід,
- 5) прибуток.

Валова продукція сільського господарства – це вся вироблена продукція у натуральному або вартісному вираженні за певний період, включаючи приріст незавершеного виробництва.

При визначенні **вартості валової продукції сільського господарства** до її складу включають вартість основної та побічної продукції рослинництва і тваринництва, приріст незавершеного виробництва в цих галузях і вартість вирощування за рік молодих культурних насаджень (до вступу їх у період плодоношення). Вартість валової продукції визначають у цінах фактичної реалізації і порівнянних цінах (в даний час у цінах 2010 року) з метою визначення темпів зростання валового виробництва продукції, продуктивності праці та інших якісних показників у цілому по сільському господарству

Для визначення обсягу виробленої чистої продукції і чистого доходу у сільськогосподарському підприємстві вартість валової продукції обчислюють в цінах фактичної реалізації. При цьому нетоварна частина валової продукції оцінюється за собівартістю, а товарна – у фактичних цінах реалізації за відповідний рік.

Аграрні підприємства, крім сільськогосподарської, можуть виробляти й інші види продукції, тому визначають також обсяг виробленої валової продукції за усіма видами діяльності.

Товарна продукція – це частина валової продукції, яка реалізована за межі підприємства різним споживачам. Вона визначається в натуральній і вартісній (грошовій) формах.

Грошові надходження від продажу товарної продукції називають грошовим доходом або грошовою виручкою підприємства. Це важливий показник господарської діяльності, на основі якого визначають прибуток

по кожній галузі і підприємству в цілому.

Для аналізу стану економіки підприємства і його окремих галузей визначають товарність виробництва. **Рівень товарності** визначають по кожній галузі як процентне відношення товарної продукції до валової, взятих у натуральному виразі. Рівень товарності можна визначити і в цілому по підприємству, але для цього потрібно товарну продукцію оцінити у вартісному виразі за порівнянними цінами, за якими оцінено валову продукцію або ж за фактичними цінами реалізації.

Кінцева продукція аграрного виробництва представлена товарною продукцією незалежно від каналів її реалізації, продукцією, яка використана в громадському харчуванні, дитячих садках, видана працівникам у рахунок оплати праці.

Важливим показником виробничої діяльності підприємства є **чиста продукція (валовий дохід)**. За економічним змістом чиста продукція (валовий дохід) – це знову створена вартість.

Чиста продукція визначається як різниця між вартістю валової продукції і вартістю спожитих засобів виробництва, що включає матеріальні витрати та суму амортизаційних відрахувань.

У формалізованому вигляді в цілому по підприємству чисту продукцію (ЧП) можна зобразити таким виразом:

$$ЧП = V + m$$

Щоб кількісно визначити чисту продукцію підприємства потрібно до витрат на оплату праці (V) приєднати прибуток (m'), що був одержаний від тих галузей, в яких виручка від реалізації продукції перевищує її повну собівартість. Від цієї суми відняти збиток (З), що створився в певних галузях. Формалізовано цей результат можна зобразити так:

$$ЧП = V + m' - З$$

Важливим результативним показником, що характеризує також ефективність виробництва, є чистий дохід.

Чистий дохід – це вартість додаткового продукту. Він визначається як різниця між вартістю валової продукції і її собівартістю:

$$ЧД = ВП - (C + V)$$

Чистий дохід – це кінцевий результат підприємства, що певною мірою відображає ефективність виробництва, проте в практиці господарювання чистий дохід не розраховується. Реалізована частина чистого доходу набуває форми прибутку аграрного підприємства, його можна реально розподілити і використати.

Однією з основних категорій товарного виробництва є **прибуток**, що характеризує відносини, які складаються в процесі суспільного виробництва.

Валовий прибуток – це весь прибуток підприємства, одержаний від усіх видів діяльності, до його оподаткування та розподілу. Такий прибуток інакше називають **балансовим**.

Прибуток підприємства формується за рахунок таких джерел:

- 1) реалізації продукції (робіт, послуг);
- 2) продажу іншого майна (основних фондів), нематеріальних активів, цінних паперів інших підприємств;
- 3) від позареалізаційних операцій – це прибуток від пайової участі в спільних підприємствах, здавання майна в оренду (лізинг), дивіденди на цінні папери, дохід від володіння борговими зобов'язаннями.

Щоб визначити прибуток від реалізації продукції, потрібно грошову виручку зменшити на суму податку на добавлену вартість, акцизного збору, ввізного мита та інших обов'язкових платежів, визначених чинним законодавством. Від одержаного результату відняти суму витрат, що включаються в собівартість реалізованої продукції.

Операційний прибуток – це прибуток від операційної діяльності. Він дорівнює валовому прибутку підприємства за мінусом невиробничих витрат – витрат на збут продукції та інших операційних витрат.

Прибуток, що залишається у підприємстві після сплати податків, відрахувань і обов'язкових платежів називається **чистим прибутком**. Він використовується згідно з його статусом та рішенням власників, зокрема здійснюють відрахування в резервний (страховий) фонд, на виробничий і соціальний розвиток, матеріальне заохочування і дивіденди, на збільшення статутного фонду і поповнення оборотних засобів та інші цілі.

У фінансовій діяльності підприємства важливе місце займає розподіл і використання одержаного прибутку. Частина чистого прибутку, що спрямовується за межі підприємства, становить **розподілений прибуток**, а прибуток, що залишається у підприємстві як джерело фінансування його діяльності – це **нерозподілений прибуток**.

В практиці господарювання малих підприємницьких структур, зокрема фермерських господарств, важливим фінансовим показником їхньої діяльності є маржинальний прибуток. **Маржинальний прибуток** – це різниця між виручкою від продажу продукції та змінними витратами. Він включає власне прибуток і постійні витрати.

11.2. Сутність і методи визначення рентабельності виробництва

Сума прибутку, отримана підприємством, є дуже важливим показником господарської діяльності. Однак, він не може характеризувати рівень ефективності господарювання. За інших однакових умов більшу суму прибутку матиме підприємство, яке володіє більшим капіталом, використовує більше живої праці, що забезпечує порівняно великі обсяги виробництва і реалізації продукції (робіт, послуг).

Співвідношення прибутку з поточними витратами або авансованим капіталом характеризує рентабельність виробництва. У найширшому розумінні **рентабельність** означає прибутковість, дохідність виробництва всієї продукції (робіт, послуг) чи окремих її видів; дохідність підприємств і організацій як суб'єктів господарської діяльності; прибутковість різних галузей економіки.

Рентабельність безпосередньо пов'язана з отриманням прибутку. Однак її не можна ототожнювати з абсолютною сумою отриманого прибутку. **Рівень рентабельності** – це відносний показник, що характеризує рівень прибутковості і вимірюється у відсотках.

Рентабельність окремих видів продукції (робіт, послуг) обчислюється на підставі показників прибутку від їхньої реалізації та поточних витрат. Для розрахунку рівня рентабельності підприємств можуть використовуватися: загальний прибуток; прибуток від реалізації продукції (робіт, послуг), тобто від основної діяльності. При цьому прибуток зіставляється з авансованою вартістю, яку можна визначати в різних варіантах (весь капітал підприємства, власний капітал, позичковий капітал, основний капітал, оборотний капітал).

Обов'язковою і важливою складовою фінансового аналізу має бути оцінка **показників рентабельності підприємства**. Таку оцінку доцільно здійснювати за показниками.

1. *Рівень рентабельності підприємства* – це відношення чистого прибутку до повної собівартості реалізованої продукції, виражене у відсотках.

2. *Рівень рентабельності основної діяльності* – це відношення прибутку від реалізації продукції до витрат на виробництво продукції, виражене у відсотках.

3. *Рівень рентабельності капіталу підприємства* – це відношення прибутку до всієї вартості активів, виражене у відсотках.

4. *Рівень рентабельності основного капіталу* – це відношення чистого прибутку до вартості основного капіталу, виражене у відсотках.

5. *Рівень рентабельності власного капіталу* – це відношення чистого прибутку до середньої величини власного капіталу, виражене у процентах.

6. *Рівень рентабельності продажу* – це відношення прибутку від продажу продукції до виручки від її реалізації, виражене у процентах.

Рівень рентабельності конкретного виду продукції визначається відношенням валового прибутку від реалізації продукції до повної її собівартості і виражається в процентах.

Рівень рентабельності відображає ефективність поточних виробничих витрат підприємства, а для оцінки ефективності використання основних і оборотних фондів використовують показник норми прибутку.

Норма прибутку – це відношення чистого прибутку до середньорічної вартості основного і оборотного капіталу (основних і оборотних фондів) і виражається у відсотках.

11.3. Поняття і сутність ефективності

Ефективність сільськогосподарського виробництва відображає його результативність і характеризує якість господарювання. У категорії «ефективність виробництва» відбивається дія об'єктивних економічних законів, яка в кінцевому підсумку виявляється в результативності виробництва. Разом з тим ефективність є формою відображення мети виробництва. Отже, під **економічною ефективністю сільськогосподарського виробництва** слід розуміти одержання максимальної кількості продукції з 1 га земельної площі, від однієї голови худоби за найменших витрат праці та коштів на виробництво одиниці продукції.

Ураховуючи специфіку сільськогосподарського виробництва, розрізняють такі види ефективності: технологічну, економічну та соціальну.

Технологічна ефективність – це результат взаємодії факторів виробництва, що характеризує досягнуту продуктивність живих організмів, які використовуються в сільському господарстві як засоби виробництва. У рослинництві показниками технологічної ефективності є врожайність культур та основні параметри якості рослинницької продукції (вміст цукру в цукрових буряках, олії – у насінні соняшнику, білка – у зерні тощо). У тваринництві технологічними показниками

ефективності є продуктивність худоби й птиці, а також основні параметри якості тваринницької продукції.

Економічна ефективність – це виробництво будь-якого обсягу продукції з мінімальними витратами відповідних ресурсів.

Соціальна ефективність – поняття, що відображає соціальний результат поліпшення умов праці, культурно-побутового та медичного обслуговування населення, підвищення оплати праці тощо.

За рівнем розрахунку розрізняють такі види економічної ефективності:

1) народногосподарська ефективність сільськогосподарського виробництва;

2) економічна ефективність окремих його галузей;

3) економічна ефективність виробництва в окремих господарствах;

4) економічна ефективність у внутрішньогосподарських підрозділах (фермах, ланках, цехах);

5) економічна ефективність систем ведення рослинництва й тваринництва;

6) економічна ефективність виробництва окремих культур, видів продукції, виробничих операцій;

7) економічна ефективність агротехнічних, зооветеринарних, технічних та організаційно-економічних заходів.

Ефективність виробництва як економічна категорія відображає дію об'єктивних економічних законів, яка виявляється в результативності виробництва. Ефективність показує кінцевий корисний ефект від використання засобів виробництва і живої праці, а також сукупних їх вкладень.

Розрізняють такі поняття, як ефект і ефективність.

Ефект – це результат виробничо-господарської діяльності підприємства або тих чи інших заходів, здійснюваних у сільськогосподарському виробництві. Наприклад, ріст урожайності за рахунок використання добрив. Проте, щоб оцінити економічну ефективність використання добрив необхідно одержаний результат порівняти з витратами на застосування добрив, тобто визначити економічну ефективність.

Ефективність виробництва визначається співвідношенням між результатами господарської діяльності підприємства і використаними для одержання цих результатів матеріальними, трудовими та фінансовими ресурсами (витратами виробництва).

Економічна ефективність означає виробництво певного обсягу продукції з мінімальними витратами відповідних ресурсів.

Економічна ефективність сільськогосподарського виробництва означає одержання певної кількості продукції з одного гектара земельної площі, від однієї голови худоби при найменших затратах праці і коштів на виробництво одиниці продукції.

Критерієм економічної ефективності сільськогосподарського виробництва є збільшення маси чистої продукції при найменших затратах живої і уречевленої праці на її одиницю.

Економічну ефективність сільськогосподарського виробництва вивчають на різних рівнях. Зокрема, виділяють економічну ефективність: народногосподарську; сільськогосподарського виробництва в цілому; окремих галузей сільського господарства; виробництва сільськогосподарських підприємств, а також їх підрозділів; виробництва окремих видів продукції; окремих заходів (меліорації, хімізації, агротехнічних заходів); впровадження у виробництво досягнень науки і передової практики.

Народногосподарська ефективність сільського господарства визначається такими показниками, як обсяг виробництва валової продукції і окремих її видів з розрахунку на одну особу населення країни.

Визначення **економічної ефективності виробництва в цілому по сільськогосподарських підприємствах** здійснюють:

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

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

- рівень рентабельності й норма прибутку сільськогосподарського виробництва.

Економічна ефективність *рослинництва* аграрного підприємства визначається наведеною вище системою показників. При цьому вартість валової продукції рослинництва розраховується на 1 га ріллі.

Під час визначення **економічної ефективності виробничої діяльності малих підприємницьких структур аграрного бізнесу** необхідно розраховувати:

- 1) маржинальний дохід;

- 2) критичний обсяг виробництва й реалізації сільськогосподарської продукції.

Для визначення маржинального доходу необхідно зробити розподіл витрат на *постійні й змінні*. До постійних витрат відносяться

такі витрати, розмір яких не залежить від обсягів виробництва (погодинна оплата праці та нарахування на неї, витрати на утримання основних засобів, витрати на управління та організацію виробництва, страхові платежі, орендна плата тощо). Змінні витрати визначають як різницю між загальною сумою виробничих витрат і постійними витратами.

Маржинальний дохід визначається як різниця між виручкою від реалізації продукції та змінними витратами за формулою

$$M_o = B_p - C_{зв},$$

де B_p – виручка від реалізації продукції, грн;

$C_{зв}$ – загальна величина змінних витрат, грн.

Маржинальний дохід на 1 ц продукції визначається як різниця між ціною реалізації та змінними витратами в собівартості одиниці продукції за формулою

$$M_o = Ц - C'_{зв},$$

де $Ц$ – ціна реалізації 1 ц продукції, грн;

$C'_{зв}$ – змінні витрати на 1 ц продукції, грн.

Критичний обсяг виробництва певної продукції називають також *точкою беззбитковості*. Критичний обсяг випуску продукції – це такий обсяг виробництва, за якого виручка від реалізації певного виду продукції дорівнює сукупним витратам на її виробництво й реалізацію.

Критичний обсяг випуску певної продукції в натуральному виразі ($N_{кр}$) з 1 га посіву визначається відношенням суми постійних витрат з розрахунку на гектар посіву до маржинального доходу на 1 ц продукції. Його визначають за формулою

$$N_{кр} = \frac{C_{пв}}{Ц - C'_{зв}},$$

де $C_{пв}$ – сума постійних витрат на 1 га посіву, грн.

Цей обсяг виробництва визначає точку беззбитковості, після досягнення якої виробництво стає рентабельним. Чим більшим є обсяг виробництва понад точку беззбитковості, тим вищою є економічна ефективність виробництва, що зумовлюється зниженням собівартості продукції.

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

- урожайністю;
- затратами праці на 1 ц продукції (люд.-год.);
- собівартістю 1 ц продукції;
- ціною реалізації 1 ц продукції;
- прибутком на 1 ц продукції;

– рівнем рентабельності виробництва відповідної продукції.

Економічна ефективність використання добрив під час вирощування сільськогосподарських культур визначається системою показників:

– приростом урожайності, окупністю мінеральних добрив (обсягом додаткової продукції в натуральному виразі з розрахунку на 1 кг МРК, кг);

– підвищенням продуктивності праці (збільшенням виходу продукції з розрахунку на 1 люд.-год. або зниження затрат праці на 1 ц продукції);

– зниженням собівартості продукції в результаті застосування добрив;

– окупністю витрат на добрива (вартістю додаткової продукції на 100 грн додаткових витрат, пов'язаних із застосуванням добрив);

– додатковим чистим доходом з розрахунку на 1 га посівної площі, на 1 люд.-год., на 100 грн додаткових витрат;

– рівнем рентабельності застосування добрив (відношенням чистого доходу до витрат виробництва, вираженим у відсотках).

Тема 12. РОЗМІЩЕННЯ, СПЕЦІАЛІЗАЦІЯ ТА КОНЦЕНТРАЦІЯ ВИРОБНИЦТВА В АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

12.1. Розміщення сільськогосподарського виробництва

Суспільний поділ праці в сільському господарстві поглиблюється з розвитком його галузей, особливо в умовах науково-технічного прогресу. Однією з форм суспільного поділу праці в сільському господарстві є розміщення сільськогосподарського виробництва.

Розміщення сільського господарства означає розподіл виробництва окремих видів сільськогосподарської продукції по території країни. Розміщення визначається обсягом виробництва тієї чи іншої продукції сільського господарства в окремих регіонах і областях, їхнім місцем у виробництві цієї продукції в масштабах країни.

У сільському господарстві виробляється багато різноманітних видів продукції, окремі з яких розміщуються практично на всій території країни. Значення окремих регіонів і областей у виробництві того чи іншого виду сільськогосподарської продукції неоднакове. Виробництво зерна розміщується на всій території України. Як форма суспільного поділу праці розміщення закріплює певні галузі виробництва за певними регіонами країни.

Рациональне розміщення сільського господарства забезпечує виробництво необхідних суспільству продуктів харчування і сільськогосподарської сировини в потрібних розмірах при мінімальних затратах праці і коштів на виробництво продукції і доведення її до споживача. **Метою раціонального розміщення** є забезпечення виробництва всіх видів сільськогосподарської продукції в найбільш сприятливих природних і економічних умовах, де затрати праці і коштів на одиницю продукції найменші.

Науково обґрунтоване розміщення сільського господарства забезпечує збільшення виходу сільськогосподарської продукції з гектара земельної площі при найменших затратах уречевленої і живої праці на виробництво одиниці продукції.

Розміщення сільського господарства здійснюється з урахуванням багатьох факторів, які поділяють на природні та економічні. Вони формують відповідні умови розвитку сільського господарства і сприяють поглибленню суспільного поділу праці в агропромисловому виробництві.

1. *Природні умови.* Серед природних факторів на розміщення сільського господарства впливають клімат, якість ґрунтів, рельєф місцевості, склад і структура сільськогосподарських угідь. Природні умови безпосередньо впливають на розміщення посівів сільськогосподарських культур і галузей тваринництва по зонах країни. Тому розміщення сільського господарства здійснюється з урахуванням природних умов і біологічних особливостей рослин і тварин. Сприятливі природні фактори за інших однакових умов забезпечують підвищення врожайності сільськогосподарських культур і продуктивності тварин. Розміщення виробництва кожного виду сільськогосподарської продукції в найбільш сприятливих природних умовах забезпечує господарствам економію праці і коштів, сприяє підвищенню ефективності сільського господарства. Крім того, розміщення сільського господарства має сприяти раціональному використанню і охороні природних ресурсів.

2. *Розміщення міст і промислових центрів.* Урахування цього фактора вимагає наближення виробництва малотранспортабельних продуктів сільського господарства і таких, що швидко псуються, до місць споживання. При цьому запобігають непродуктивним затратам праці, пов'язаним з втратами сільськогосподарської продукції і нераціональними витратами на її перевезення. Навколо міст і промислових центрів формуються насамперед зони виробництва молока, дієтичних яєць, парниково-тепличних і ранніх овочів, картоплі. Виробництво малотранспортабельної продукції розміщується навколо

великих міст у різних природно-кліматичних зонах і забезпечує високий рівень економічної ефективності сільського господарства.

3. *Рівномірне розміщення переробної промисловості і сільськогосподарського виробництва на території країни* для зменшення нераціональних перевезень сільськогосподарської сировини і готових продуктів. Сільське господарство і переробна промисловість як основні складові агропромислового комплексу покликані спільно забезпечувати потреби населення в харчових та інших продуктах. Тому раціональне розміщення промисловості в Україні оцінюється з точки зору близькості сировини і найменших її втрат у процесі виробництва аж до одержання готового продукту.

До джерел сільськогосподарської сировини наближають заводи цукрові, крохмально-патокові, овочеконсервні, виноробні, з первинної обробки льону-довгунця і коноплі, підприємства м'ясо-молочної промисловості, а також елеватори для обробки і зберігання зерна, овочета фруктосховища, холодильники та ін.

4. *Рівень розвитку зернового виробництва в країні.* Виробництво зерна – це основа розвитку всього сільського господарства. Наявність достатньої кількості зерна і зростання обсягів його виробництва дають змогу збільшити виробництво винограду, технічних, плодових та інших цінних культур у найбільш сприятливих за природними умовами регіонах України за рахунок скорочення посівів зернових культур.

5. *Розвиток засобів транспорту.* Розміщення сільськогосподарського виробництва здійснюється з урахуванням транспортних витрат, які нині досить значні. Транспорт є важливою умовою забезпечення ефективної реалізації сільськогосподарської продукції, із поглибленням суспільного поділу праці його роль зростатиме. Тому при розміщенні галузей сільського господарства враховуються також витрати на доставку продукції до місця її споживання.

6. *Міжнародний поділ праці.* Україна постійно проводить взаємовигідні торгові операції з багатьма країнами світу. Деякі види сільськогосподарської продукції економічно вигідно ввозити з інших країн, де їхнє виробництво більш ефективне. Отже, розміщення сільського господарства здійснюється з урахуванням міжнародного поділу праці.

7. *Зміцнення економічної незалежності країни.* Раціональне розміщення сільського господарства повинно забезпечити незалежний розвиток і зміцнення економіки України, щоб самостійно задовольнити потреби держави у найголовніших видах сільськогосподарської сировини.

Розміщення сільського господарства з урахуванням наведених принципів, які відбивають вимоги економічних законів, є важливим фактором збільшення виробництва сільськогосподарської продукції і підвищення його ефективності.

Територіальна форма поділу праці зумовлює спеціалізацію сільськогосподарського виробництва окремих підприємств і регіонів. Розміщення і спеціалізація сільськогосподарського виробництва - взаємопов'язані форми суспільного поділу праці, з яких перша характеризує його кількісно, а друга – якісно.

В Україні виділено три економічні райони:

- Донецько-Придніпровський,
- Південно-Західний,
- Південний.

Сільське господарство є комплексом взаємозв'язаних галузей, у складі якого розрізняють два великих підкомплекси – рослинництво і тваринництво.

Економічні райони відрізняються природними і економічними умовами, які впливають на розміщення сільського господарства і характеризуються різною часткою окремих сільськогосподарських продуктів у загальному виробництві. Кожний економічний район має певну галузеву структуру сільськогосподарського виробництва.

Економічні райони як великі комплекси різних галузей народного господарства характеризують територіальний поділ праці, що історично склався і планомірно формується в процесі розвитку продуктивних сил. Території економічних районів відрізняються різноманітністю ґрунтових, кліматичних та інших природних факторів.

З метою більш повного врахування і раціонального використання природних і економічних умов кожен економічний район поділяється на сільськогосподарські, або природно-економічні, зони.

Сільськогосподарська зона – це частина території економічного району, що характеризується однаковими природно-економічними умовами. При значній різноманітності природних і економічних умов сільськогосподарська зона, в свою чергу, поділяється на підзони і мікрозони.

На території України, де виділено три економічні райони, склалось шість природно-економічних зон:

Полісся – займає близько 20% площі України і вирізняється порівняно низьким ступенем розвитку сільського господарства, освоєністю земельного фонду, але високою питомою вагою природних кормових угідь. Тому для зони характерні дрібно контурність, подрібненість землекористування. Тут переважають дерново-підзолисті

грунти (до 70% території). На Поліссі обробляється близько 35% земельної площі.

Лісостеп – найбільша зона країни: близько 30% площі. Враховуючи високу освоєність (76%) та розораність (65,9%), значну частину земель складають сінокоси, ліси та кущі, болота, яри та зсуви, що розділяють орні масиви. Ґрунтові та кліматичні умови найбільш сприятливі для інтенсивного ведення сільського господарства. В Лісостепу переважають типові чорноземи та сірі опідзолені ґрунти.

Північний і центральний Степ займає більше 25% території.

Південний Степ займає 14% території, але освоєність та розораність земель тут дещо нижчі, ніж у Північному Степу.

Передгірні і гірські райони Криму займають невелику територію, що вирізняється підвищеною лісистістю, а орні землі становлять тут лише 21,8%. Характеризуються найбільшою лісистістю, низькою сільськогосподарською освоєністю земель. На Прикарпатті переважають кислі дерново-підзолисті, глейові та суглинкові ґрунти. Ці фактори несприятливо впливають на розвиток сільського господарства.

Кожна з цих зон має свої особливості і відрізняється галузевою структурою сільського господарства (таблиця 12.1).

Для забезпечення населення мало транспортабельною сільськогосподарською продукцією навколо великих міст і промислових центрів розміщується виробництво ранніх і парниково-тепличних овочів, картоплі, молока і дієтичних яєць.

З розвитком продуктивних сил удосконалюються територіальні пропорції агропромислового комплексу. Поглиблення суспільного поділу праці спрямоване на динамічний і пропорційний розвиток та розміщення його галузей. Все це сприяє підвищенню ефективності сільськогосподарського виробництва по економічних районах і природно-економічних зонах.

У цих умовах науково обґрунтоване розміщення сільського господарства орієнтує всі галузі агропромислового комплексу на збільшення виробництва кінцевої продукції, значне підвищення її якості, на раціональне і комплексне використання природних ресурсів.

Таблиця 12.1

Характеристика природно-економічних зон України

Природно-економічна зона	Галузі тваринництва	Галузі рослинництва
Полісся	Молочно-м'ясне і м'ясне	Цукрові буряки, хміль,

	скотарство, свинарство, напівгрубововняне вівчарство	овочі і плоди, горох, картопля
Лісостеп	М'ясо-молочне скотарство, свинарство, вівчарство, птахівництво	Цукрові буряки, зерно, картопля, садівництво соняшник, гречка, кукурудза, просо, рис, сорго, горох
Північний і центральний Степ	М'ясо-молочне скотарство, свинарство, вівчарство, птахівництво	Озима пшениця, соняшник, цукрові буряки, південні коноплі, рицин, ефіроолійні культури, гречка, кукурудза, сорго
Південний Степ	М'ясо-молочне скотарство, свинарство, тонкорунне вівчарство, птахівництво	Озима пшениця, соняшник, південні коноплі, овочі і баштанні культури, рис, виноград, кукурудза, сорго
Передгірні і гірські райони Криму	Скотарство, вівчарство, птахівництво	Виноград, ефіроолійні культури, тютюн, соя, овочі, рис.
Передгірні і гірські райони Карпат	М'ясо-молочне скотарство, вівчарство	Льон-довгунець, тютюн, виноград, картопля, овочі.

12.2. Суть і об'єктивні умови розвитку спеціалізації аграрних підприємств

Спеціалізація сільськогосподарського виробництва як форма суспільного поділу праці характеризує його з якісного боку.

Спеціалізація сільськогосподарського виробництва – це переважний розвиток однієї або кількох галузей у виробництві товарної продукції в окремих підприємствах і регіонах (районах, областях, природно-економічних зонах).

Суспільний поділ праці в сільському господарстві здійснюється в межах природно-економічних зон, областей і районів, окремих господарств та їх виробничих підрозділів. Залежно від цього розрізняють такі форми спеціалізації сільськогосподарського виробництва: зональну, господарську, внутрішньогосподарську і внутрішньогалузеву.

Зональна спеціалізація характерна щодо сільськогосподарського виробництва певних територіальних одиниць – районів, областей і природно-економічних зон. Ця форма суспільного поділу праці зумовлюється особливостями природно-економічних умов, які сприяють ефективному розвитку тієї чи іншої галузі сільського господарства.

Господарська спеціалізація – це спеціалізація сільськогосподарського виробництва окремих аграрних підприємств та об'єднань. Вона передбачає, як правило, поділ праці між сільськогосподарськими підприємствами в адміністративному районі. При цьому підприємства можуть мати однорідну або різну спеціалізацію сільськогосподарського виробництва залежно від природних і економічних умов господарювання.

Внутрішньогосподарська спеціалізація характерна для виробничих підрозділів сільськогосподарських підприємств – відділків, бригад, ферм. Вони спеціалізуються на виробництві окремих видів продукції рослинництва і тваринництва або виконують окремі технологічні процеси, що забезпечують виробництво певних кінцевих продуктів.

Внутрішньогалузева спеціалізація – це спеціалізація сільськогосподарських підприємств та їх господарських підрозділів по стадіях технологічного процесу виробництва кінцевої продукції. Вона передбачає поділ праці всередині окремих галузей на виробничі цикли, які відрізняються технологією виробництва і засобами механізації. Процес виробництва сільськогосподарської продукції розподіляється між самостійними постадійно спеціалізованими підприємствами або їх внутрішньогосподарськими підрозділами.

Спеціалізація сільського господарства має свої відмінності, зумовлені його специфічними особливостями (земля – головний засіб виробництва, економічні процеси відтворення тісно переплітаються з природними). Ці особливості спеціалізації сільського господарства зумовлюють те, що в підприємствах виробляється не один вид продукції, а формуються галузі, в кожній з яких одержують один або кілька товарних продуктів. Тому спеціалізація сільськогосподарського виробництва характеризується тими галузями і продуктами, частка яких переважає у структурі товарної продукції.

Спеціалізація аграрного підприємства визначається структурою грошових надходжень від реалізації товарної продукції, в якій відображується економічне значення окремих сільськогосподарських галузей в господарстві. За економічним значенням галузі сільськогосподарського підприємства розподіляються на головні, додаткові та підсобні.

Головні галузі мають найбільшу частку в структурі товарної продукції. Частка головної галузі в структурі грошових надходжень від реалізації товарної продукції повинна становити понад 20 %. Головні галузі характеризують виробничий напрям господарства і визначають його спеціалізацію.

Додаткові галузі мають меншу частку в товарній продукції господарства порівняно з головними. Вони забезпечують сприятливі умови для розвитку головних галузей і ефективніше використання земельних угідь, засобів виробництва і трудових ресурсів. Раціональна виробнича структура підприємства передбачає поєднання головних і додаткових сільськогосподарських галузей.

Підсобними є галузі несільськогосподарського виробництва. Вони створюються для виробничого обслуговування головних і додаткових галузей або для задоволення споживчих потреб сільського населення. Підсобні галузі сприяють ефективнішому використанню виробничих ресурсів сільськогосподарських підприємств та вирішенню соціально-економічних проблем села.

Залежно від рівня спеціалізації сільськогосподарських підприємств, кількості головних галузей та їх співвідношення розрізняють такі типи спеціалізованих господарств.

Вузькоспеціалізовані господарства мають переважно одну галузь, продукція якої в структурі товарної продукції становить 80 – 90 %. До них відносяться птахофабрики, тваринницькі комплекси, господарства з відгодівлі великої рогатої худоби і свиней, парниково-тепличні та інші господарства. Вузька спеціалізація властива для виробництва таких видів сільськогосподарської продукції, технологія яких дає змогу рівномірно протягом року використовувати робочу силу і засоби виробництва.

Глибоко спеціалізовані господарства мають одну головну та 3 – 4 додаткових сільськогосподарських галузей. Головна галузь, що визначає спеціалізацію аграрного підприємства, забезпечує понад 50 % грошових надходжень від реалізації товарної продукції.

У **спеціалізованих господарствах** розвиваються дві головні галузі, які забезпечують 60 – 70 % грошових надходжень від реалізації продукції, а також 3 – 4 додаткових.

Господарства комбінованої спеціалізації мають у своєму складі три головні галузі, які забезпечують понад 75 % грошових надходжень від реалізації товарної продукції, а також 3 – 4 додаткових.

Економічна ефективність спеціалізації сільськогосподарського виробництва характеризується системою показників:

- 1) вартість валової продукції на 1 га сільськогосподарських угідь, на одного середньорічного працівника, на одну людину-годину, на 1 грн. основного капіталу (основних виробничих фондів);
- 2) затрати праці на виробництво 1 ц продукції;
- 3) собівартість 1 ц продукції;
- 4) прибуток на 1 га сільськогосподарських угідь;
- 5) рівень рентабельності сільськогосподарського виробництва.

12.3. Концентрація сільськогосподарського виробництва

Розвиток продуктивних сил аграрних підприємств тісно пов'язаний з поглибленням спеціалізації і **посиленням концентрації виробництва**. Як об'єктивний економічний процес концентрація сільськогосподарського виробництва базується на закономірностях розвитку продуктивних сил, широко використовуючи досягнення науково-технічного прогресу.

Концентрація сільськогосподарського виробництва - це процес зосередження засобів виробництва, земельних і трудових ресурсів з метою збільшення виходу продукції у підприємствах і об'єднаннях.

Концентрація сільськогосподарського виробництва є об'єктивною закономірністю його розвитку і сприяє підвищенню ефективності виробництва. При великих розмірах сільськогосподарських галузей значно розширюються можливості застосування прогресивних технологій, інтенсивніше і раціональніше використовуються засоби виробництва. Все це насамперед проявляється у підвищенні продуктивності праці і зниженні собівартості сільськогосподарської продукції, що є основою ефективного господарювання.

Концентрація виробництва в аграрних підприємствах здійснюється в двох формах: нагромадження і централізації виробництва.

Нагромадження забезпечує розширене відтворення і сприяє посиленню концентрації виробництва. З розвитком господарств зростають розміри їх основного і оборотного капіталу, і це є головною передумовою концентрації сільськогосподарського виробництва.

Централізація виробництва – це збільшення його розмірів шляхом об'єднання кількох господарств в одне і встановлення єдиного керівництва. Обидві форми концентрації виробництва взаємопов'язані, супроводжують і доповнюють одна одну. Централізація значно прискорює і довершує нагромадження і концентрацію виробництва. Процес концентрації сільського господарства відбувається постійно і сприяє підвищенню ефективності виробництва. У збільшенні обсягів виробництва проявляється дія економічного закону переваги великого виробництва над дрібним.

Основним показником рівня концентрації сільськогосподарського виробництва є обсяг валової продукції в натуральному або вартісному виразі.

Розміри **аграрних підприємств** найбільш точно визначаються обсягом річної вартості валової продукції, а розміри окремих **галузей** визначаються валовими зборами зерна, цукрових буряків, обсягом валового виробництва молока, м'яса, яєць та іншої продукції.

Розміри сільськогосподарських підприємств характеризують також додаткові показники: площа сільськогосподарських угідь і ріллі, чисельність середньорічних працівників, наявність основних засобів виробництва, поголів'я продуктивності худоби і птиці та ін.

Розвиток аграрних підприємств закономірно здійснюється на основі концентрації виробництва, тому що від їх розмірів залежить рівень ефективності. Проте у зв'язку з особливостями сільськогосподарського виробництва подальше збільшення розмірів господарств не надає їм вирішальної переваги і не завжди забезпечує високу ефективність. У зв'язку з цим розміри аграрних підприємств повинні бути оптимальними, щоб у конкретних умовах забезпечувати найефективніше використання земельних угідь, засобів виробництва і трудових ресурсів.

Поглиблення спеціалізації і посилення концентрації сільськогосподарського виробництва безпосередньо пов'язані з економічним обґрунтуванням різних виробничих типів господарств.

Виробничий тип господарств – це сукупність підприємств однакової спеціалізації, подібних за характером поєднання головних галузей і рівнем інтенсивності. Визначення виробничих типів господарств у різних природно-економічних умовах і обґрунтування їх розвитку сприяють поглибленню спеціалізації та підвищенню інтенсивності виробництва. Відповідно до методики типізації сільськогосподарських підприємств назва виробничих типів господарств визначається головними галузями та їх співвідношенням у структурі грошової виручки від реалізації продукції.

12.4. Інтеграційні процеси в сільськогосподарському виробництві

Спеціалізація і концентрація виробництва створюють сприятливі умови для широкого використання досягнень науково-технічного прогресу і на цій основі забезпечують підвищення його ефективності. Проте нині даліше збільшення розмірів сільськогосподарських підприємств не завжди обґрунтоване і раціональне. Тому поглиблення спеціалізації і посилення концентрації сільськогосподарського виробництва може здійснюватися на основі міжгосподарської кооперації.

Міжгосподарська кооперація являє собою об'єднання фінансових, матеріальних і трудових ресурсів сільськогосподарських підприємств для організації спільного виробництва окремих видів продукції. Кооперуючись, господарства налагоджують виробничі зв'язки і створюють велике спеціалізоване виробництво на основі сучасної прогресивної технології.

При здійсненні спеціалізації і концентрації на основі міжгосподарської кооперації дотримуються таких **принципів**: добровільність у співробітництві сільськогосподарських підприємств; науковий підхід до вибору організаційних форм і напрямів діяльності міжгосподарських підприємств; збереження господарської самостійності підприємств і організацій, які входять у міжгосподарські об'єднання; матеріальна заінтересованість господарств у співробітництві; досягнення головної мети – збільшення виробництва і реалізації сільськогосподарської продукції та підвищення ефективності виробництва.

Горизонтальна інтеграція – це кооперування підприємств з виробництва сільськогосподарської продукції. Вона здійснюється двома шляхами: об'єднанням окремих постадійно спеціалізованих підприємств для виконання певних функцій у виробництві сільськогосподарської продукції; об'єднанням виробничих ресурсів господарств для створення спільних спеціалізованих підприємств.

На базі міжгосподарської кооперації можуть функціонувати такі форми організації виробництва: **міжгосподарські підприємства і організації; виробничі об'єднання у сільському господарстві.**

Дальший розвиток міжгосподарської кооперації відбувається на основі **агропромислової інтеграції**. Створення спеціалізованого виробництва у сільському господарстві зумовлює необхідність налагодження більш тісних виробничих зв'язків між сільськогосподарськими та промисловими підприємствами.

Вертикальна інтеграція – це кооперування сільськогосподарських та промислових підприємств. Кооперування та інтеграція по вертикалі, характеризуючи об'єктивну закономірність агропромислового синтезу, дедалі більше впливає на розвиток продуктивних сил сільського господарства.

Агропромислова інтеграція - це вища форма міжгосподарської кооперації, яка об'єднує сільськогосподарські галузі, переробну промисловість, обслуговуючі виробництва, а також торгівлю виробленою продукцією. Агропромислова інтеграція здійснюється переважно між підприємствами, які поєднуються виробництвом одного виду кінцевої продукції.

Існують такі **основні форми організації виробництва на основі агропромислової інтеграції**: агропромислові підприємства і агрофірми; агропромислові об'єднання, науково-виробничі об'єднання.

Агропромислові підприємства – це сільськогосподарські підприємства, які мають у своєму складі промислові виробництва з переробки сільськогосподарської продукції. Основою їх діяльності є органічна єдність виробництва сільськогосподарської продукції та її промислової переробки. Промислові виробництва агропромислових підприємств мають постійний штат працівників і переробляють не менше 25 % продукції однієї з головних галузей господарства. До агропромислових підприємств належать такі господарства, в яких частка продукції, виробленої з власної сільськогосподарської сировини, разом з товарною продукцією сировинної галузі інтегрованої сфери становить понад 20 % виручки від реалізації товарної продукції.

Агрофірми – це сільськогосподарські підприємства, які у своїй організаційно – виробничій структурі, крім промислових виробництв з переробки і зберігання сільськогосподарської продукції, мають ланки ринкової інфраструктури (торгівельні підприємства, служби маркетингу тощо).

Агропромислові об'єднання створюються на основі раціональної спеціалізації і кооперації сільськогосподарських, промислових та інших підприємств під єдиним господарським керівництвом організовується виробництво, промислова переробка, зберігання і реалізація сільськогосподарської продукції. Агропромислові об'єднання створюються з врахуванням галузевого і територіального поділу праці. Підприємства, які входять до агропромислового об'єднання, мають оперативно-господарську самостійність, проте їх діяльність узгоджується і координується відповідно до основних показників економічного і соціального розвитку агропромислового формування.

Науково-виробничі об'єднання являють собою інтеграцію науково-дослідних закладів, сільськогосподарських і промислових підприємств. Поєднання зусиль підприємства АПК і наукових закладів сприяє значному підвищенню ефективності сільськогосподарського виробництва на основі планомірного впровадження досягнень науки у практику. Головне завдання науково-виробничого об'єднання – прискорення науково-технічного прогресу в сільському господарстві та планомірне впровадження результатів наукових досліджень у сільськогосподарське виробництво.

Розвиток агропромислової інтеграції передбачає підвищення ефективності сільськогосподарського виробництва, значне поліпшення умов праці та побуту сільських трудівників. Інтегровані галузі промисловості набувають дедалі більшого значення у розвитку продуктивних сил сільського господарства і розв'язанні соціально – економічних проблем села.

Тема 13. ЕКОНОМІКА ВИРОБНИЦТВА ЗЕРНА

13.1. Економічне і соціальне значення зернового виробництва

Природно-кліматичні умови та родючі землі України сприяють вирощуванню зернових культур і дозволяють отримувати високоякісне продовольче зерно, в обсягах, достатніх для забезпечення внутрішніх потреб і формування експортного потенціалу.

Зернове господарство є особливою галуззю агропромислового комплексу, що визначає в сучасних умовах рівень розвитку всього аграрного сектору економіки України. Серед базової сільськогосподарської продукції, яка гарантує продовольчу безпеку країни, зерно займає особливе місце. Це зумовлюється винятково важливим його значенням безпосередньо для виготовлення висококалорійних продуктів харчування і насамперед хліба. У більшості країн світу хлібові, як основному продукту харчування населення, немає альтернативи.

Зернове господарство України є стратегічною і найбільш ефективною галуззю народного господарства. Зерно і вироблені з нього продукти становлять основу продовольчої безпеки держави.

Зерно використовується у вигляді хліба, крупи, макаронів, кондитерських виробів. Ці продукти відзначаються високими поживними та смаковими якостями, містять достатню кількість білків, вуглеводів, вітамінів, амінокислот та мінеральних солей.

Водночас зерно головний і незамінний корм при виробництві тваринницької продукції. На корм використовується також побічна продукція вирощування зернових – солома і полова. Кожна тваринницька галузь потребує великої кількості комбікормів, а такі галузі, як свинарство і птахівництво, фактично не можуть існувати без комбінованих кормів, основою яких є зерно.

Продукція вирощування зернових культур є сировиною для виготовлення спирту, пива, медичних препаратів, ряду інших цінних видів продукції – крохмалю, целюлози, паперу тощо.

Майже на усіх історичних етапах розвитку суспільства зерно було і нині залишається важливим джерелом багатства України. Воно є важливим експортним продуктом, що забезпечує значні надходження валютних коштів, а в сільськогосподарських підприємствах є основою грошових надходжень і прибутків. При зберіганні зерно практично не втрачає своїх якостей, тому придатне для створення державних резервів для виробництва продуктів харчування та кормів.

За розмірами посівних площ зернових і зернобобових культур Україна займає серед зарубіжних країн 6-7, а за виробництвом зерна на одну особу – 5-6 місце.

Загальна потреба країни в зерні визначається кількістю його, що витрачається на харчування, переробку, корми, насіння, експорт та створення державних резервів. У цьому обсязі найбільшу питому вагу має зерно, що споживається тваринництвом та використовується населенням як продукт харчування.

Таблиця 13.1

Баланс зернових і зернобобових культур, тис. тонн

Показник	2010 р.	2011 р.	2012 р.	2013 р.	2014 р.
Виробництво	39271	56747	46216	63051	63859
Зміна запасів на кінець року	-2054	12784	-10052	6933	2977
Імпорт	175	273	228	242	263
Всього ресурсів	41500	44236	56496	56360	61145
Експорт	14239	14825	27798	27836	33423
Витрачено на корм	14787	16334	16147	16183	2883
Витрачено на посів	3222	3226	2953	2890	15678
Втрати	794	1570	1491	1506	1593
Переробка на нехарчові цілі	1650	1551	1454	1367	1281
Фонд споживання	6808	6730	6653	4933	6224

В Україні від загальної кількості виробленого зерна на корм худобі і птиці використовується 30-40%, на харчування –15-20, насіння –

8-10, переробку на харчові цілі – 2-3 і втрачається при зберіганні і доробці – 2-3%.

Виходячи з науково обґрунтованих норм споживання хліба та хлібопродуктів і потреб розвитку тваринництва у концентрованих кормах експорт зерна на світовий ринок щорічно становить 35-40% (табл. 13.1).

Отже, зернова галузь в Україні завжди була і залишається основою наповнення ринку і традиційно вважається стратегічною оскільки забезпечення всіх основних потреб здійснюється за рахунок власного виробництва. Україна за відповідних економічних умов спроможна забезпечити себе необхідною кількістю зерна і забезпечити експорт значної його кількості на світовий ринок.

13.2. Розвиток і розміщення виробництва зерна

Під впливом соціально-економічних і техніко-технологічних факторів зернове виробництво в Україні протягом ХХ ст. набуло різновекторного розвитку. Відбулися великі зрушення у структурі посівних площ, їх регіональному розміщенні, урожайності, валових зборах, якісному складі зерна.

У міру розвитку науково-технічного прогресу та інтенсифікації виробництва в Україні швидкими темпами почали розширюватись площі технічних культур, зокрема цукрових буряків, соняшнику, льону-довгунцю, а також кормових культур, що призвело до значного скорочення посівів зернових культур при істотному підвищенні їх урожайності.

Переваги у розвитку виробництва зерна озимої пшениці перед іншими зерновими зумовлюється рядом факторів. Зокрема, пшениця займає одне з перших місць серед продовольчих культур у світі, має економічні й організаційно-технологічні переваги перед ярими зерновими, і є більш врожайною культурою (табл. 2).

Абсолютний розмір посівних площ зернових культур в Україні та їх питома вага в загальній посівній площі залишаються майже стабільними на протязі останніх десятиліть. У структурі посівних площ зернових культур озимі зернові в середньому займають близько 45%, ярі зернові та зернобобові – 55%. В складі озимих зернових, як і раніше, найбільші площі зайняті під озимою пшеницею – 80,0% від загальної площі озимих зернових культур. Серед ярих зернових ячмінь становить біля 40,0%, зернобобові – 4%.

Таблиця 13.2

**Динаміка розвитку виробництва зерна
(усі категорії господарств)**

Показник	2010 р.	2011 р.	2012 р.	2013 р.	2014 р.¹
Зібрана площа, тис. га	15090	15724	15449	16210	14801
Урожайність, ц/га	26,9	37,0	31,2	39,9	43,7
Валовий збір, млн т.	39,3	56,7	46,2	63,1	63,9

У структурі зернових культур значне місце відводиться цінній високоенергетичній культурі – кукурудзі на зерно. Водночас зменшились площі посіву таких важливих для України круп'яних культур, як проса і гречки.

В Україні зерно вирощується в усіх природно-кліматичних зонах, проте з урахуванням регіональних ґрунтово-кліматичних умов та біологічних особливостей окремих зернових культур в Україні склалась певна зональна структура виробництва зерна. В степовій зоні його зосереджено близько 45%, у Лісостепу – майже 41, на Поліссі – 13,5, в Карпатах – 1,5%.

Поступове удосконалення структури посівних площ з урахуванням регіональних особливостей та здійснення заходів щодо нарощування ресурсного потенціалу зернового виробництва забезпечить суттєве підвищення урожайності зернових культур і нарощування обсягів для поповнення зернового балансу країни. У розвитку виробництва зерна, зокрема провідних зернових культур озимої пшениці, кукурудзи і ячменю, найбільш важливими факторами є рівень забезпеченості посівів добривами, високопродуктивним сортовим насінням, а також технічні можливості проведення в оптимальні строки всіх технологічних операцій по їх вирощуванню і збиранню.

13.3. Економічна ефективність зерна та напрями її підвищення

Економічна ефективність визначається відношенням результату до понесених витрат на його досягнення і характеризується системою натуральних та вартісних показників. Система показників економічної ефективності виробництва зерна включає такі показники, як урожайність, продуктивність праці, собівартість, ціна реалізації, прибуток на 1 ц зерна, рівень рентабельності.

Водночас при визначенні економічної ефективності виробництва продовольчого та фуражного зерна є певні особливості. Система

¹ Без урахування тимчасово окупованої території АР Крим, М.Севастополя та частини зони проведення АТО

показників економічної ефективності першого включає урожайність, затрати праці на 1 ц зерна, собівартість 1 ц зерна, ціна реалізації 1 ц, прибуток з розрахунку на 1 ц, рівень рентабельності; другого – урожайність, вихід кормових одиниць та перетравного протеїну з 1 га посіву, затрати праці на 1 ц зерна та на 1 ц корм. од., собівартість 1 ц зерна та 1 ц корм. од., чистий дохід на 1 га посіву кормових культур.

Про рівень економічної ефективності виробництва зерна в Україні свідчать дані таблиці 3.

Таблиця 13.3

**Економічна ефективність виробництва зерна в
сільськогосподарських підприємствах України**

Показник	2010 р.	2011 р.	2012 р.	2013 р.	2014 р.²
Урожайність, ц/га	26,9	40,9	33,4	45,1	50,2
Собівартість 1 ц зерна, грн.	98,80	108,18	134,61	127,57	144,06
Ціна реалізації 1 ц, грн.	112,50	136,36	155,10	129,49	181,28
Прибуток на 1 ц зерна, грн.	13,70	28,18	20,49	1,92	37,22
Рівень рентабельності, %	13,9	26,0	15,2	1,5	25,8

Зернове господарство є галуззю рослинництва, де практично впроваджена комплексна механізація виробничих процесів, проте рівень затрат праці на 1 ц зерна ще високий і становить в середньому по роках 1,2 люд.-год.

Виробництво зерна в Україні є досить рентабельною галуззю сільського господарства і основний вплив на формування її рівня мають собівартість 1 ц зерна і ціни реалізації.

Істотне збільшення обсягів виробництва зерна та підвищення економічної ефективності зернового господарства є необхідною умовою забезпечення населення продуктами харчування, а також піднесення ефективності виробництва інших видів продукції сільського господарства та зміцнення фінансового стану підприємств.

Тенденція нарощування валових зборів зерна ґрунтується на принципі інтенсифікації виробництва. Технології високих урожаїв у світі передбачають обов'язкове внесення добрив та активний захист посівів. У США, наприклад, використання добрив зросло у п'ятеро і отримало назву «сухого поливу». Потрібно повернути на поля гній, припинити спалювати соломі, інакше можуть бути втрачені чорноземи.

За результатами наукових досліджень і практики встановлено, що за рахунок внесення добрив, наприклад, озима пшениця може

² Без урахування тимчасово окупованої території АР Крим, М.Севастополя та частини зони проведення АТО

забезпечити 41% приросту урожаю, кукурудза – 53, ячмінь – 49%, за рахунок сорту – відповідно 27; 34 і 34%.

Істотний вплив на підвищення врожайності зернових культур справляє впровадження у виробництво з урахуванням ґрунтово-кліматичних умов високо інтенсивних сортів озимої пшениці та гібридів кукурудзи вітчизняної селекції. Широка сортозміна у виробництві зерна пшениці була започаткована створенням нових сортів миронівської селекції, серед яких вагому роль відіграв сорт Миронівська 808, сучасні сорти – "Крижинка", "Вікторія", "Селянка" і ін.

Одним з істотних недоліків формування структури посівних площ і валових зборів зернових є слабке розмежування виробництва зерна на продовольчі, фуражні і репродукторні цілі. Тому у посівах зернових повинні бути високобілкові і високоенергетичні зернові культури для кормових цілей.

Нині далеко не повністю використовуються великі потенційні можливості кукурудзи, як цінної високоенергетичної кормової культури. Надто повільно освоюються ефективні індустріальні технології її вирощування і збирання.

Для вирощування кукурудзи більш сприятливі кліматичні умови склались у лісостеповій зоні. Як підтверджує практика ряду господарств Черкаської, Київської та інших областей, у найближчі роки середня її урожайність може бути доведена до 60-65 ц/га, що дозволить значно зміцнити і поліпшити якісний склад кормової бази для розвитку тваринництва.

Слід більше приділити уваги ячменю як важливого джерела виробництва високопоживного корму, як сировини для пивоварної та круп'яної промисловості і для експортних цілей. Розміщення його посівів слід зосередити у лісостеповій та поліській зонах України з прохолодним кліматом і достатньою сумою річних опадів для одержання високих врожаїв даної культури.

Одночасно із збільшенням обсягів виробництва зернової продукції важливе значення має покращення якості зерна. Це висока агротехніка вирощування, яка сприяє збільшенню білку в зерні.

Істотне збільшення виробництва зерна та підвищення його економічної ефективності є необхідною умовою не тільки поліпшення забезпечення населення продуктами харчування, а й підвищення ефективності виробництва інших видів продукції сільського господарства.

13.4.Формування ринку зерна в Україні

Розвитку і підвищенню ефективності вирощування зернових культур в Україні сприятиме функціонування раціонального ринку зерна. Виходячи із законів ринкової економіки та специфіки зернопродуктового підкомплексу, розвиток згаданого ринку повинен передбачати: господарську самостійність виробників та створення умов для конкуренції учасникам ринкової торгівлі зерном і зернопродуктами; існування різних форм підприємств системи заготівлі, зберігання і переробки зерна; певний порядок формування і розподіл державних ресурсів зерна; економічні методи регулювання ринкових відносин при реалізації зерна. За таких умов основним завданням державного регулювання повинен бути захист інтересів виробників і споживачів зерна для забезпечення прибутковості виробництва зернопродукції та контролю за еквівалентністю цін на зерно і засоби виробництва, що постачаються сільському господарству, регулювання умов поставок зерна на ринок. Метою державного регулювання ринку зерна повинна бути підтримка функціонування ринкового механізму й коригування його розвитку в потрібному для країни напрямі.

Це регулювання повинно здійснюватись переважно економічними методами і ґрунтуватись на зацікавленості й добровільній участі суб'єктів ринку в реалізації урядових програм. Особливе значення має цінова політика держави, яка знаходить свій вияв у рівні цін.

Ринок зерна – це функціонування зерно продуктового підкомплексу, який являє собою сукупність обмінних операцій, за допомогою яких регулюються господарські зв'язки і здійснюються купівля-продаж зерна і продуктів його переробки.

На ринку зерна однією з ключових проблем залишається нестабільність та непередбачуваність позицій, що зумовлюється значними коливаннями валових зборів зерна. В останні роки через низький рівень матеріально-технічного забезпечення сільськогосподарські товаровиробники не в змозі чинити опір примхам природи, в результаті чого відхилення у рівнях виробництва зерна між мінімальним та максимальним їх значеннями становили 2,5 рази. Виробництво зерна за категоріями господарств показано в табл. 13.4.

Сільськогосподарські підприємства за останні роки дещо скоротили виробництво зернової продукції. Проте їх питома вага у загальному виробництві зерна залишається високою – 78%.

Таблиця 13.4

Виробництво зерна в Україні за категоріями господарств, тис. т

Показник	2010 р.	2011 р.	2012 р.	2013 р.	2014 р.³
Усі категорії господарств у тому числі:	39271	56747	46216	63051	63859
сільськогосподарські підприємства	29774	44219	36075	49659	49903
господарства населення	9492	12527	10141	13392	13957
Питома вага сільськогосподарських підприємств у виробництві зерна, %	75,8	77,9	78,1	78,8	78,1

Основними виробниками товарного зерна залишаються великі сільськогосподарські підприємства, хоча їх внутрішньогосподарська структура буде змінюватись. Відділення, бригади, цехи увійдуть до складу об'єднань (асоціацій) і кооперативів, які будуть взаємодіяти на основі ринкових відносин (купівлі-продажу продукції і послуг) і на базі нової кооперації своїх засобів будуть брати участь в розвитку виробничої і соціальної інфраструктури.

Важливою умовою створення ринку зерна і розвитку конкуренції в сфері його реалізації є також розвиток системи зберігання зерна виробниками у власних і орендованих сховищах, що дозволить протягом року підтримувати певний рівень пропозиції зерна і не допускати монополізації його запасів посередницькими фірмами, ліквідації перепон на шляху руху товарних потоків зерна на території України. Це дасть можливість виробникам зерна і торгівельним посередникам в різних регіонах України конкурувати при продажі і купівлі зерна на оптових ринках і біржах.

Складна фінансова ситуація в більшості господарств, що складається в останні роки через порівняно низькі реалізаційні ціни на зерно та різке подорожчання матеріальних ресурсів, традиційне невирішення питань кредитування не дозволяють повною мірою забезпечити технологію обробітку зернових культур добривами, паливом та пестицидами. Це призводить до значно більшого коливання пропозиції на ринку зерна, ніж внутрішнього попиту.

Внутрішній попит є величиною більш стабільною, ніж загальна пропозиція чи загальний попит, він відображає ємність внутрішнього ринку. Починаючи з 1991 р., спостерігається тенденція до зниження внутрішнього попиту в основному через скорочення витрат зерна на

³ Без урахування тимчасово окупованої території АР Крим, М.Севастополя та частини зони проведення АТО

корм. Проте використання зерна на корм є найбільш вагомою складовою внутрішнього попиту і становить вона 30-40%.

Реалізація зернової продукції за маркетинговими каналами показує, що переважна більшість зерна реалізується товаровиробниками комерційним та іншим структурам неринкового типу. Питома вага названого каналу реалізації при продажу кукурудзи становить понад 80%, жита – понад 60%. Зернотрейдери скуповують 70% реалізованої виробниками пшениці.

Географія українського експорту зерна досить широка – від країн Європи до країн Північної Африки, Близького Сходу та Азії. Основна причина, що певною мірою стримує експорт зерна – традиційно низька конкурентоспроможність вітчизняної продовольчої пшениці та пропозиція більш якісної аргентинської зернової продукції.

Останнім часом значно активізувався експорт вітчизняного ячменю. Україна є одним з найбільших світових його експортерів. Причина такого успіху – вигідне географічне розміщення по відношенню до основного імпортера – Саудівської Аравії. Попит на нього постійно зростає.

Нарощуються обсяги експорту кукурудзи і Україна продовжить закріплюватися на ринках держав Середземноморського регіону та Ірану.

Імпорт зерна в Україну є незначним. В основному завозять високоякісний сортовий матеріал, зокрема гібриди кукурудзи, насіння жита, гречки. Найбільшу питому вагу в імпорті зернових становить рис на продовольчі цілі.

Враховуючи закони ринкової економіки і специфіку функціонування зернового підкомплексу, прийнято Закон України "Про зерно та ринок зерна в Україні". Закон визначає основні засади державної політики, щодо регулювання ринку зерна. Держава визнає пріоритетність ринку зерна, сприяє його розвитку та стабільному функціонуванню галузі. Принципово важливим є посилення контролю з боку держави за рухом зерна в країні, за його експортом, стимулювання продажу зерна виробниками з правом вибору будь-якої форми реалізації.

Стабільність функціонування ринку зерна, ринкової кон'юнктури має підтримуватись також здійсненням інтервенційної закупки та інтервенційного продажу зерна. Державна акціонерна компанія "Хліб України" повинна виконувати функції державного агента із забезпеченням державної заставної закупки зерна, що сприятиме процесу запровадження нової форми цінового стимулювання зерновиробництва.

ТЕМА 14. ЕКОНОМІКА ВИРОБНИЦТВА ТЕХНІЧНИХ КУЛЬТУР

14.1. Технічні культури та їхнє економічне значення

Технічні культури – це велика група сільськогосподарських культур, продукція вирощування яких є сировиною для легкої, харчової та інших видів переробної промисловості.

В Україні вирощується понад 30 технічних культур. За характером їх використання вони поділяються на *дві основні групи: прядивні та харчові*. До першої належать бавовник, льон, коноплі, джут, кенаф та інші, що дають волокно для виробництва тканини. Друга включає – цукрові буряки, соняшник, сою, ріжій, ріпак, ріцину, гірчицю та інші, продукція яких використовується як сировина для харчової промисловості. Крім того, до технічних культур належать *ефіроолійні* (троянда, лаванда, коріандр, м'ята та ін.), *лікарські* (ромашка, валер'яна, наперстянка) рослини, а також *хміль, тютюн, махорка* та інші культури.

У процесі вирощування та переробки технічних культур поряд з основною продукцією (волокном, маслами, цукром, ароматичними речовинами) одержують побічну продукцію (стебла, гичку) та відходи промислової переробки (жом, мелясу, макуху та ін.), що використовуються як корм для худоби.

Україна – одна з провідних держав по виробництву технічних культур. У загальній їх посівній площі найбільшу питому вагу має соняшник (70%), цукрові буряки (15%) і льон-довгунець (1,0%). Решту (14%) становлять ріпак, соя, ріцина, хміль, тютюн, ефіроолійні та лікарські рослини.

В господарствах Полісся і Карпат спеціалізуються на вирощуванні льону-довгунцю; Лісостепу – цукрових буряків, соняшнику, ріпаку озимого; північного і центрального Степу – соняшнику; південного Степу – ріцини; передгірних і гірських районів Криму – ефіроолійних культур і тютюну. Така ж закономірність спостерігається і в розміщенні підприємств переробної промисловості. На Поліссі розташовані льонозаводи, в Лісостепу – цукрові, у північному та центральному Степу – олійні заводи, що дозволяє скоротити строки та відстані перевезень сировини до місць переробки, зменшити втрати при перевезенні та зберіганні, підвищити ефективність виробництва кінцевого продукту.

14.2. Економіка виробництва льону-довгунцю

Із всіх прядивних культур в Україні найбільше значення, як технічна культура, має льон-довгунець. До цієї групи також входять коноплі, джут, кенаф та ряд інших культур. Значення льону-довгунцю зумовлюється насамперед продукцією, яку одержують в результаті переробки. З льону виробляють три види продукції – волокно, насіння і кострицю. Лляне волокно є незамінною сировиною для текстильної промисловості. Воно характеризується високими технологічними властивостями – міцністю, гнучкістю, тониною. За міцністю льоноволокно перевищує у два рази бавовняне і в три рази – вовняне. Із льоноволокна вимовляють одяг, білизну, мішковину, брезент тощо. Лляні вироби користуються значним попитом, як на внутрішньому, так і на світовому ринках.

Насіння льону містить 35-40% високоякісної олії та близько 25% білкових речовин. Ляну олію широко використовують у харчовій, лакофарбовій, паперовій, електротехнічній промисловості та медицині. Продукт переробки насіння льону – макуха, є цінним концентрованим кормом для тварин.

З коротких волокон льону виготовляють мотузки та шпагат. Використовують також кострицю, з якої виготовляють плити для меблевого виробництва і будівництва. В Україні виробництво льону-довгунцю зосереджене переважно у зоні Полісся – у Житомирській, Чернігівській, Волинській, Львівській, Івано-Франківській та Рівненській областях, які забезпечують понад 90% валового його виробництва.

Слід зазначити, що за останні роки відбулося суттєве скорочення посівів льону-довгунцю в Україні, а значить і зменшення обсягів його виробництва (табл.14.1).

Таблиця 14.1

Динаміка виробництва льону-довгунцю в Україні (усі категорії господарств)

Показник	2010 р.	2011 р.	2012 р.	2013 р.	2014 р. ⁴
Зібрана площа, тис. га	1,0	1,3	2,1	1,5	
Урожайність льоноволокна, ц/га	4,0	5,9	8,6	7,3	
Валовий збір, тис. т	0,4	0,8	1,8	1,1	

⁴ Без урахування тимчасово окупованої території АР Крим, М.Севастополя та частини зони проведення АТО

Для визначення рівня економічної ефективності виробництва льону-довгунцю використовують практично такі ж самі показники, як і для інших сільськогосподарських культур. Основними серед них є: затрати праці на 1 ц насіння, льоносоломки і льотрести, собівартість 1 ц насіння, льоносоломки і льотрести, ціна реалізації 1 ц насіння і льотрести, маса прибутку на 1 ц продукції та 1 га посіву, рівень рентабельності.

Показникам економічної ефективності льонарства притаманні властивості, пов'язані з тим, що льон-довгунець є одночасно як прядивною, так і олійною культурою і дає кілька видів продукції – насіння, соломку, тресту.

Крім того, в льонарстві на ефективність виробництва впливає якість продукції. Наприклад, якість соломки визначається за шістьма показниками, трести – за сьома.

Рівень економічної ефективності льонарства формується під впливом багатьох різноманітних факторів та умов, які в реальній дійсності переплітаються, зумовлюючи та доповнюючи один одного. До найважливіших факторів належать : технологія, спеціалізація та концентрація виробництва, організація праці, економічний механізм господарювання. Залежно від рівня їх реалізації ці фактори можна поділити на внутрішньогосподарські, позагосподарські, галузеві та міжгалузеві.

Внутрішньогосподарські – це фактори, що впливають на ефективність на первинному виробничому рівні, а саме : механізація виробничих процесів, організація праці, внутрішньовиробничі економічні відносини. До позагосподарських факторів належать якість та вартість виробничих ресурсів, задіяних у галузі, ціни на продукцію льонарства та ін., а до галузевих і міжгалузових – управління на галузевому та міжгалузевому рівнях, міжгосподарське кооперування й агропромислова інтеграція, наукові дослідження тощо.

Із багатьох факторів, що визначають подальше збільшення обсягів виробництва льону-довгунцю та підвищення його економічної ефективності, основне значення має ріст урожайності і покращення якості продукції. Росту урожайності льону-довгунцю можна досягти на основі впровадження інтенсивних технологій вирощування, збирання та переробки. Інтенсивна технологія вирощування культури вимагає правильного розміщення її в сівозміні і після кращих попередників. Виключне значення для розвитку льонарства має використання кращих сортів льону, які стійкі проти вилягання, шкідників і хвороб. В умовах України такими є насамперед сорт К-6, а також сорти Томський -10, Оршанський -2 та ін.

Інтенсивна технологія передбачає також застосування науково-обґрунтованих норм мінеральних добрив.

Збирання льону найбільш відповідальний і трудомісткий процес при вирощуванні льону-довгунцю, на нього припадає понад 60% матеріальних і трудових затрат. Зниження витрат у цей період є одним із факторів зниження собівартості льонопродукції.

Підвищенню ефективності виробництва льону-довгунцю та льонопродукції сприяє зміцненню економічних зв'язків між господарствами та льонозаводами, організаціями агропромислових підприємств та об'єднань, кінцеві результати діяльності яких залежать від ефективної діяльності кожного учасника кооперації.

Ще з давнини Україна відігравала певну роль у вирощуванні коноплі для виготовлення вірвовок, канатів для парусів, використання у ветеринарії та медицині. В останні роки площі під цією культурою зменшилися. Скорочення посівів цієї культури пов'язано з її високою трудомісткістю, особливими умовами вирощування (вимочування у воді), а також зважаючи на те, що це наркотична культура. Основне завдання коноплярства – це підвищення урожайності на основі концентрації посівів в певних районах та використання безнаркотичної коноплі, яка виведена в Україні.

14.3. Економіка виробництва цукрових буряків

Серед технічних культур в Україні цукрові буряки займають особливе місце і одне з провідних, що забезпечує цукрову промисловість сировиною. Із загальної кількості світового виробництва цукру на їх частку припадає 40%, а в окремих країнах вони – єдине джерело для одержання цього продукту. Коренеплоди культивованих сортів та гібридів цукрових буряків містять 16-18% цукру. При переробці на цукрових заводах його вихід становить 12-15%. Таким чином, при врожайності цукрових буряків 300ц/га можна одержати 45-50ц цукру з гектара.

Цінною для тваринництва є побічна продукція, яку одержують при вирощуванні цукрових буряків та переробці коренеплодів на цукрових заводах – гичка, жом, меляса. Використання всіх видів побічної продукції при урожайності коренеплодів 300ц/га забезпечує 50ц корм.од. з 1га посіву, а при використанні на корм коренеплодів і гички – до 100ц корм.од. Цукрові буряки є важливим джерелом грошових надходжень і прибутків для сільськогосподарських підприємств. Цукор є продукт стратегічний і має високий експортний потенціал.

Таблиця 14.2

**Динаміка виробництва цукрових буряків в Україні
(усі категорії господарств)**

Показник	2010 р.	2011 р.	2012 р.	2013 р.	2014 р. ⁵
Зібрана площа тис. га	501	532	458	280	331
Урожайність, ц/га	279	363	411	399	477
Валовий збір, млн т	13,7	18,7	18,4	10,8	15,7

Крім того, наявність цукрових буряків у сівозміні сприяє підвищенню культури землеробства, зайнятості населення та розвитку агропромислової інтеграції.

Цукрові буряки майже в повному обсязі їх виробництва направляються переробним підприємствам для випуску цукру.

Концентрація посівів цукрових буряків у більш сприятливих зонах вимагає розвитку агропромислової інтеграції, що поєднувала б їх виробництво та переробку. Необхідна раціональна організація сировинних зон цукрових заводів, коли досягається оптимальне співвідношення між виробничою потужністю заводу та можливостями господарств по виробництву сировини.

Співвідношення виробничих витрат з результатами характеризує рівень економічної ефективності виробництва цукрових буряків. До найважливіших результативних показників і показників економічної ефективності належать урожайність, продуктивність праці, собівартість 1ц коренів, рівень рентабельності (табл.14.3).

Таблиця 14.3

**Економічна ефективність виробництва цукрових буряків у
сільськогосподарських підприємствах**

Показник	2010 р.	2011 р.	2012 р.	2013 р.	2014 р. ⁶
Урожайність, ц/га	280	375	421	419	500
Собівартість 1ц, грн.	41,76	38,04	37,15	38,89	42,15
Ціна реалізації 1ц, грн	48,73	51,92	43,00	39,96	49,70
Прибуток на 1ц коренів, грн	6,97	13,88	5,85	1,06	7,55
Рівень рентабельності, %	16,7	36,5	15,7	2,7	17,9

Вирішальною умовою збільшення обсягів цукрових буряків та цукру і підвищення економічної ефективності галузі буряківництва є послідовна інтенсифікація процесу виробництва і на цій основі ріст урожайності коренів та підвищення їх якості.

⁵ Без урахування тимчасово окупованої території АР Крим, М.Севастополя та частини зони проведення АТО

⁶ Без урахування тимчасово окупованої території АР Крим, М.Севастополя та частини зони проведення АТО

На фактичну завантаженість цукрових заводів сировиною впливають щорічні коливання врожайності цукрових буряків, перерозподіл сировини між цукровими заводами та скорочення посівних площ під посіви в останні роки.

В сільськогосподарських та фермерських господарствах необхідно вжити заходів для відновлення родючості ґрунтів, здійснити оптимізацію посівних площ цукрових буряків в основних регіонах бурякосіяння переважно.

Одним з важливих напрямів підвищення врожайності цукрових буряків є розвиток селекції та насінництва, зокрема виведення сортів та гібридів, що забезпечують високий вихід цукру з 1га посіву, тобто поєднують у собі високу врожайність коренеплодів та вміст цукру в них.

Необхідно повністю перейти на гетерозисну селекцію з широким використанням біотехнології, створити високопродуктивні гібриди цукрових буряків, які б відповідали кращим світовим аналогам, приділивши основну увагу підвищенню цукристості коренеплодів та поліпшенню їх технологічних якостей – підвищенню стійкості до хвороб та придатних для інтенсивних технологій.

Система заходів у підвищенні економічної ефективності бурякоцукрового підкомплексу повинна передбачати оптимізацію сировинних зон цукрових заводів з тим, щоб забезпечити заводи сировиною, зменшити витрати при перевезенні та зберіганні і збільшити вихід цукру при переробці.

14.4. Економіка виробництва олійних культур

Ця група об'єднує культури, насіння та плоди яких містять багато олії і є основною сировиною для її одержання. Серед олійних культур розрізняють власне олійні, які вирощують виключно для одержання олії, та культури комплексного використання, з яких олію одержують як побічний продукт. *До першої групи* входять соняшник, ріпак, рицина, гірчиця, рижій та ін.; *до другої* - льон-довгунець, коноплі. До олійних відносять також сою. Насіння олійних культур містить значну кількість олії: соняшник – 29,0-56,9%, рицина – 47,2-58,2%, ріпак озимий – 45,0-49,6%, насіння льону – 30,0-47,8%, соя – 15,5-24,5%.

Олія має велике народногосподарське значення. У натуральному вигляді її споживають як цінний продукт харчування, а також широко використовують у харчовій, текстильній, лакофарбовій, парфумерній та інших галузях промисловості.

Олійні культури та продукти їх переробки – цінний корм для сільськогосподарських тварин. Наприклад, соняшник, сою, ріпак та ряд інших культур вирощують на силос та зелену масу. Макуха і шрот, що є відходами переробки насіння, містять багато білка й сприяють значному підвищенню продуктивності тварин.

Основна олійна культура в Україні – соняшник. У валовому виробництві олії близько 90% припадає на соняшникову. Вона має високі смакові якості, вживають її безпосередньо в їжу, при виробництві маргарину, консервів, кондитерських виробів. Нижчі сорти олії використовують при виробництві оліфи, фарб, лаків, мила, та інших виробів.

При переробці насіння соняшнику на олію як побічну продукцію одержують близько 33% макухи, в якій міститься 33-36% білка, 5-7% жиру, багато мінеральних солей і вітамінів. Кошки соняшнику, вихід яких дорівнює 56-60% врожаю насіння, після обмолоту згодують великій рогатій худобі та вівцям. Лузга насіння соняшнику, вихід якої становить 16-22% маси насіння, є сировиною для виробництва етилового спирту, кормових дріжджів та фурфуролу, що використовується для виробництва пластичних мас, штучних волокон та іншої продукції.

Соняшник широко використовують і як кормову культуру. Його зелену масу в суміші з бобовими культурами застосовують для годівлі великої рогатої худоби, а також силосують.

З 1га посіву соняшнику при врожайності 20ц/га можна одержати до 10 ц олії, 8 ц макухи, 12 ц сухих кошиків, 4 ц лузги, 35-40 кг меду.

Основними виробниками насіння соняшнику є підприємства Дніпропетровської, Донецької, Запорізької, Луганської, Кіровоградської та Харківської областей, які забезпечують 2/3 валового виробництва. Загальна площа посіву соняшнику в Україні за останні роки зростала досить високими темпами (табл.14.4).

Таблиця 14.4

Динаміка виробництва насіння соняшнику в Україні

Показник	2010 р.	2011 р.	2012 р.	2013 р.	2014 р.⁷
Зібрана площа, тис. га	4572	4739	5194	5051	5257
Урожайність, ц/га	15,0	18,4	16,5	21,7	19,4
Валове виробництво насіння, тис. т	6772	8671	8387	11051	10134

⁷ Без урахування тимчасово окупованої території АР Крим, М.Севастополя та частини зони проведення АТО

Вирощують соняшник в основному сільськогосподарські підприємства, але стабільним залишається його виробництво також у господарствах населення.

Озимий ріпак найчастіше висівають в Івано-Франківській, Тернопільській, Вінницькій та ряді інших областей. Ріпак – це джерело зелених кормів та відновлення родючості ґрунту, він прекрасна сировина для виробництва біопалива. В країнах ЄС нині 45% ріпакової олії переробляють на біодизель.

Основними показниками, які характеризують рівень економічної ефективності виробництва олійних культур є: урожайність, затрати праці на 1ц насіння, собівартість 1ц, ціна реалізації, маса прибутку з розрахунку на 1ц та на 1га посіву, рівень рентабельності. Відзначимо, що насіння соняшнику та інших олійних культур є достатньо рентабельними сільськогосподарськими культурами (табл.14.5).

На внутрішній ринок насіння соняшнику надходить за традиційною схемою реалізації: переробним підприємствам, населенню, включаючи продаж і видачу в рахунок оплати праці та плати за оренду землі (паїв), продаж на ринку та комерційним структурам, через біржі та аукціони, а також зарубіжним країнам. Однак ще не набула поширення реалізація на організованому ринку. Товаровиробники не мають можливості виходити самостійно з пропозицією на біржі та реалізувати насіння соняшнику безпосередньо зарубіжним країнам. Це здійснюють комерційні структури (посередники), які скуповують та експортують насіння, або переробивши його за давальницькою схемою, реалізують за межі країни олію та шрот.

Таблиця 14.5

Економічна ефективність виробництва насіння соняшнику в сільськогосподарських підприємствах

Показник	2010 р.	2011 р.	2012 р.	2013 р.	2014 р. ⁸
Урожайність, ц/га	15,0	19,1	17,4	21,7	20,9
Собівартість 1ц, грн	183,88	205,44	246,32	230,45	281,94
Ціна реалізації 1ц, грн	302,80	322,49	359,09	295,45	384,72
Прибуток на 1ц насіння, грн	118,92	117,05	112,73	65,00	102,78
Рівень рентабельності, %	64,7	57,0	45,8	28,2	36,5

Основним напрямом збільшення обсягів олійних культур і, зокрема насіння соняшнику, та підвищення економічної ефективності

⁸ Без урахування тимчасово окупованої території АР Крим, М.Севастополя та частини зони проведення АТО

повинна бути інтенсифікація галузі і на цій основі ріст урожайності. Впровадження у виробництво інтенсивних технологій сприяє вищим темпам росту урожайності порівняно з темпами збільшення витрат, що дає змогу знизити собівартість одиниці продукції.

Збільшенню виходу олії з 1га посіву сприяє використання сортів з високим вмістом олії в насінні: «Балкан», «Титанік», «Хортиця», «Гена».

Серед вирощуваних в Україні спеціальних технічних культур важливе значення мають ефіроолійні: коріандр, м'ята, тмин, лаванда, троянда, шавлія, аніс та ін. Їх вирощують для одержання ефірної олії, яку широко використовують у парфумерно-косметичній, харчовій, миловарній, кондитерській, фармацевтичній та інших галузях промисловості. Їх вирощування зосереджено в спеціалізованих господарствах у різних регіонах України.

Незамінною технічною культурою є хміль. Шишки хмелю після обробки використовують у харчовій промисловості, переважно для виробництва пива та дріжджів. Крім того, їх застосовують у хлібопекарській, парфумерній, фармацевтичній та інших галузях промисловості. Понад 60% площ хмелю зосереджено в господарствах Житомирської області.

ТЕМА 15. ЕКОНОМІКА ВИРОБНИЦТВА КАРТОПЛІ ТА ОВОЧІВ

15.1. Економіка виробництва картоплі

Картоплярство – це велика галузь сільськогосподарського виробництва, яка має важливе народногосподарське, соціальне та економічне значення.

Картопля – культура універсальна. Вона водночас є продуктом харчування, сировиною для переробної промисловості, високоякісним кормом для худоби та джерелом грошових надходжень для сільськогосподарських підприємств та господарств населення. За обсягами споживання і географічною поширеністю картопля займає одне з провідних місць у структурі продовольчої продукції в Україні. Бульби картоплі містять багато вуглеводів, білку, вітамінів та інших поживних речовин, необхідних для харчування людини. За нормами споживання в середньому на одну особу на рік потрібно 110-120 кг картоплі залежно від зони.

Крім того, картопля – цінна технічна культура, сировина для виготовлення крохмалю і спирту. При переробці 1 т картоплі з вмістом крохмалю 17,6% можна одержати 112 л спирту, 55 кг рідкої

вуглекислоти, 0,39 л сивушного масла і 1500 л барди. Продукти переробки картоплі використовують у різних галузях промисловості і найбільше у харчовій, хімічній, текстильній, шкіряній та лакофарбовій.

У поєднанні з іншими кормами картоплю широко використовують для годівлі практично всіх видів худоби і птиці. При врожайності 200 ц/га одержують 58 ц корм. од. За виходом кормових одиниць з 1 га картопля перевищує багато інших сільськогосподарських культур.

У системі раціонального ведення землеробства картопля має велике значення. Вона – добрий попередник для багатьох сільськогосподарських культур, особливо зернових. Приріст врожаю зернових, які висівають після картоплі, становить 2-3 ц/га, що є результатом післядії внесених під картоплю органічних і мінеральних добрив. У структурі посівних площ господарств населення вона займає високу питому вагу.

Потреба України в картоплі визначається в основному кількістю, що витрачається на харчування, переробку, корми та насіння (табл. 1).

У загальному обсязі виробництва найбільшу питому вагу має картопля, що йде на споживання більше 30% та витрачання на корм – 31%, а також на насіння – 25%. Незначна частка йде на переробку і зовсім мало на експорт.

Слід мати на увазі, що картопля має високу норму садіння (30 ц і більше на 1 га), а тому при розрахунку економічної ефективності вирощування це необхідно врахувати. Картопля високотонажна і малотранспортабельна культура, що потрібно враховувати при розміщенні її посівів. Зберігання картоплі вимагає значних витрат, супроводжується великими втратами, що негативно впливає на рівень собівартості та ефективності виробництва.

Картопля – одна з культур, площі посівів якої не зменшилися за період економічної кризи в Україні. Проте в її розміщенні відбулися значні зміни. Як культура Полісся, вона поширилась на південний схід і південь України. Виробництво картоплі, як і зерна, в Україні має повсюдний характер. При цьому найбільша насиченість її на Поліссі, зокрема в Чернігівській, Волинській та Житомирській областях. Основні показники розвитку картоплярства в Україні наведені в таблиці 15.1.

Особливість розвитку картоплярства порівняно з іншими галузями рослинництва полягає також у тому, що основні площі картоплі і обсяги її виробництва зосереджені в господарствах населення (≈97%) і це збережеться на найближчу перспективу за рахунок розширення приватної власності на землю.

На ринку картоплі у загальній її пропозиції визначилась стійка тенденція до зростання пропозиції картоплі господарствами населення

та стрімкого зменшення частки сільськогосподарських підприємств. Зростання виробництва картоплі господарствами населення супроводжується зниженням рівня механізації виробництва, погіршенням захисту рослин від шкідників і хвороб, зростанням собівартості картоплі.

Таблиця 15.1

Динаміка розвитку виробництва картоплі в Україні

Показник	2010 р.	2011 р.	2012 р.	2013 р.	2014 р. ⁹
<i>Усі категорії господарств</i>					
Зібрана площа, тис. га	1408	1439	1440	1394	1343
Урожайність, ц/га	133	162	161	160	176
Валовий збір, млн т	18,7	24,3	23,2	22,3	23,7
<i>Сільськогосподарські підприємства</i>					
Зібрана площа, тис. га	27	35	39	30	29,6
Урожайність, ц/га	171	217	192	221	256
Валовий збір, млн т	0,5	0,8	0,8	0,7	0,8
<i>Господарства населення</i>					
Зібрана площа, тис. га	1381	1409	1405	1358	1313,1
Урожайність, ц/га	132	167	160	158	175
Валовий збір, млн т	18,2	23,5	22,5	21,6	22,9
Питома вага у валовому зборі, %	97,4	97,0	96,6	97,0	96,6

Достатня кількість пропозиції власної продукції, високе ввізне мито стримують надходження імпортової картоплі в Україну. Україна не використовує можливостей експорту, хоча за останні роки простежується тенденція до його збільшення. Для організації експорту картоплі необхідно вирішити питання сортової однорідності, формування достатньо великих партій якісної продукції.

Спостерігається сезонна циклічність цін – зростання їх із зменшенням запасів, і зниження після закінчення збиральних робіт, коли відбувається масова реалізація картоплі виробниками, які не мають змоги зберігати вирощений урожай, а споживачі роблять запаси продовольчої картоплі.

⁹ Без урахування тимчасово окупованої території АР Крим, М.Севастополя та частини зони проведення АТО

На загальнодержавному рівні доцільно запроваджувати механізм економічного стимулювання розміщення конкурентоспроможного виробництва картоплі по природно-економічних зонах, з урахуванням ринкової кон'юнктури.

Основними показниками, що характеризують результати та економічну ефективність виробництва картоплі, є врожайність, продуктивність праці, собівартість, прибуток з розрахунку на 1 ц продукції та на 1 га посіву, рівень рентабельності.

В ринковій економіці необхідною умовою ефективності є конкурентоспроможність продукції. За обсягами валового виробництва Україна серед передових країн Європи, але ефективність галузі значно нижча. При цьому певна кількість сільськогосподарських підприємств від реалізації картоплі має збитки (табл.15.2).

Таблиця 15.2

**Економічна ефективність виробництва картоплі в
сільськогосподарських підприємствах**

Показник	2010 р.	2011 р.	2012 р.	2013 р.	2014 р.¹⁰
Урожайність, ц/га	171	217	197	196	270
Собівартість 1ц, грн	138,97	174,29	147,25	151,03	196,58
Ціна реалізації 1ц, грн	225,30	205,04	115,58	185,72	214,66
Прибуток на 1ц картоплі, грн	86,33	30,75	-31,67	34,69	18,08
Рівень рентабельності, %	62,1	17,6	-21,5	23,0	9,2

Ефективність виробництва, що визначає рівень господарювання і доцільності розвитку галузі, залежить від багатьох складових, у тому числі від розміщення посівів по природно-кліматичних зонах, організації виробництва та концентрації посівів.

Картопля – це інтенсивна і водночас трудомістка сільськогосподарська культура. При врожайності 150-170 ц/га виробничі витрати на 1га становлять 8550 грн, а на вирощування, наприклад, озимої пшениці при урожайності 40 ц/га – 2690грн При сучасному рівні механізації виробничих процесів і врожайності, затрати праці на вирощування картоплі досягають до 800 люд.-год. на 1га посіву, а на 1ц бульб – 5-5,5 люд.-год. Особливо трудомісткими процесами є підготовка картоплі до садіння та збирання. Великими залишаються затрати праці при навантажуванні, розвантажуванні та сортуванні картоплі.

¹⁰ Без урахування тимчасово окупованої території АР Крим, М.Севастополя та частини зони проведення АТО

Важливим показником економічної ефективності виробництва картоплі є її собівартість. Протягом останніх років у зв'язку із швидким зростанням вартості матеріальних ресурсів, збільшенням амортизаційних відрахувань, не дивлячись на певний ріст урожайності, собівартість зростає. Отже, собівартість, яка фактично формує кінцеві результати реалізації картоплі, може бути знижена завдяки раціональному й економному використанню, насамперед садивного матеріалу, органічних і мінеральних добрив, хімікатів, палива та мастильних матеріалів.

Ефективність вирощування картоплі значною мірою визначається цінами реалізації. Основну частину картоплі сільськогосподарські підприємства реалізують комерційним структурам, іншим підприємствам (67,0%); на ринку, через власні магазини і ларьки (17,0%). Переробним підприємствам реалізується лише 11,0% картоплі, причому за найнижчими цінами.

Рівень рентабельності вирощування картоплі у сільськогосподарських підприємствах досить не стабільний, хоча в останні роки він підвищився. Проте у 2012 р. її виробництво було збитковим через досить низькі реалізаційні ціни.

Вирішальним фактором збільшення обсягів виробництва картоплі і підвищення її ефективності повинен бути ріст урожайності та покращення якості бульб. Одна із перших умов одержання високих врожаїв – це якість садивного матеріалу. Ця проблема особливо важлива для господарств населення. Справа в тому, що сорт картоплі має певну тривалість продуктивного життя, як правило 8-10 років. Тому необхідно здійснювати сортозаміну через 5-6 років.

Найбільшої шкоди картоплярству завдають фітофтороз, колорадський жук, гнилі бульб, а також картопляна нематода. Внаслідок недостатнього використання хімічних засобів боротьби з хворобами і шкідниками, через їх високу вартість, сільськогосподарські підприємства щороку недоодержують та втрачають 25-30% урожаю. Ще більші втрати спостерігаються при вирощуванні картоплі в господарствах населення.

Для ефективного використання пестицидів, одержання екологічно чистої продукції та запобігання забруднення навколишнього середовища посіви картоплі повинні обробляти спеціалізовані підрозділи під контролем державних організацій.

В ринкових умовах змінюється попит і вимоги до смакових якостей картоплі. Тому Інститут картоплярства УААН рекомендує мати приблизно таку структуру посівів картоплі: ранні сорти – 10%, середньоспілі – 35%, середньопізні і пізні – 55%.

До факторів, що впливають на формування врожайності і підвищення економічної ефективності картоплі, належать розвиток спеціалізації та концентрації, які в картоплярстві повинні проявлятися при формуванні обсягів виробництва в приміських зонах навколо великих міст і промислових центрів та сировинних зонах переробних підприємств. Особливого значення набуває розвиток агропромислових об'єднань по виробництву, переробці, зберіганню та реалізації картоплі.

15.2. Економіка виробництва овочів

Серед продуктів харчування особливу і досить важливу роль відіграють овочі – незамінні продукти харчування, багаті на мінеральні елементи, вітаміни, поживні речовини тощо. Споживання овочів сприяє нормальному фізіологічному розвитку організму, поліпшує обмін речовин, регулює діяльність нервової системи й органів травлення, підвищує стійкість організму проти інфекційних хвороб. Овочі споживають у свіжому, квашеному, засоленому або консервованому вигляді. Норма споживання овочів і баштанних культур у середньому за рік на одну особу населення в Україні становить 164 кг при фактичному рівні останні п'ять років в середньому 139 кг, з них 93 кг це свіжі овочі і 46 кг – перероблені. Найбільше споживають помідори – 42 кг та капусту – 31 кг.

Овочі – цінна сировина для харчової і консервної промисловості. На основі їх вирощування і переробки формуються агропромислові підприємства і об'єднання.

Розрізняють овочівництво відкритого і захищеного ґрунту. При першому овочі вирощують безпосередньо в полі. Друге потребує спеціальних споруд – теплиць, парників, ділянок з утепленням ґрунтом. Захищений ґрунт дає змогу вирощувати овочі цілий рік, а також розсаду теплолюбних овочевих культур для відкритого ґрунту. Обидва види овочівництва тісно пов'язані між собою.

Через особливості галузі та виробництво продукції, що швидко псується, її успішний розвиток залежить від забезпеченості робочою силою, транспортними шляхами і засобами для перевезення до ринків збуту. Це в свою чергу передбачає концентрацію та спеціалізацію виробництва овочів у приміських зонах великих міст і промислових центрів, а також у зонах переробної промисловості.

Овочеві культури досить вибагливі до ґрунтів і потребують внесення достатньої кількості органічних добрив, тому овочівництво добре розвивається в поєднанні з тваринництвом.

Посівні площі овочевих культур в Україні становлять близько 500 тис. га. Виробництво овочів постійно коливається і дещо збільшується за рахунок підвищення рівня врожайності (табл.15.3).

Таблиця 15.3

**Динаміка розвитку виробництва овочів в Україні
(усі категорії господарств)**

Показник	2010 р.	2011 р.	2012 р.	2013 р.	2014 р. ¹¹
Зібрана площа, тис. га	468	504	503	494	463
Урожайність, ц/га	174	195	199	200	208
Валовий збір, млн т	8,1	9,8	10,0	9,9	9,6

Посівні площі овочевих культур у країні розподіляються приблизно так: капуста всяка – 20, помідори – 18, огірки – 11, столові буряки – 8,1, морква – 10, цибуля-ріпка – 13, інші – 20%.

В розміщенні овочевих культур по території України спостерігається певна спеціалізація. Зокрема, на півдні України – в сільськогосподарських підприємствах і господарствах населення вирощують помідори (67%), цибулю на ріпку (60%), зелений горошок, перець, баклажани; у Лісостепу – зелений горошок (47%), огірки (39%), капусту (33%); на Поліссі – капусту (14%), столовий буряк (21%), моркву (17%).

Незважаючи на значні обсяги міжрегіонального обміну продукцією, значна різниця у рівнях овочевого забезпечення населення України залишається.

Ріст великих міст і промислових центрів та збільшення чисельності міського населення зумовили формування приміських зон по вирощуванню овочів. Їх завдання – рівномірніше постачання населенню свіжих овочів місцевого виробництва й постійне завезення малотранспортабельної продукції (свіже молоко, овочі, рання картопля, плоди та ягоди). У приміських господарствах є реальні можливості для використання теплових відходів промисловості для обігрівання теплиць і парників, що сприяє підвищенню рівня рентабельності виробництва овочів. Вони реалізують продукцію за прямими зв'язками з магазинами, мають свої торговельні точки. Поряд з вирощуванням овочів у відкритому ґрунті тут велику питому вагу має захищений ґрунт. Наявність ринків збуту стимулює нарощування виробництва малотранспортабельної овочевої продукції та тієї, що швидко псується, у приміських зонах.

¹¹ Без урахування тимчасово окупованої території АР Крим, М.Севастополя та частини зони проведення АТО

В Україні для вирішення продовольчої проблеми необхідно збільшити виробництво овочів і розширити їх асортимент, а також збільшити реалізацію продукції в зимовий та весняний періоди. У південних районах країни доцільний розвиток спеціалізованих сільськогосподарських підприємств і господарств населення, створення агропромислових об'єднань по виробництву та переробці овочевої продукції, що перетворить південні райони в основну базу постачання населення країни овочевою продукцією.

Овочівництво як галузь сільськогосподарського виробництва характеризується вирощуванням великої кількості овочевих культур, структура яких у різних районах неоднакова. Економічна ефективність виробництва овочів визначається як у цілому, так і по окремих її видах з використанням натуральних і вартісних показників: урожайності, затрат праці на 1 ц продукції, собівартості, ціни реалізації, валового доходу і прибутку на 1 ц продукції та на 1 га посіву, рівня рентабельності.

Про показники економічної ефективності овочів відкритого ґрунту свідчать дані табл. 15.4.

Таблиця 15.4

Економічна ефективність виробництва овочів відкритого ґрунту в сільськогосподарських підприємствах

Показник	2010 р.	2011 р.	2012 р.	2013 р.	2014 р. ¹²
Урожайність, ц/га	207	280	273	281	322
Собівартість 1ц, грн.	105,48	203,56	88,34	107,96	111,47
Ціна реалізації 1ц, грн.	130,25	220,75	82,36	115,52	130,10
Прибуток, збиток (-) на 1ц овочів, грн	24,77	17,19	-5,98	7,56	18,63
Рівень рентабельності, %	23,5	8,4	-6,8	7,0	16,7

Урожайність овочевих культур за останні роки в Україні у сільськогосподарських підприємствах становила 200-280 ц/га, в тому числі капусти всіх видів – понад 290 ц/га, помідорів – 200-280 ц/га, буряків столових – більше 300 ц/га. На середню врожайність овочів впливає структура посівів овочевих культур. Найвищої їх урожайності досягають підприємства Полісся (в середньому більше 200 ц/га), дещо меншої Лісостепу (185 ц/га) і ще меншої Степу (136 ц/га). Справа в тому, що на Поліссі і частково в Лісостепу в структурі овочевих культур переважають урожайніші культури (капуста, столові буряки, морква), а в степовій зоні, навпаки, менш урожайні (огірки, помідори, перець, баклажани).

¹² Без урахування тимчасово окупованої території АР Крим, М.Севастополя та частини зони проведення АТО

Овочі належать до трудомістких культур. Особливо трудомістким є вирощування помідорів, огірків, моркви. Трудомісткість вирощування овочів у 20 разів перевищує затрати праці на вирощування зернових культур і у 1,5 рази – картоплі. Як специфічна галузь виробництва, овочівництво потребує високого рівня забезпеченості робочою силою. Водночас в овочівництві як і в інших галузях рослинництва, не спостерігається значного підвищення продуктивності праці.

Пропозиція свіжих овочів на внутрішньому ринку України формується в основному за рахунок вітчизняного виробництва, яке забезпечує 94% товарообороту. Так, основна маса помідорів і цибулі ріпчастої надходить на ринок з господарств різних форм власності Дніпропетровської, Миколаївської, Херсонської, Запорізької областей; огірків – з Полтавської, Дніпропетровської, Черкаської та Херсонської областей; капусти – з Львівської, Київської, Житомирської, Харківської областей.

Разом із тим тенденції формування ринку овочів в Україні по імпорту в останні роки дещо збільшився. Основними постачальниками помідорів в Україну є Молдова (42,7%), капусти – Польща (42,6%), цибулі ріпчастої – Китай (30,2%) і Азербайджан (17,8%).

Проблема просування овочевої продукції на зовнішній ринок пов'язана з орієнтацією на світові стандарти якості та норми безпеки продуктів харчування. Основою формування якісної овочевої продукції та продуктів її переробки є стандартизація і сертифікація, розробка та впровадження комплексної системи управління якістю.

На внутрішньому ринку спостерігається тенденція підвищення цін на овочеву продукцію. Моніторинг цін показує, що їх рівень значно відрізняється за регіонами, строками і каналами реалізації продукції.

На овочі спостерігається сезонна циклічність цін – зростання їх із зменшенням запасів на ранні овочі та зниження при збільшенні надходжень на ринок нового врожаю. Створення в Україні оптових плодовоовочевих ринків і підприємств оптової торгівлі, розвиток ярмарків, аукціонів та інших структур оптового обороту, які не є суб'єктами торгівельної діяльності, сформують необхідні умови для організації ефективної реалізації овочевої продукції.

Вирішення проблеми задоволення потреб населення в овочах передбачає не тільки певний обсяг їх виробництва, а й рівномірне їх надходження протягом року. Тому в Україні інтенсивно розвивається тепличне овочівництво і розширюються зони вирощування ранніх сортів. В Україні на індустріальній основі створено якісно нову галузь тепличного овочівництва, насамперед у приміських зонах великих міст та промислових центрів, яка пройшла шлях від парникових господарств

на біопаливі до тепличних комплексів (зимові блочні теплиці голландського типу) з прогресивними технологіями вирощування (гідропоніка).

Теплично-парникове господарство України сконцентроване переважно в приміських зонах та спеціалізованих підприємствах. Починаючи з 60-х років XX ст. створені крупні овочеві фабрики і тепличні комбінати навколо Києва, Харкова, Дніпропетровська, Запоріжжя, Одеси та інших міст України.

Овочівництво закритого ґрунту – одна із найбільш складних і трудомістких галузей сільськогосподарського виробництва. Економічну ефективність овочівництва закритого ґрунту визначають за виходом овочів в кг з 1 м кв. – затратами праці на 1 ц продукції, собівартістю 1 ц овочів, прибутком на 1 ц овочів та 1 м кв. площі, рівнем рентабельності.

Забезпечення попиту населення України на овочі протягом року і в широкому асортименті потребує розвитку та раціонального співвідношення овочівництва відкритого і закритого ґрунту. Основа постачання населенню свіжих овочів у зимовий період – це виробництво їх у захищеному ґрунті, а також раціональне використання потужностей по зберіганню продукції овочівництва. Для вирішення цих завдань необхідно збудувати сховища з автоматичним регулюванням клімату і повною механізацією технологічних процесів.

ТЕМА 16. ЕКОНОМІКА ВИРОБНИЦТВА ПЛОДІВ, ЯГІД І ВІНОГРАДУ

16.1. Економіка садівництва

В економіці сільського господарства серед рослинницьких галузей важливе місце належить садівництву. Плоди і ягоди – цінні продукти харчування. Вони багаті на вітаміни, цукор, мікроелементи, вуглеводи та органічні кислоти. Особливо важливе значення мають моносахариди – фруктоза і глюкоза, які повністю засвоюються організмом людини і виконують дуже важливі функції. Фруктоза є одним з основних джерел енергії, а для нервової тканини – єдиним. Великий вміст фруктози у яблуках, грушах, чорній смородині та полуниці (до 60% загальної кількості цукру).

Продукція садівництва і ягідництва використовується для споживання у свіжому вигляді, а також як сировина для виробництва варення, джему, компотів, соків, сухофруктів та ін. За науково

обґрунтованими нормами харчування споживання фруктів і ягід на одну особу в рік повинно становити 84 кг.

Садівництво як галузь сільського господарства підвищує продуктивність і зміцнює економіку підприємств. Для розширення площ плодово-ягідних насаджень використовують малопродуктивні кам'янисті і піщані ґрунти, схили гір і балок, що дає змогу підвищити рівень використання сільськогосподарських угідь.

Усі плодові дерева і ягідники – добрі медоноси, тому садівництво сприяє зокрема і розвитку бджільництва.

Таблиця 16.1

Розвиток садівництва в Україні(усі категорії господарств)

Показник	2010 р.	2011 р.	2012 р.	2013 р.	2014 р. ¹³
Площа плодово-ягідних насаджень у плодоносному віці, тис. га	256	369	223	239	239
Урожайність, ц/га	78,2	84,9	89,9	103,4	95,2
Валовий збір плодів і ягід, тис. т	1746	1896	2009	2168	1999

Площі плодово-ягідних насаджень сконцентровані в передгірних і гірських районах Криму і Карпат, найменше їх на Поліссі. У структурі породного складу переважають зерняткові, частка яких становила 84,7% загальної площі. Кісточкові займають 12%, ягідники 2,4% і горіхоплідні 0,9% площі плодових насаджень. Найбільше господарське і промислове значення мають породи, більш стійкі до несприятливих кліматичних умов (яблуня, вишня, слива). Частка кісточкових порід і ягідників значно підвищується у плодово-ягідних насадженнях зон, прилеглих до плодоконсервних заводів.

Площа плодово-ягідних насаджень у плодоносному віці – близько 85% від загальної. Основну масу плодово-ягідної продукції України забезпечують зерняткові породи (яблуня, груша, айва), частка яких у валовому зборі 76,6%. Кісточкові породи (вишня, черешня, слива, абрикос та ін.) становлять 18,3% загального збору плодів і ягід, ягідники (полуниця, малина, смородина, агрус та ін.) – 4% і горіхоплідні – 1,1%.

плодів і ягід використовують систему таких указників: урожайність, затрати праці на 1 ц (люд.-год.), собівартість 1 ц продукції, фактичні ціни реалізації 1 ц плодів і ягід, прибуток з розрахунку на 1 ц продукції і на гектар плодоносного саду, рівень рентабельності.

¹³ Дані за 2013-2014рр. без урахування тимчасово окупованої території АР Крим, м.Севастополя та частини зони проведення АТО

Таблиця 16.2

**Економічна ефективність виробництва плодів
у с.-г. підприємствах**

Показник	2010 р.	2011 р.	2012 р.	2013 р.	2014 р. ¹⁴
Урожайність плодів, ц/га	55,8	73,4	84,2	64	54
Собівартість 1 ц, плодів грн	193,9	260,7	234,3		
Ціна реалізації 1 ц, плодів грн	222,8	297,9	255,1		
Прибуток на 1 ц плодів, грн	28,9	37,2	20,8		
Рівень рентабельності, %	14,9	14,3	8,8		

У садівництві багатьох господарств спостерігається періодичність плодоношення, тому економічна ефективність виробництва продукції садівництва визначається середньому на 3-5 років. Її рівень залежить від обсягу виробничих витрат на 1 га саду, врожайності плодів і ягід, якості продукції та цін її реалізації. Виробництво плодів і ягід у господарствах України розвивається на основі послідовної інтенсифікації (табл. 16.2).

Економічна ефективність садівництва, особливо рівень рентабельності виробництва плодів і ягід, залежить від цін реалізації. Цінова ситуація на даному етапі несприятлива для розвитку садівництва роздрібні ціни достатньо високі, а закупівельні занадто низькі для товаровиробників. Сучасний їх рівень, з одного боку, не забезпечує доступність продуктів для населення, а з другого – не сприяє розширеному відтворенню виробництва, а в окремих господарствах не забезпечує відшкодування витрат.

Характеризуючи економічну ефективність виробництва ягід, необхідно відзначити, що собівартість 1 ц продукції підвищилась і в 2012р. становила 1408,03 грн, а ціна реалізації – 1480,41 грн в цих умовах виробництво ягід було прибутковим, на 1 ц продукції було одержано – 72, 38 грн прибутку, а рівень рентабельності досяг – 5,1%.

Полуниці, малину, смородину, агрус та інші культурні ягоди закупаються за цінами домовленості з урахуванням рівня роздрібних цін місць заготівель. Проте збитковість виробництва не створює відповідних матеріальних передумов для розвитку ягідництва.

Дальший розвиток садівництва і підвищення його ефективності відбуватимуться на основі інтенсифікації виробництва плодово-ягідної продукції, яка передбачає заміну зріджених і морально застарілих садів новими інтенсивного типу, розширення площ зрошуваних насаджень, внесення органічних і мінеральних добрив, удосконалення сортового

¹⁴ Без урахування тимчасово окупованої території АР Крим, М.Севастополя та частини зони проведення АТО

складу плодових культур, впровадження комплексної механізації виробничих процесів.

Рівень інтенсивності садівництва залежить від багатьох факторів - короплідності і врожайності сортів, щільності насаджень, способів формування крони, використання добрив, засобів захисту садів, зрошення, застосування механізації виробництва. Треба ширше впроваджувати нові раціональні типи насаджень і прогресивні способи формування крон плодових дерев, що значною мірою змінює технологію виробництва.

Підвищенню ефективності садівництва сприяє вдосконалення сортового складу плодових насаджень. У переважній більшості господарств України найефективнішими є зимові сорти яблуні, які перевищують літні і осінні сорти цієї породи за продуктивністю і рентабельністю виробництва. В поліських областях перевагу віддають осіннім сортам, але в цілому по країні зимові сорти є найприбутковішими.

Збільшення виробництва яблук зимових і осінніх сортів подовжує період споживання населенням свіжих фруктів майже до наступного врожаю, дає змогу раціональніше використовувати транспортні засоби в період напружених робіт. Капітальні вкладення на будівництво фруктосховищ окупаються за 1-2 роки додатковим прибутком від зберігання плодів і реалізації їх у зимовий період.

16.2. Економіка виробництва винограду

Виноград – цінний продукт харчування з високими якостями та лікувальними властивостями. Він багатий на цукор (глюкозу), органічні кислоти і вітаміни. Значна частина врожаю винограду використовується як сировина для виготовлення соків, мармеладу, варення, концентратів, вин і коньяків. З відходів виноробства виготовляють етиловий спирт, оцет, винну кислоту, винний камінь і багато інших продуктів. При урожайності винограду 70-80 ц/га з відходів одержують понад 3 ц спирту і 0,5 ц винної кислоти з розрахунку на гектар насаджень. У свіжому і сушеному вигляді використовують до 10% валового збору винограду, решту переробляють переважно на вина і соки. В Україні високо розвинуте виноробство з технічних сортів винограду.

У структурі виноградних насаджень України близько 89% площ закладені технічними сортами, 11% — столовими. Культура вирощування столового винограду, в порівнянні з технічним виноградом, відрізняється високою рентабельністю і дозволяє

проводити відвантаження продукції з поля, за умови науково-обґрунтованого конвеєра, протягом 3-4 місяців.

В Україні пропозиції вирощуваного столового винограду не перевищують попит, тому близько половини продукції має іноземне походження. Незважаючи на високий імпорт столового винограду, забезпеченість населення досягає рівня 2,4 кг на кількість населення України, в той час як фізіологічна норма, за даними МООЗ, складає 8-10 кг.

Високий попит на продукцію столового винограду на внутрішньому ринку відкриває великі перспективи для розвитку його культури в Україні. Сприятливі ґрунтово-кліматичні умови дозволяють вирощувати столовий виноград в обсягах як для насичення внутрішнього ринку, так і для експорту, особливо в північні європейські країни.

Виноград – багаторічна культура, вимагає багато тепла, світла і вологи. Найбільш сприятливі умови для розвитку виноградарства в південних і західних областях України.

Основна площа виноградників розміщується на богарних землях в господарствах АР Криму, Одеської, Херсонської, Миколаївської та Закарпатської областей. У цих регіонах одержують понад 95% валового збору винограду.

Таблиця 16.3

Розвиток виноградарства в Україні

Показник	2010 р.	2011 р.	2012 р.	2013 р.	2014 р. ¹⁵
Площа виноградних насаджень у плодоносному віці, тис. га	68	69	68	51	49
Урожайність, ц/га	60,3	75,5	67,2	85,8	98,6
Валовий збір, тис. т	408	522	457	575	436

Виноградарство значною мірою зосереджене в сільськогосподарських підприємствах (близько 87,3% виноградних насаджень і понад 58,2% валового збору винограду). Майже 60% площ виноградників розміщено в районах неукривного виноградарства, що значно підвищує ефективність галузі.

Виноградарство є найбільш інтенсивною галуззю сільськогосподарського виробництва. Воно вимагає значних капітальних вкладень на закладання насаджень, великих витрат коштів і праці на догляд за виноградниками та збирання продукції.

¹⁵ Без урахування тимчасово окупованої території АР Крим, М.Севастополя та частини зони проведення АТО

Після вступу виноградників у плодоносний період починається їх продуктивне використання. У собівартість продукції відповідного року включаються амортизаційні відрахування. Норма амортизації розрахована на 40 років їх експлуатації. Строк окупності нормативних капіталовкладень на закладання насаджень і вирощування їх до плодоносного віку на неполивних виноградниках при врожайності 50 ц/га – 3 роки, при 100 ц/га – півтора року після початку плодоношення або 7,5 – 6 років від часу садіння.

Економічна ефективність виноградарства залежить від рівня врожайності, виробничих витрат на 1 га винограднику, якості винограду та цін його реалізації (табл. 16.4).

Збільшення виробництва винограду в Україні відбуватиметься двома шляхами: екстенсивним за рахунок розширення площ виноградників та інтенсивним на основі підвищення врожайності завдяки додатковим вкладенням засобів виробництва на гектар площі насаджень. Урожайність винограду в спеціалізованих господарствах може досягти 70 – 90 ц/га за рахунок ліквідації зріджених плантацій, підбору сортового складу насаджень, оптимального внесення добрив, застосування зрошення, впровадження системи заходів щодо поліпшення якості винограду, особливо його цукристості.

Таблиця 16. 4

**Економічна ефективність виробництва винограду в
сільськогосподарських підприємствах України**

Показник	2010 р.	2011 р.	2012 р.	2013 р.	2014 р. ¹⁶
Урожайність, ц/га	49,5	63,7	53,2	70,9	76,4
Собівартість 1 ц винограду, грн	198,3	224,5	235,5	191,6	207,2
Ціна реалізації 1 ц, грн	379,9	352,7	406,5	386,5	333,6
Прибуток на 1ц винограду, грн	181,6	128,2	171,0	194,9	126,4
Рівень рентабельності, %	91,6	57,1	72,6	101,7	61

У зв'язку з великою трудомісткістю галузі велике значення має впровадження комплексної механізації і прогресивної технології. Механізація виробничих процесів є одним з основних шляхів підвищення продуктивності праці і зниження собівартості продукції у виноградарстві. Застосування машин для укриття і розкривання лози підвищує продуктивність праці в 2,5-3 рази, на збиранні врожаю – в 10 разів. У господарствах дедалі ширше впроваджується механізація таких трудомістких робіт, як обрізування кущів, підв'язування зелених

¹⁶ Без урахування тимчасово окупованої території АР Крим, М.Севастополя та частини зони проведення АТО

пагонів, збирання винограду технічних сортів. Засоби механізації можна застосовувати також при формуванні кущів винограду.

ТЕМА 17. ЕКОНОМІКА ВИРОБНИЦТВА КОРМІВ

17.1. Кормова база і її значення у розвитку тваринництва

Найважливішою умовою прискореного розвитку тваринництва в країні є створення міцної кормової бази в кожному господарстві. Від цього безпосередньо залежать можливості збільшення поголів'я худоби і підвищення його продуктивності, що, в свою чергу, визначає темпи зростання і рівень виробництва продукції тваринництва. Розвитку і зміцненню кормової бази приділяється нині велика увага як фактору значного підвищення продуктивності тваринництва.

Під *кормовою базою* розуміють обсяг і структуру кормів, систему їх виробництва та використання в тваринництві. Створення міцної кормової бази в кожному господарстві передбачає таку систему і структуру виробництва кормів, яка повністю забезпечувала б протягом року поголів'я худоби і птиці різноманітними, якісними і повноцінними за поживністю кормами. Організація кормової бази включає певну систему виробництва і використання кормів, що характеризується відповідною структурою посівних площ кормових культур, технологією їх виробництва, заготівлі, зберігання і приготування кормів до згодовування.

У тваринництві використовуються різноманітні корми – рослинні, тваринного походження і мінеральні. Корми рослинного походження, в свою чергу, включають концентровані (зерно фуражне, комбікорми, висівки, макуха, шрот та ін.), соковиті (силос, корене- та бульбоплоди, кормові баштанні культури), грубі (сіно, сінаж, солома, полова), зелені (сіяні трави, трави природних лук і пасовищ).

Кормова база формується з різних видів кормів залежно від галузі тваринництва і з урахуванням природно-економічних умов господарства. Загальну кількість кормів і окремих груп їх обчислюють у кормових одиницях. У нашій країні за одиницю загальної поживності кормів прийнята поживність 1 кг вівса середньої якості. Співвідношення всіх видів кормів за їх загальною поживністю характеризує *структуру кормової бази господарства*. Головне завдання вдосконалення і зміцнення кормової бази – це забезпечення раціональної годівлі сільськогосподарських тварин кормами, збалансованими за всіма поживними речовинами. При цьому раціони тварин мають оптимальне співвідношення кормових одиниць,

перетравного протеїну, мінеральних речовин, мікроелементів та вітамінів.

Розвиток тваринницьких галузей і рівень їх економічної ефективності в господарствах залежать від ступеня використання всіх виробничих ресурсів, визначаються насамперед умовами утримання худоби, кількістю і якістю кормів. Кормовиробництво має виключно важливе значення для розвитку тваринництва, оскільки продуктивність тварин на 50-80 % залежить від факторів зовнішнього середовища, з яких найважливішим є годівля. Як відзначав академік М.Ф. Іванов, корми і годівля мають більший вплив на організм тварин, ніж порода і походження.

Отже, розвиток кормової бази значною мірою визначає продуктивність худоби і птиці та обсяг виробництва продукції тваринництва. Рівень розвитку кормової бази визначається такими показниками: обсягом виробництва кормів з розрахунку на 1 га сільськогосподарських угідь, на 1 гакормової площі, на одну умовну голову худоби (ц корм. од.).

Кормова площа – це частина сільськогосподарських угідь, яка використовується для виробництва різних видів кормів для тваринництва. Розраховують кормову площу господарства P_k (га) за формулою:

$$P_k = P_o + P_n + \frac{B_1}{Y_1} + \frac{B_2}{Y_2} + \frac{B_3}{Y_3},$$

де P_o - площа кормових культур на орних землях, га;

P_n - площа природних кормових угідь, га; B_1, B_2, B_3 - частина валового збору окремих сільськогосподарських культур, що виділяється на корми, ц;

Y_1, Y_2, Y_3 - урожайність сільськогосподарських культур, частина валового збору яких виділяється на корми, ц/га.

Показники виробництва кормів на 1 га кормової площі (ц корм, од.) використовуються для порівняння стану кормової бази в різних господарствах, а також для обґрунтування можливостей дальшого розвитку тваринницьких галузей.

Тваринництво України буде забезпечено кормами тоді, коли річні витрати кормів на одну умовну голову становитимуть 35-40 ц корм. од. Це вимагає збільшення виробництва кормів на 20-25%. Кожне господарство повинне якомога повніше забезпечити потреби тваринництва у високоякісних соковитих і грубих кормах за рахунок власного виробництва.

Господарства окремих районів і областей України мають різний рівень кормовиробництва. В передових господарствах, де широко

застосовують інтенсивні технології вирощування зернофуражних і кормових культур, здійснюють докорінне поліпшення природних сіножатей і створюють багаторічні культурні пасовища, вихід кормів досягає 45-55 ц корм. од. з 1 гасільськогосподарських угідь.

Велике значення для розвитку тваринництва має також якість кормів. Ефективність використання кормів залежить від забезпечення у раціонах годівлі тварин певного співвідношення кормових одиниць, перетравного протеїну та мінеральних речовин. На кожну кормову одиницю повинно припадати 100-110 г перетравного протеїну, для молодняку великої рогатої худоби – 110-120 г і птиці – до 150 г. Таке співвідношення забезпечує повноцінне і раціональне використання кормів. Проте кормова база переважної більшості господарств не забезпечує такого співвідношення, кормові раціони, як правило, мають значний дефіцит перетравного протеїну, каротину, мікроелементів та інших поживних речовин.

Стан кормової бази характеризує також оплата корму продукцією, що свідчить про ефективність використання кормів і визначається виходом продукції на 1 ц корм. од. Ефективність використання кормів тваринами різних видів і статеві-вікових груп неоднакова. Істотними факторами підвищення оплати корму продукцією є рівень годівлі та продуктивність тварин. Чим вищий продуктивний потенціал тварин, тим більша частка кормів, що перетворюється на продукцію, і тим більше одержують продукції з розрахунку на 1 ц корм. од. згодованих кормів.

Ефективність використання кормів визначається також витратами кормових одиниць на 1 ц продукції тваринництва, що характеризують кормомісткість її виробництва. Витрати кормів на одиницю продукції тваринництва – величина непостійна. Вона залежить від рівня продуктивності тварин, якості кормів, збалансованості та повноцінності раціонів. У зменшенні витрат кормів та підвищенні їх засвоюваності важлива роль належить мінеральним кормам, мікроелементам і вітамінам.

Отже, розвиток кормової бази господарства необхідно оцінювати як за виходом кормів з 1 га сільськогосподарських угідь, досягнутим рівнем годівлі тварин, так і за показниками, які характеризують кінцеві результати: оплатою кормів продукцією та кормомісткість її виробництва.

17.2. Джерела кормових ресурсів та їх економічна характеристика

Джерела кормових ресурсів досить різноманітні. Раціональне використання їх є одним з найважливіших завдань кормовиробництва.

Основні джерела кормів такі: польове кормовиробництво, природні сіножаті та пасовища і відходи переробної промисловості. Головним джерелом кормів є польове кормовиробництво, частка якого в структурі кормової бази в цілому по країні становить понад 85%.

З розвитком сільського господарства польове кормовиробництво перетворилося на велику спеціалізовану галузь. Основними кормовими культурами є багаторічні та однорічні трави, кукурудза на силос і зелений корм та кормові коренеплоди. (табл. 17.1).

Посіви кормових культур - це лише одне з джерел надходження кормів від польового кормовиробництва. Багато кормів дають зернові і зернобобові культури. Основні зернофуражні культури – ячмінь, овес, кукурудза на зерно і горох.

Структура польового кормовиробництва вимагає вдосконалення, насамперед значного розширення посівів кукурудзи на зерно. У структурі посівів зернових культур ще недостатньо зернобобових культур, які містять багато протеїну (20-40%) і забезпечують повноцінність кормових раціонів. У вирішенні білкової проблеми важливого значення набуває також вирощування сої, боби якої містять 36-44% білка, 18-27% олії, а також вуглеводи, мінеральні речовини і вітаміни.

Таблиця 17.1

**Динаміка посівних площ кормових культур в Україні
(усі категорії господарств), тис. га**

Показник	2010 р.	2011 р.	2012 р.	2013 р.	2014 р. ¹⁷
Площа кормових культур	2599	2477	2475	2289	2101
у тому числі: багаторічні трави	1267	1207	1195	1152	1119
однорічні трави	583	531	499	469	408
кукурудза на силос і зелений корм	469	445	497	393	346
силосні культури без кукурудзи	17,2	19,0	16,6	14,8	10,7
кормові коренеплоди	240	236	230	224	216

В умовах Полісся для поповнення ресурсів кормового білка вирощують білий солодкий люпин, який за своєю цінністю не

¹⁷ Без урахування тимчасово окупованої території АР Крим, М.Севастополя та частини зони проведення АТО

поступається перед соєю. Зерно білого люпину районованих сортів містить 38-44% протеїну, а також необхідні для тварин амінокислоти.

Істотним джерелом надходження кормів є *побічна продукція* галузей рослинництва. Багато таких кормів дають зернове господарство та технічні культури, на корм худобі використовують також відходи овочівництва і певну частину валового збору некондиційної картоплі. В господарствах, які вирощують цукрові буряки, для годівлі худоби використовують гичку.

Важливим джерелом кормів є природні кормові угіддя. Вони дають найбільш дешеві грубі і зелені корми. В структурі сільськогосподарських угідь природні сіножаті та пасовища займають всього 13,1%, що свідчить про порівняно низьку забезпеченість ними господарств. З природних сіножатей одержують значну кількість грубих кормів. Проте врожайність сіна ще низька (8-12 ц/га), тоді як при докорінному поліпшенні сіножатей вона підвищується до 40-60 ц/га.

Для годівлі тварин використовують відходи переробної промисловості і борошномельної, олійної, цукрової, пивоварної та ін. У господарствах, які вирощують цукрові буряки для промислової переробки, відходи цукрового виробництва (жом і меляса) є значним джерелом кормів для тваринництва. Макуха як продукт переробки насіння олійних культур – цінний концентрований корм, який містить 25-35% перетравного протеїну. Соняшникова і лляна макуха широко використовується для годівлі худоби, особливо дійних корів. Кормові ресурси свинарства, особливо в приміських зонах, поповнюють відходи підприємств громадського харчування.

17.3. Економічна оцінка кормових культур

У кожному господарстві вирощують і переробляють на корми багато сільськогосподарських культур, які значно відрізняються за врожайністю і собівартістю продукції. Ефективність вирощування окремих кормових культур можна характеризувати за рівнем їх урожайності. Проте в 1 ц корму різних культур міститься неоднакова кількість поживних речовин і перетравного протеїну. Тому більш об'єктивною економічною оцінкою кормових культур є вихід кормових одиниць і перетравного протеїну з 1 га посівної площі.

Для проведення економічної оцінки кормових культур використовують такі показники: вихід з 1 га посіву кормових одиниць, перетравного протеїну і кормопротеїнових одиниць (ц); собівартість 1 ц кормових і кормопротеїнових одиниць; прямі затрати праці (люд.-год.) на 1 ц кормових і кормопротеїнових одиниць.

Для сукупної оцінки кормових культур використовують такий показник, як вихід кормопротейнових одиниць з гектара. Кількість умовних кормопротейнових одиниць з 1 га окремої кормової культури визначають за формулою

$$КПО = \frac{Y(K_o + 10P_n)}{2},$$

де $КПО$ - вихід кормопротейнових одиниць з 1 га посіву, ц;

Y - урожайність кормової культури, ц/га;

K_o - вміст кормових одиниць в 1 ц корму, ц;

P_n - вміст перетравного протеїну в 1 ц корму, ц; 10 і 2 – коефіцієнти.

Кормопротейнова одиниця є умовним показником і в зоотехнічній практиці не використовується, оскільки в годівлі тварин 1 корм. од. і 100 г перетравного протеїну не рівноцінні. Проте вихід кормопротейнових одиниць з гектара посіву характеризує поживну якість кормів з урахуванням енергетично-протейнового співвідношення і дає змогу об'єктивніше оцінювати і порівнювати ефективність кормових культур. Центнер корму, що забезпечує оптимальне співвідношення кормових одиниць і перетравного протеїну, містить 1 ц кормопротейнових одиниць.

Великі можливості для збільшення виробництва кормів створюються при вирощуванні кормових культур на меліорованих землях, що значне підвищує ефективність використання мінеральних та органічних добрив.

Велике значення має також впровадження науково обґрунтованої структури посівів зернофуражних і кормових культур. Інститут землеробства УААН рекомендує таку структуру посівів кормових культур: багаторічні трави – 49,2%, силосні культури – 29,6, однорічні трави – 13,7, кормові коренеплоди і баштанні – 7,0, інші культури – 0,5%. Посіви багаторічних трав у групі кормових культур повинні займати в зоні Полісся 55-60%, Лісостепу при достатньому зволоженні – 60-65, а в умовах несталоного зволоження – 45-50, Степу на богарі – 42-45 і на зрошуваних землях – 55-60%.

Одним із шляхів збільшення виробництва кормів у польовому кормовиробництві є розширення повторних післяукісних і післяжнивних посівів, а також впровадження посівів багатокomпонентних сумішей трав. У господарствах Полісся висівають такі суміші: ранньовесняні – овес, горох, люпин, ріпак, соняшник; пізньовесняні – кукурудза, соняшник, ріпак, люпин; пожнивні – овес, вика, соняшник, ріпак.

Резервом інтенсифікації кормовиробництва є докорінне поліпшення природних кормових угідь і створення культурних сіножатей та пасовищ. Залежно від конкретних умов проводять осушення перезволожених угідь, створюють зрошувані сіножаті і пасовища, застосовують мінеральні добрива, підсів багаторічних трав та інші заходи. Особливо цінними є багаторічні культурні зрошувані пасовища, які гарантують забезпечення поголів'я худоби зеленими кормами. Як показує досвід багатьох господарств України, врожайність зрошуваних культурних пасовищ у середньому становить 70-80 ц корм. од. з гектара. Пасовищні корми порівняно дешеві. В передових господарствах витрати на створення культурного зрошуваного пасовища скуповуються вже через 1-2 роки.

ТЕМА 18. ЕКОНОМІКА ТВАРИННИЦТВА

18.1. Економічне і соціальне значення тваринництва

Тваринництво є важливою галуззю матеріального виробництва сільського господарства. Від його розвитку залежить ступінь забезпечення населення світу повноцінними продуктами тваринного походження і в першу чергу: м'ясом свиней, м'ясом великої рогатої худоби, м'ясом птиці, молоком та продуктами їх переробки.

Задоволення потреб населення України в продуктах харчування значною мірою залежить від стану галузей продуктивного тваринництва. Адже підвищення рівня харчування супроводжується вдосконаленням його структури, що зумовлює збільшення споживання м'ясних, молочних продуктів і яєць. Внаслідок цього у раціонах людей зростає питома вага тваринного білка.

Інтенсивний розвиток тваринництва значно впливає на рівень ведення землеробства і сприяє суттєвому підвищенню ефективності використання землі. Внесення органічних добрив є основою підвищення врожайності всіх сільськогосподарських культур, особливо цукрових буряків, картоплі, овочевих та інших культур.

Значна частка продукції рослинництва є малорентабельною і її доцільно використовувати у тваринництві для виробництва надзвичайно цінних продуктів харчування, які можуть перевозитися на великі відстані і користуються попитом на міжнародному ринку. На відміну від рослинницьких галузей, скотарство, свинарство і птахівництво дають продукцію рівномірно протягом року. Це сприяє рівномірному і повноцінному використанню трудових ресурсів, техніки і виробничих приміщень у сільському господарстві, а також забезпечує рівномірне

надходженню коштів від реалізації продукції, що є основою ефективного господарювання в умовах ринку.

18.2. Економіка скотарства

Найважливішою галуззю продуктивного тваринництва України є скотарство, яке постачає незамінні продукти харчування і цінну сировину для харчової і переробної промисловості. У результаті господарського використання великої рогатої худоби одержують молоко, що відзначається високими харчовими якість і є сировиною для виробництва молочних продуктів. Молоко і молочні продукти становлять основу повноцінного харчування населення. За науково-обґрунтованими нормами харчування людина має споживати в середньому 380 кг (у перерахунку на молоко) молока і молочних продуктів, у тому числі 120 кг молока у свіжому вигляді. Молоко є одним з найважливіших продуктів харчування, оскільки в ньому містяться усі необхідні для людського організму поживні речовини в легкозасвоюваній формі. В середньому склад молока характеризується таким вмістом поживних речовин: вода – 87,5%; молочний жир – 3,8%; молочні білки – 3,3%; молочний цукор – 4,4%; мінеральні речовини – 0,7%. Молоко і молочні продукти становлять основу повноцінного харчування населення.

Якісна структура продовольчого споживання молока та молокопродуктів в Україні значно гірша, ніж у розвинених країнах світу. Фактичне споживання молокопродукції на одну особу населення в Україні у 1990 р. становило 373 кг. Проте в наступні роки у зв'язку з скороченням виробництва та зі спадом купівельної спроможності населення його споживання суттєво зменшилось – до 221 кг у 2013 р. Зарубіжний досвід свідчить про те, що в окремих країнах (Франція, Фінляндія, Польща) рівень споживання молока і молокопродуктів в розрахунку на одну особу населення перевищує 400 кг.

Скотарство дає основну масу м'ясної продукції, цінної за вмістом високоякісних білків і незамінних амінокислот. У м'ясному балансі України яловичина і телятина становлять близько 35%. Науково-обґрунтована норма споживання м'яса як необхідного продукту харчування становить 80 кг на одну людину в рік, у тому числі 36 кг яловичини і телятини.

Розвиток скотарства характеризується такими показниками: поголів'я великої рогатої худоби, в тому числі корів; щільність поголів'я худоби і корів з розрахунку на 100га сільськогосподарських угідь; продуктивність скотарства, валове виробництва молока і яловичини;

рівня виробництва молока і яловичини з розрахунку на 100 га сільськогосподарських угідь.

Динаміка розвитку скотарства характеризується постійним зменшенням як поголів'я худоби, так і обсягів виробництва його продукції.

Основними товаровиробниками молока і яловичини нині залишаються господарства населення. Їхня частка становить понад 75% загального обсягу виробленого молока всіма категоріями господарств і 70% яловичини. Зменшення поголів'я корів (як правило, низькопродуктивних) сприяло поліпшенню якісного складу дійного стада.

Таблиця 18.1

Динаміка виробництва молока в Україні

Показник	2010р.	2011р.	2012р.	2013р.	2014р. ¹⁸
Поголів'я корів, тис. гол.	2631	2582	2554	2508	2263
Виробництво молока, тис. т	11249	11086	11378	11488	11133
Удій молока від однієї корови, кг	4082	4174	4361	4446	4920

Значна частка виробленого молока у господарствах населення залишається у виробників і використовується для власного споживання, реалізується на споживчому ринку, згодовується тваринам. Причини низької товарності у приватному секторі пояснюються недостатньою матеріальною заінтересованістю приватних виробників реалізувати його переробним підприємствам, оскільки закупівельні ціни на молоко нижчі від цін на споживчих ринках. Недосконалою також залишається організація заготівлі молока, виробленого у господарствах населення.

Внаслідок суспільного поділу праці в Україні сформувалися такі виробничі напрями спеціалізації скотарства: молочне, молочно-м'ясне, м'ясо-молочне, м'ясне. По території країни вони розміщені нерівномірно.

Молочне скотарство поширене навколо великих міст і промислових центрів. Найбільше поширення має комбіноване скотарство (молочно-м'ясне та м'ясо-молочне). Економічна ефективність молочного скотарства характеризується системою таких показників: продуктивністю корів, затратами праці і кормів на 1 ц молока, його

¹⁸ Без урахування тимчасово окупованої території АР Крим, М.Севастополя та частини зони проведення АТО

собівартістю і ціною реалізації, прибутком з розрахунку на 1 ц молока і на одну середньорічну корову, рівнем рентабельності виробництва молока.

Однією з найважливіших проблем розвитку молочного скотарства в сільськогосподарських підприємствах є значне підвищення продуктивності корів. Вітчизняний і світовий досвід свідчить, що мінімальною межею ефективного ведення молочної галузі є рівень річної продуктивності корів 3000 кг.

Низька молочна продуктивність корів зумовлена передусім значним рівнем їх яловості, недоліками в організації виробництва та селекційно-племінній роботі, недостатнім рівнем годівлі, в результаті чого корми використовуються головним чином на підтримку життєдіяльності поголів'я, а не на формування молока (табл. 18.2).

Проблема підвищення продуктивності праці в молочному скотарстві пов'язана з розширенням комплексної механізації виробничих процесів на фермах. Адже її рівень тут становить лише 70%, а в господарствах населення більша частка робіт, пов'язаних із виробництвом молока, використовується вручну.

Необхідно зазначити, що підвищення продуктивності праці лише на основі збільшення її капіталоозброєності за послаблення уваги до підвищення молочної продуктивності корів неодмінно призводить до зниження капіталовіддачі.

Великі витрати на утримання основних засобів не завжди компенсуються економією заробітної плати, а це негативно відбивається на собівартості. Отже, підвищення продуктивності праці в скотарстві слід домагатися двома взаємопов'язаними шляхами – розширенням механізації виробничих процесів та підвищенням продуктивності тварин.

Таблиця 18.2

Економічна ефективність виробництва молока в сільськогосподарських підприємствах України

Показник	2010 р.	2011 р.	2012 р.	2013 р.	2014 р. ¹⁹
Удій молока від однієї корови, кг	3975	4109	4676	4827	5060
Собівартість 1ц молока, грн	228,85	264,30	266,5	304,26	328,26
Ціна реалізації 1ц молока, грн	269,55	313,12	272,7	345,75	364,49
Прибуток на 1ц молока, грн	40,70	48,82	6,2	41,5	36,23
Рівень рентабельності, %	17,8	18,5	2,3	13,6	11

¹⁹ Без урахування тимчасово окупованої території АР Крим, М.Севастополя та частини зони проведення АТО

Економічна ефективність молочного скотарства значною мірою залежить від рівня матеріально-грошових витрат на виробництво одиниці продукції в галузі. Собівартість виробництва молока залежить від багатьох факторів і, зокрема, від рівня продуктивності худоби, затрат праці та її оплати на одиницю продукції, собівартості кормів і їх витрат на 1 ц молока, тощо. Отже, виявлення причин підвищення та здійснення відповідних заходів щодо зменшення матеріально-грошових витрат на виробництво одиниці продукції, дасть змогу господарствам різних форм власності і господарювання підвищити ефективність виробництва молока.

Використання молока у великих сільськогосподарських підприємствах та господарствах населення відрізняється. Товарна частина молока в сільськогосподарських підприємствах становить понад 90%, тоді як у господарствах населення – понад 50% виробленого молока залишається у виробників і використовується для власного споживання. Великі господарства-товаровиробники молока, які постачають сировину вищої якості відповідно отримують кращу ціну – в середньому вдвічі вищу, ніж господарства населення.

Структура реалізації молока за різними напрямками тісно пов'язана і зумовлюється рівнем купівельної спроможності споживачів. Нині зростають обсяги продажу молока переробним підприємствам, хоча ціна реалізації за цим каналом не найвища. Все підтверджує нагальну потребу удосконалення взаємовідносин між виробниками молока, переробними підприємствами сільськогосподарської сировини та мережею з реалізації кінцевої продукції, з тим, щоб досягти максимального наближення окупності виробничих витрат у підприємствах, які виробляють, переробляють та реалізують продукцію. Це дасть можливість домогтись більш швидкого економічного розвитку господарств і молокопродуктового підкомплексу, забезпечити відповідні умови для вирішення соціальних проблем села.

Ефективність виробництва яловичини і телятини характеризується системою таких показників: продуктивністю тварин – середньодобовим і річним приростом молодняку, живою масою однієї голови відгодівельного поголів'я при реалізації; затратами праці і кормів на 1 ц приросту живої маси; собівартістю 1 ц приросту і 1 ц живої маси молодняку; ціною реалізації 1 ц живої маси; прибутком з розрахунку на 1 ц живої маси; рівнем рентабельності виробництва яловичини (табл.18.3).

На економічну ефективність виробництва яловичини значно впливають строки відгодівлі та вік молодняку, що реалізується при досягненні оптимальних кондицій. Інтенсифікація м'ясного скотарства, і

насамперед підвищення рівня годівлі молодняку забезпечують досягнення відповідної здавальної маси у більш стислі строки і значне підвищення вгодованості худоби. Так, на вирощування однієї голови молодняку живою масою 400 кг за 2,5 року витрачається 40 ц корм. од., або по 10 ц корм. од. на 1 ц приросту.

Таблиця 18.3

**Економічна ефективність виробництва яловичини в
сільськогосподарських підприємствах України**

Показник	2010 р.	2011 р.	2012р.	2013 р.	2014р. ²⁰
Середньодобовий приріст однієї голови молодняку, г	461	481	504	508	514
Собівартість 1ц живої маси, грн	1397,2	1590,9	1754,9	1857,6	2128,43
Ціна реалізації 1ц живої маси, грн	896,1	1196,7	1236,9	1053,7	1365,12
Прибуток, збиток (-) на 1ц живої маси, грн	-501,2	-394,2	-518,0	-803,9	-763,31
Рівень рентабельності, збитковості (-), %	-35,9	-24,8	-29,5	-43,3	-35,9

Основним напрямом дальшого розвитку скотарства і підвищення його економічної ефективності є інтенсифікація виробництва молока і яловичини на основі зміцнення кормової бази і підвищення рівня годівлі тварин, впровадження комплексної механізації і автоматизації виробничих процесів та переведення галузі на індустріальні технології, широкого використання високопродуктивних спеціалізованих порід худоби, пристосованих до машинної потокової технології.

18.3. Економіка свинарства

У розв'язанні проблем збільшення виробництва м'яса надзвичайно велике значення має свинарство. Основною продукцією свинарства є м'ясо і сало. Свинина використовується у свіжому вигляді як висококалорійний продукт харчування населення, а також як сировина для виробництва бекону, шинки, ковбас, сосисок і різних консервів. Шкури, щетину та інші відходи від забою свиней використовують як сировину для легкої промисловості. Вихід м'яса і сала при забої свиней досить високий і становить 70-80% живої маси.

²⁰ Без урахування тимчасово окупованої території АР Крим, М.Севастополя та частини зони проведення АТО

У м'ясному балансі України свинина займає друге місце після яловичини (близько 34%), а у світовому виробництві м'яса частка її становить майже 40%. В більшості країн Європи питома вага свинини досягає 50%, а в Данії, Угорщині та Китаї – 80%., що свідчить про важливу роль свинарства в організації раціонального харчування населення.

Такі біологічні особливості свиней, як висока плодючість, короткий ембріональний період розвитку, скороспілість, всеїдність, добра окупність кормів, зумовлюють значні економічні переваги свинарства. Свинні здатні народжувати 10-12 поросят за опорос, досягати живої маси 100 кг за шість-сім місяців з витратою на 1кг приросту до 4кг корму. Від свиноматки можна одержати за рік 2,0-2,5 т свинини забійною масою до 70% живої маси.

Забезпечення населення продовольством безпосередньо залежить від рівня виробництва продуктів харчування, особливо тваринного походження. У світі спостерігається значна диференціація щодо обсягів виробництва і тенденцій його нарощування, що зумовлено, насамперед, розвитком продуктивних сил. В найбільш розвинених зарубіжних країнах, має місце інша тенденція, де обсяги виробництва м'яса на одну особу за цей період істотно зросли. Найвищий рівень виробництва м'яса на душу населення досягнутий в Данії, Нідерландах, Бельгії, Канаді.

У господарствах України активно займаються поліпшенням породного складу свиней. Нині в Україні займаються розведенням та селекцією 15-ти порід й спеціалізованих типів свиней різного напрямку продуктивності. Серед них найчисельнішою є велика біла. В господарствах розводять свиней таких порід як українська степова ряба, велика чорна та ін.

Економічна ефективність свинарства характеризується системою натуральних і вартісних показників: продуктивністю тварин - середньодобовим приростом живої маси однієї голови молодняку або свиней на відгодівлі, виходом поросят (у 2-місячному віці) і приростом живої маси з розрахунку на одну основну свиноматку на початок року, тривалістю вирощування і відгодівлі молодняку свиней до певної живої маси; витратою корму на 1 ц приросту живої маси; продуктивністю праці; собівартістю 1 ц приросту і живої маси; середньою ціною реалізації 1 ц живої маси свиней; прибутком з розрахунку на 1 ц живої маси; рівнем рентабельності виробництва свинини (табл.18.4).

Сільськогосподарські підприємства значно відрізняються за рівнем економічної ефективності виробництва свинини. У більшості господарств свинарство ведеться при низькому рівні інтенсивності.

Таблиця 18.4

**Економічна ефективність виробництва свинини в
сільськогосподарських підприємствах України**

Показник	2010р.	2011р.	2012р.	2013р.	2014р. ²¹
Середньодобовий приріст молодняку свиней, г	375	414	448	474	460
Собівартість 1ц живої маси свиней, грн	1323,7	1417,6	1562,6	1549,7	1747,68
Ціна реалізації 1ц живої маси, грн	1222,3	1364,8	1594,1	1552,6	1845,87
Прибуток, збиток(-) на 1ц живої маси, грн	-101,4	-52,8	31,5	2,9	98,19
Рівень рентабельності, збитковості (-), %	-7,7	-3,7	2,0	0,2	5,6

Загалом кризовий стан галузі спричинений низкою чинників: значна частина господарств різко зменшили, а окремі навіть припинили виробництво свинини. При цьому на частку господарств населення у загальному виробництві та реалізації свинини в забійній масі припадає майже 60%. Сталося це, головним чином, не тому, що в них значно збільшилося виробництво цієї продукції, а у зв'язку з стрімким скороченням поголів'я і зниженням у 1,5-2 рази продуктивності свиней у сільськогосподарських підприємствах. Практично фермерські господарства, також не займаються виробництвом свинини.

Порівняно з іншими тваринами свині краще оплачують корм. При повноцінній і збалансованій годівлі на один кілограм приросту живої маси свиней витрачається 4-5 корм. од., молодняку великої рогатої худоби – 8-9 і овець – 8 корм. од.

Розміщення свинарства на території України не має регіональних обмежень і орієнтоване лише на джерела формування кормових ресурсів. Найбільше свиней утримують у господарствах Донецької, Київської, Дніпропетровської, Черкаської, Полтавської, Одеської, Вінницької Запорізької областей.

Отже головним напрямом підвищення економічної ефективності свинарства є послідовна інтенсифікація на основі зміцнення кормової бази і забезпечення збалансованої годівлі свиней, удосконалення племінних і продуктивних якостей поголів'я, підвищення рівня використання свиноматок і продуктивності молодняку на відгодівлі, поглиблення спеціалізації і концентрації галузі, впровадження

²¹ Без урахування тимчасово окупованої території АР Крим, М.Севастополя та частини зони проведення АТО

індустріальних технологій і прогресивних форм організації та оплати праці.

18.4. Економіка вівчарства

Вівчарство – важлива галузь продуктивного тваринництва, яка забезпечує народне господарство такими важливими продуктами, як вовна, овчини, смушки, баранина і молоко. З вовни виробляють тканини, сукна, ковдри, килими, валянки тощо. Попит населення на вовняні вироби постійно зростає.

Найбільшу кількість овець (більше половини загального поголів'я) утримують підприємства АР Крим, Херсонської, Запорізької, Одеської, Донецька, Дніпропетровської і Миколаївської областей.

Інвестиції вкладаються в м'ясний або молочний напрям. Якщо раніше частка великих господарств складала 70%, то нині вона знизилася до 20%.

В Україні розводять 14 порід овець, створена відповідна племінна база вівчарства, яка включає племінні заводи і господарства та племінні ферми. Серед порід овець переважають асканійська тонкорунна, прекос і цигайська. Частка інших порід овець у господарствах не перевищує 1,5-4,5%. При цьому чистопородне поголів'я в загальній кількості овець становить 81%.

Інтенсифікація виробництва продукції вівчарства вимагає постійного вдосконалення породних якостей овець для підвищення їх вовнової і м'ясної продуктивності.

Розвиток галузі визначає переважно тонкорунне вівчарство, представлене такими високопродуктивними породами, як асканійська і прекос. Тонкорунне вівчарство розміщується в більшості господарств Степу і Лісостепу України. У степовій зоні розводять овець асканійської породи, а в лісостеповій породи прекос. З метою підвищення племінних і продуктивних якостей тонкорунних порід овець у країні створені спеціалізовані вівчарські господарства, які займаються розведенням тварин, що добре поєднують високу вовнову і м'ясну продуктивність.

Напівтонкорунне вівчарство розвивається здебільшого в господарствах АР Крим, Донецької та Одеської областей. Продуктами виробництва є напівтонка вовна різної якості та баранина. Тому поряд з підвищенням вовнової продуктивності овець велике значення має поліпшення їх нагульних і відгодівельних якостей. Основною породою напівтонкорунних овець, яких розводять у південних районах України, є цигайська. Вівці цієї породи скороспілі, мають якісну вовну і порівняно високу м'ясну продуктивність нагульного поголів'я. Крім того, цигайські

вівці, особливо молодняк, дають овчини, які широко використовуються для виробництва цінної хутряної сировини.

У господарствах Рівненської та Чернігівської областей розводять овець чорноголової породи з вовною крос-бредного типу. Вівці цієї породи мають середню вовнову продуктивність, добру скороспілість, відзначаються хорошими м'ясними якостями і пристосовані до порівняно вологого місцевого клімату.

Напівгрубововниховець розводять переважно в передгірних і гірських районах Карпат. Вовна цих овець неоднорідна за своїм складом, вона включає пух, перехідний волос і порівняно тонку ость. При розведенні таких овець одержують килимову вовну, а також баранину і овчини. У нашій країні напівгрубововний напрям вівчарства розвивається на основі розведення гірськокарпатських овець. Для збільшення виробництва і поліпшення якості вовни місцевих овець схрещують з напівтонкорунними баранами цигайської породи.

Грубововне вівчарство представлене багатьма породами таких напрямів, як смушковий, шубний, м'ясо-сальний (курдючний) та м'ясововно-молочний. В Одеській і Чернівецькій областях розводять грубововних овець смушкового напрямку. Від основної породи — каракульської — одержують цінні каракульські смушки, які користуються великим попитом у населення і є важливим товаром міжнародної торгівлі.

У господарствах Полтавської і Дніпропетровської областей розводять грубововних овець смушкового напрямку сокільської породи. Основною продукцією сокільських овець є сірі смушки різних відтінків. Важливе значення в сокільському вівчарстві має також доїння маток: за період лактації (100-120 днів) одна вівцематка може дати 50-60 кг молока середньої жирності 7,8%.

Зони спеціалізації вівчарства в країні склалися під впливом особливостей природних умов, системи утримання і годівлі та спрямованого відбору і підбору. В усіх природно-економічних зонах України, крім Карпат, вівчарство розвивається по кількох напрямках.

Галузь вівчарства може мати перспективу, адже якщо говорити про м'ясний або молочний напрям, то Україна вже зробила перші кроки. Ввезені з Баварії вовново-м'ясна порода маріноландшафт, з Франції - молочна порода лаконе, з Австрії - гірська м'ясна багатоплідна бергшафт. Є вже в наших господарствах французька шароле, голландська ексель, канадська олібс. З Канадою укладена угода по постачанню сперми, ембріонів і живих тварин. Олібс непогано себе показала в схрещуванні з нашими вітчизняними породами.

Дальший розвиток вівчарства в Україні повинен здійснюватись на основі збільшення поголів'я овець і підвищення їх продуктивності. В умовах ринку вівчарство може бути конкурентоспроможною галуззю тваринництва, оскільки забезпечує одержання різноманітної продукції: вовни, баранини, молока, смушків. Однак неврегульованість і некерованість економічних процесів, відсутність паритету цін на продукцію вівчарства, особливо вовну (за її реалізацію товаровиробник отримує кошти в межах 1-2% вартості готових виробів з неї) зумовили занепад галузі (табл.18.5).

Таблиця 18.5

Економічна ефективність виробництва продукції вівчарства у сільськогосподарських підприємствах України

Показники	2010 р.	2011 р.	2012 р.	2013 р.	2014 р. ²²
Вовна					
Середній настриг вовни від однієї вівці, кг	3,4	3,4	3,3	1,8	3
Собівартість 1 ц вовни, грн	2207,6	2354,1	2264,4	2535,9	2854,9
Ціна реалізації 1 ц, грн	393,4	692,8	882,8	693,1	709,7
Прибуток, збиток (-) на 1 ц вовни, грн	-1814,2	-1661,3	-1381,6	-1842,8	-2145,2
Рівень рентабельності, збитковості (-), %	-82,2	-70,6	-61,0	-72,7	-75,1
Баранина					
Середньодобовий приріст однієї голови, г	42	41	42	49	61
Собівартість 1 ц живої маси, грн	1541,3	1783,6	1874,7	2166,3	2738,51
Ціна реалізації 1 ц живої маси, грн	1090,1	1084,0	1129,1	1238,8	1312,41
Прибуток, збиток (-) на 1 ц живої маси, грн	-451,2	-699,6	-745,6	-927,5	-1426,10
Рівень рентабельності, збитковості (-), %	-29,3	-39,2	-39,7	-42,8	-52,1

Отже, підвищення економічної ефективності вівчарства потребує збільшення виробництва продукції на основі зростання поголів'я овець та їх вовнової і м'ясної продуктивності.

Враховуючи сучасний стан розвитку вівчарства та потребу промисловості у вовнової продукції, основним на перспективу залишається тонкорунне і напівтонкорунне вівчарство, представлене на

²² Без урахування тимчасово окупованої території АР Крим, М.Севастополя та частини зони проведення АТО

35% вівцями асканійської породи, на 25% прекосами і на 25% цигайськими вівцями.

Значні перспективи має розведення гірськокарпатських овець з білою килимовою вовною та смушкове вівчарство, представлене каракульською та сокільською породами.

18.5. Економіка птахівництва

Птахівництво забезпечує населення країни дієтичними висококалорійними продуктами харчування. Основна продукція птахівництва – яйця і м'ясо – за поживністю переважає більшість продуктів харчування. Курячі яйця містять близько 12% повноцінних білків, 12% жирів, вітаміни і мікроелементи. Науково обґрунтована норма споживання яєць – 280 шт. на одну особу в рік. Високими поживними якостями відзначається також м'ясо птиці. У м'ясі курей та індиків міститься до 23% протеїну і 17-24% жиру, у м'ясі качок і гусей – відповідно 23-34% і 16-46%. У процесі переробки птиці одержують пух і перо, що є цінною сировиною для легкої промисловості. Відходи інкубації і забою птиці використовують для виробництва кормового борошна. Крім того, птахівництво дає цінну побічну продукцію – пташиний послід.

Сільськогосподарська птиця відзначається скороспілістю, високою плодючістю, інтенсивним ростом і продуктивністю, що зумовлює добру оплату корму і ефективне використання засобів виробництва. Кури яєчних порід уже в 4,5-5 міс. починають нестись і дають до 350 яєць за рік. Курчата м'ясних порід за 45-50 днів досягають живої маси 1,5-2 кг, каченята за 50-55 днів – 2,0-3,0 кг, а жива маса гуски в 4-5-місячному віці становить 6-8 кг. Птиця характеризується високою забійною масою, вихід м'яса становить у середньому 65%. Завдяки скороспілості та високій якості, продукція птахівництва займає пріоритетне місце серед галузей тваринництва.

Значна частина яєць виробляється на птахофабриках і в спеціалізованих сільськогосподарських підприємствах з повним або закінченим технологічним циклом виробництва і неповним циклом, якщо окремі птахівницькі господарства спеціалізуються на виконанні окремих виробничих процесів. Останнє характерне для невеликих птахофабрик, деяких спеціалізованих птахівницьких підприємств, а також окремих ферм господарств. Ці підприємства не мають батьківського стада птиці і не займаються інкубацією яєць, забоєм та переробкою вибракованої птиці.

Птахівництво інтенсивно розвивається на всій території України. На його розміщення впливають, насамперед, близькість та концентрація міського населення. Галузь розвивається по шляху створення великих промислових комплексів навколо великих міст і промислових центрів.

Характеризуючи виробництво продукції птахівництва за категоріями господарств, необхідно відмітити, що в сільськогосподарських підприємствах, де утримується 55,1% поголів'я птиці, зосереджено 62,7% виробництва яєць в країні, а 37,3% яєць було вироблено в господарствах населення.

Таблиця 18.6

Розвиток птахівництва в Україні

Рік	Поголів'я птиці, млн голів	Середня несучість 1 курки-несучки в с.-г. підприємствах	Виробництво яєць всього, млрд шт.	Виробництво м'яса (в забійній масі), тис. т
2010	203,8	281	17,1	954
2011	200,8	286	18,7	995
2012	214,1	293	19,1	1075
2013	230,3	289	19,6	1168
2014 ²³	213,3	274	19,6	1200

Збільшення обсягів виробництва м'яса птиці зумовлене насамперед зростанням попиту з боку населення та підприємств харчової промисловості. М'ясо птиці стало заміником для більшості споживачів м'яса, оскільки в останні роки відбулося суттєве скорочення пропозиції яловичини та свинини.

Економічна ефективність виробництва продукції птахівництва характеризується такими показниками: продуктивністю птиці — середньою річною несучістю курок-несучок і середньодобовим приростом живої маси молодняку птиці, затратами праці і кормів на 1000 шт. яєць і на 1 ц приросту, собівартістю 1000 яєць, 1 ц приросту і 1 ц живої маси птиці, ціною реалізації одиниці продукції, рівнем рентабельності її виробництва (табл.18.7).

Отже, порівняно низький рівень ефективності виробництва продукції птахівництва є результатом високої собівартості, яка підвищилася внаслідок зростання вартості кормів, електроенергії, палива тощо.

²³ Без урахування тимчасово окупованої території АР Крим, М.Севастополя та частини зони проведення АТО

Таблиця 18.7

**Економічна ефективність виробництва продукції птахівництва
в сільськогосподарських підприємствах**

Показник	2010р.	2011р.	2012р.	2013р.	2014р. ²⁴
Виробництво яєць					
Середня несучість курки-несучки, шт.	281	286	293	281	274
Собівартість 1 тис. яєць, грн	397,8	375,1	413,3	442,2	503,2
Ціна реалізації 1 тис. яєць, грн	471,9	520,7	630,8	652,9	799,1
Прибуток, збиток (-) від 1 тис. яєць, грн	74,1	145,6	217,5	210,7	295,9
Рівень рентабельності, %	18,6	38,8	52,6	47,6	58,8
Виробництво м'яса					
Середньодобовий приріст живої маси однієї голови, г	28	29	28	25	27
Собівартість 1 ц живої маси, грн	1028,5	1247,1	1207,9	1174,6	1281,46
Ціна реалізації 1 ц живої маси, грн	997,2	1038,0	1121,0	1057,7	1084,47
Прибуток, збиток(-) на 1 ц живої маси, грн	-31,3	-209,1	-86,9	-116,9	-197,0
Рівень рентабельності, %	-3,6	-16,8	-7,2	-10,0	-15,4

Збільшення вітчизняного виробництва м'яса птиці позитивно позначилося на зовнішньоторговельній діяльності. Основним імпортерами є Єгипет, Іран, Молдова, Казахстан, Вірменія, Грузія. Обсяг імпорту м'яса птиці у 2014 році становив 4,8% від загальної пропозиції і досяг рівня 64 тис. тонн. Основними постачальниками продукції в Україну є Польща, Франція, Німеччина. Внутрішній попит у 2014 році зменшився до 1,1 млн тонн, оскільки залежить від платоспроможного попиту населення. Україна в межах фонду споживання повністю забезпечує себе м'ясом птиці.

Птахівництво, що ведеться на індустріальній основі, є найбільш інтенсивною галуззю тваринництва. Воно вимагає високого рівня розвитку матеріально-технічної бази, розведення лінійної гібридної птиці спеціалізованих порід, а також безперебійного і повного задоволення потреб у високоякісних кормах з використанням повноцінних комбікормів та білково-вітамінних добавок, мікроелементів, амінокислот, антибіотиків для всіх видів і статевих вікових груп птиці.

Важливою проблемою нині є питання стандартизації та безпеки продукції птахівництва. В умовах коли Україна вступила до СОТ українська продукція птахівництва не є повністю конкурентоспроможною на світовому ринку. Тому підвищення якості продукції, високий рівень ветеринарно-санітарного обслуговування, зниження собівартості виробництва на основі зміцнення кормової бази, впровадження прогресивних систем утримання птиці сприятиме виробництву якісної, конкурентоспроможної продукції, яка відповідатиме вимогам міжнародних стандартів.

Розділ II. ПІДПРИЄМНИЦТВО

Тема 1. ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНІ ОСНОВИ ПІДПРИЄМНИЦТВА В АГРАРНИХ ФОРМУВАННЯХ

1.1. Організаційно-правові форми підприємницької діяльності

Становлення ринкової економіки, посилення конкуренції передбачає перехід до активної підприємницької діяльності юридичних та фізичних осіб, створення підприємств різних форм власності. Вирішення цієї проблеми залежить від рівня підготовки фахівців які повинні мати глибокі знання ринкових відносин, високі організаційні здібності у сфері підприємницької діяльності для галузей народного господарства в цілому і аграрного сектору економіки зокрема.

В умовах ринкових відносин господарська діяльність підприємств ґрунтується на принципах підприємництва, основними серед яких є свобода вибору напрямів виробництва, надання послуг та посередницької діяльності під власну фінансову і майнову відповідальність. Для досягнення цих цілей потрібно насамперед забезпечити раціональне використання принципів організації продуктивної праці, бо від цього найбільш динамічного і гнучкого фактора залежить ефективність виробництва.

Організація підприємницької діяльності насамперед залежить від правового середовища в якому ця діяльність здійснюється. В широкому розумінні види підприємницької діяльності можна класифікувати на три групи: заборонена підприємницька діяльність (може проводитись тільки державою в лиці окремих підприємств – торгівля зброєю, контроль над обігом наркотичних речовин тощо); умовно дозволена підприємницька діяльність (тобто така діяльність яка може своїми діями потенційно нанести певну шкоду членам суспільства чи економіці країни, тому вона здійснюється під контролем державних органів та з певними обмеженнями – надання медичних послуг, торгівля алкогольними виробами, освіта тощо); і в решті решт - дозволені види підприємницької діяльності, до яких відноситься більшість видів діяльності в тому числі і сільськогосподарське виробництво.

Тому підприємництво потрібно розглядати як багатопланове соціально-економічне явище, яке являє собою сукупність економічних, соціальних та юридичних відносин підприємницького середовища, особистість підприємця, якому притаманний особливий стиль і тип мислення та поведінки, здатність до підприємництва великих масштабів, новаторська, ризикова діяльність з виробництва продукції, виконання робіт, торгівлі та посередництва з метою одержання прибутку.

Разом із тим, слід зазначити, що підприємництво — це не будь-яка господарська діяльність, це особливий вид діяльності, і ця особливість характеризується такими відчутними ознаками:

- по-перше, це самостійна діяльність "за свій рахунок". Основою підприємницької діяльності є власність підприємця;
- по-друге, це ініціативна, творча діяльність. В основі здійснення підприємницької діяльності лежить власна ініціатива, творчо-пошуковий, інноваційний підхід;
- по-третє, це систематична діяльність. Підприємницька діяльність має бути постійною, пов'язаною з відтворювальним процесом і обов'язково офіційно зареєстрованою;
- по-четверте, це діяльність, яка здійснюється на власний ризик. Підприємницька діяльність здійснюється під власну економічну (майнову) відповідальність;
- по-п'яте, метою цієї діяльності є одержання прибутку або власного доходу;

Отже, підприємництво — це самостійна, ініціативна, систематична на власний ризик господарська діяльність, що здійснюється суб'єктами господарювання (підприємцями) з метою досягнення економічних і соціальних результатів та одержання прибутку. Економічною основою підприємницької діяльності є приватна власність. А процес виробництва — це вмiле поєднання складових будь-якого матеріального виробництва: засобів праці, предметів праці та власне самої праці. Тому не потрібно ототожнювати поняття «підприємництво», «підприємливість» та «підприємницька діяльність».

Підприємництво відіграє важливу роль у життєдіяльності економічної системи та її розвитку. Руйнуються усталені принципи, впроваджуються новації в техніці, технології, організації та управлінні виробництвом. У результаті зростає ефективність, розширюється зайнятість, створюються нові товари, нові ринки, послуги, формуються більш гнучкі структури на ринку, що дозволяє раціонально використовувати ресурси, стимулюється перерозподіл суспільного багатства.

Підприємливість — це здатність людини (особистості) до самостійних, неординарних, нетипових дій. Тому в умовах ринку практично всі люди мають бути підприємливими, але це не означає, що всі повинні й можуть бути підприємцями. Як показує світовий досвід, лише 5—8 % населення країни є представниками підприємницьких кіл. Центальною фігурою підприємницької діяльності є особистість підприємця. Підприємець - це особа з неординарним типом мислення,

характером та поведінкою, яка так з'єднує засоби, працю, матеріали таким чином, що їх сукупна вартість зростає.

Підприємницька діяльність — це діяльність ініціативних, енергійних, творчих, кмітливих, цілеспрямованих, порядних людей, які реалізують важливі, складні, сміливі ідеї та рішення, беруть на себе ризик; пов'язаний з реалізацією їх. Таким чином, підприємницька діяльність є поняттям багатограним, що втілює у собі інтелектуальні здібності, потрібні в управлінні, менеджменті, бізнесі, комерційній діяльності, технологи виробництва товарної продукції на рівні різних інститутів багатоукладної інфраструктури ринку.

Термін «організація» походить від французького слова «organisation» – гармонійний вигляд, устрій. Інакше кажучи, організація – це внутрішнє упорядкування, сукупність процесів, які ведуть до створення і вдосконалення взаємозв'язку між частинами цілого. Виходячи з цього, організацію підприємницької діяльності в сільськогосподарських підприємствах можна визначити, як комплекс заходів, спрямованих на раціональне поєднання процесів праці з матеріальними елементами виробництва в просторі і часі з метою раціонального використання виробничих ресурсів для створення таких видів продукції та надання послуг, які є конкурентоспроможними, найбільшою мірою задовольняють попит споживачів та дають підприємству певні прибутки.

Підприємницька діяльність може здійснюватись у виробництві, торгівлі, посередництві, наданні фінансових послуг, страхуванні, будівництві, у сфері послуг (консалтинг, транспорт, готельне господарство), освіті, науці, медицині, архітектурі, юриспруденції тощо. Чинне законодавство встановлює такі організаційно-правові форми підприємницької діяльності:

- приватне підприємство;
- товариство з обмеженою відповідальністю;
- товариство з додатковою відповідальністю;
- командитне товариство;
- повне товариство;
- акціонерне товариство;
- сільськогосподарський кооператив;
- селянське (фермерське) господарство.

Крім того, Закон України надає можливість здійснювати підприємницьку діяльність без створення юридичної особи.

Знайти розумне співвідношення між державним регулюванням і ринковим саморегулюванням — одне з ключових завдань, яке сьогодні постало в процесі розбудови Української держави. В умовах розвитку

ринкової економіки перед державою постають такі основні завдання, як: по-перше — формування нової системи відносин власності, які притаманні змішаній, багатокладній економіці; по-друге, формування основних елементів ринкової інфраструктури; по-третє, сприяння становленню підприємництва. До того ж формування цього сектору економіки не може бути пущено на самоплив, а вимагає чіткого ініціювання, регулювання та підтримки з боку держави. Слід зазначити, що найважливіша функція держави — розробка законодавства та забезпечення виконання законів, тобто — правове регулювання. Що, власне, і визначає роль держави в ринковій економіці.

Формування та розвиток національного підприємництва значною мірою залежать від створення відповідної правової бази, яка стимулювала би підприємницьку активність та добросовісну конкуренцію. Сьогодні правове регулювання підприємництва здійснюється численними нормативно-правовими актами як загального, так і спеціального характеру.

Законодавча база підприємницької діяльності — це сукупність законів, нормативних та інструктивних документів, які визначають порядок створення підприємств, реєстрацію фізичних осіб - підприємців, їх правові та організаційні форми, порядок організації виробництва, забезпечення його необхідними ресурсами, збут, систему оподаткування, відносини між державою та підприємцями, суб'єктів підприємницької діяльності між собою, а також які дають підприємцям певні правові гарантії. Законодавство у сфері підприємництва має становити єдину систему як за взаємною узгодженістю норм, так і за цілісністю самого нормативно-правового регулювання підприємницької діяльності.

Головними законодавчими актами з питань розвитку підприємництва є Конституція України, Господарський кодекс України та Закони України "Про підприємництво", "Про власність", "Про фермерське господарство", "Про господарські товариства", "Про інвестиційну діяльність", "Про сільськогосподарську кооперацію" та ін.

1.2. Суб'єкти та об'єкти підприємницької діяльності. Функції та моделі підприємництва

Суб'єктами підприємницької діяльності можуть бути:

- юридичні особи всіх форм власності;
- фізичні особи - громадяни України, інших держав, не обмежені законом у правоздатності або дієздатності

Юридична особа - це носій майнових прав і обов'язків, яка займається підприємницькою діяльністю; існує незалежно від осіб, які вхо-

дять до її складу; несе самостійну майнову відповідальність за зобов'язанням, яке бере на себе. Майно юридичної особи відокремлюється від особистого майна її членів.

Для забезпечення своєї життєздатності працездатні люди віддають перевагу створенню підприємств як юридичних осіб.

Підприємство - самостійний суб'єкт господарювання, створений компетентним органом державної влади або органом місцевого самоврядування, або іншими суб'єктами для задоволення суспільних та особистих потреб шляхом систематичного здійснення виробничої, науково-дослідної, торговельної, іншої господарської діяльності.

Підприємства можуть створюватись як для здійснення підприємництва, так і для не комерційної господарської діяльності.

Підприємство є юридичною особою, діє на основі статуту, має відокремлене майно, самостійний баланс, рахунки в установах банків, печатку із своїм найменуванням та ідентифікаційним кодом, не має у своєму складі інших юридичних осіб.

Громадянин України визнається суб'єктом господарювання у разі здійснення ним підприємницької діяльності за умови державної реєстрації його як підприємця без статусу юридичної особи.

Громадянин (підприємець) відповідає за своїми зобов'язаннями усім своїм майном, на яке відповідно до закону може бути звернено стягнення.

Об'єкти підприємницької діяльності — це все те, що виступає предметом купівлі-продажу на ринку.

Підприємці при здійсненні бізнесу мають справу з різними об'єктами, серед них — товари широкого споживання, матеріали, сировина, напівфабрикати, обладнання, транспортні засоби, будинки, приміщення, споруди, цінні папери, послуги, майнові та немайнові права, кредити, валюта, ноу-хау тощо.

Підприємець самостійно визначає, які саме об'єкти йому потрібні для створення власної справи, забезпечення нормального функціонування підприємства з урахуванням виду господарської діяльності, цілей та стратегій, фінансових можливостей, характеру комерційних відносин з іншими суб'єктами ринку.

Основними функціями підприємницької діяльності є:

1. Ресурсна — мобілізація внутрішніх та зовнішніх ресурсів (фінансових, трудових, матеріальних, природних та ін.) для ефективного функціонування.

2. Творча — пов'язана з розробкою та реалізацією нових бізнес-ідей, ноу-хау, винаходів; творче ставлення до справи.

3. Організаційна — пов'язана з матеріально-технічним забезпе-

ченням виробництва, налагодженням технологічного процесу, організацією комерційної діяльності, сервісу.

4. Стимулююча - дозволяє створити механізм підвищення ефективної та корисної праці, застосувати дійові методи стимулювання збуту товарів на основі виявлених споживчих потреб.

5. Управлінська - пов'язана з механізмом управління персоналом та фірмою.

6. Захисна — передбачає систему захисту прав та інтересів підприємців, створення сприятливих умов функціонування бізнесу, усунення існуючих проблем на макрорівні. Це здійснюється на основі співробітництва підприємців та їхніх об'єднань з державними органами влади і управління, міжнародними організаціями, фондами, проектами для забезпечення сталого розвитку підприємництва в цілому, у тому числі приватного та малого бізнесу.

Існують дві моделі підприємництва:

- класична — орієнтується на максимізацію віддачі від ресурсів, які має підприємство;
- інноваційна — передбачає впровадження прогресивних технологічних та новаторських рішень у сфері бізнесу, навіть якщо власних ресурсів для цього недостатньо.

Найчастіше ці моделі використовуються одночасно.

Діяльність підприємця розпочинається з зародження ідеї для впровадження її у життя.

Процес підприємницької діяльності відбувається за такими етапами:

- зародження ідеї;
- обґрунтування та первинна оцінка ідеї в цілому;
- визначення реальності впровадження ідеї у практику, врахування своїх можливостей та ситуації на ринку;
- проведення необхідних підприємницьких розрахунків з метою виявлення можливого прибутку;
- експертна оцінка одержаної інформації і результатів підприємницьких розрахунків;
- прийняття підприємницького рішення.

Джерела формування підприємницьких ідей: аналіз товарного ринку, споживачі на основі опитувань, винаходи, журнали, газети, телебачення, Інтернет тощо.

1.3. Мета та завдання курсу. Предмет і методи науки

Головне завдання науки як навчальної дисципліни — дати майбутнім фахівцям основні поняття про найактуальніші питання

організації виробництва та підприємницької діяльності, навчити їх методам наукового пізнання, дослідження і обґрунтованого підходу до вирішення складних питань розвитку галузі.

У результаті вивчення дисципліни організація підприємницької діяльності фахівці агрономічного напрямку повинні знати:

організаційно-економічні основи сільськогосподарських підприємств і об'єднань;

способи, методи і систему роздержавлення та приватизації державної і суспільної власності, визначення розмірів паїв, акцій, нарахування дивідендів;

принципи, методи і систему внутрішньогосподарського планування;

методику визначення оптимальних розмірів сільськогосподарських підприємств та їх внутрішньогосподарських формувань;

систему організації земельної території без забруднення навколишнього природного середовища;

методи визначення норм виробітку, системи оплати праці в різних господарських умовах;

організацію внутрішньогосподарських підрозділів на принципах підляду, оренди, кооперації та інших форм;

методи розподілу валової продукції, прибутку, нарахування податків, орендної плати за засоби виробництва та землю.

Вміти:

раціонально, ефективно, прибутково організовувати виробництво сільськогосподарської продукції в умовах ринкових відносин;

розробляти раціональну структуру посівних площ з дотриманням системи сівозмін, обґрунтуванням організаційно-економічних заходів у галузі рослинництва;

складати галузеві рослинницькі розділи перспективних та річних планів, прогнозувати врожайність;

складати технологічні карти вирощування сільськогосподарських культур, робочі плани за періодами робіт;

здійснювати розрахунки щодо кількісного кваліфікаційного складу внутрішньогосподарського формування, авансування його членів, визначення розрахункових цін на ресурси виробництва та вироблену продукцію, орендної плати, укладати договори на оренду майна і землі;

розраховувати норми виробітку в галузі рослинництва, складати розпорядок робочого дня, визначати режим роботи та відпочинку;

визначати річну потребу в робочій силі, засобах виробництва, давати економічну оцінку передовим, прогресивним технологічним прийомам;

узагальнювати передовий досвід і впроваджувати його у виробництво;

визначати економічну ефективність заходів по вдосконаленню організації праці та виробництва.

Організація підприємницької діяльності — наука про закони, що управляють, з одного боку, відносинами економічної власності між різними суб'єктами підприємницької діяльності та найманими працівниками, а з іншого — діями підприємців у процесі вибору ресурсів для виробництва, обміну, розподілу та споживання товарів і послуг. Тому вибір методів для пізнання вище перерахованих процесів, які відбуваються в підприємницькому середовищі дуже важливі для досягнення поставлених цілей. Під методом у будь-якій науці розуміють спосіб пізнання предмета, що вивчається. Організація підприємницької діяльності пізнається в поєднанні теорії і практики, що визначає головні напрями розвитку майбутньої діяльності. Методологічною основою такого пізнання є діалектичний метод, який розглядає розвиток усіх явищ в їх взаємодії та взаємозв'язку, в переході кількісних змін в якісні, в єдності і боротьбі протилежностей через системно-структурний аналіз, синтез, метод абстракції тощо.

Під аналізом розуміють розкладання цілого на окремі, більш прості складові та вивчення впливу кожної з них на загальний процес відповідного явища. Після аналізу проводять синтез – поєднання складових частин в єдине ціле, що дає змогу уявити цілісну картину того чи іншого процесу, зрозуміти його внутрішню структуру, характер дії, закономірності розвитку. Поєднання цих прийомів є важливим інструментом організаторів виробництва, який дозволяє виявити недоліки і резерви виробництва, накреслити шляхи поліпшення господарської та фінансової діяльності підприємства.

Для глибшого пізнання процесів організації виробництва, визначення кількісних значень їх показників і впливу різних факторів користуються різними загальнонауковими методами досліджень, зокрема: монографічним, статистичним, експериментальним, розрахунково-конструктивним, економіко - математичним, балансовим тощо.

Монографічний метод – це детальне вивчення окремих явищ, характерних для визначеної сукупності дії факторів, з метою всебічного розкриття тих чи інших закономірностей. За допомогою даного методу вивчається передовий досвід організації підприємств, їх організаційної структури, результати впровадження прогресивних технологій, способів організації праці та виробничих процесів, систем оплати праці тощо з метою використання ефективних рішень для поліпшення господарської

діяльності в підприємстві. Монографічні дослідження слід проводити також і у відстаючих підприємствах з метою виявлення причин недоліків та визначення шляхів їх усунення.

Статистичний метод використовують при дослідженні масових даних з метою встановлення кількісного впливу тих чи інших факторів на кінцеві результати виробництва. Основою методу є групування, які передбачають розчленування сукупності явищ на однорідні групи за найбільш суттєвими ознаками, визначення середніх та відносних показників, побудову рядів динаміки, розрахунок індексів, коефіцієнта кореляції тощо.

Експериментальний метод застосовують при виробничій перевірці розроблених рекомендацій з того чи іншого питання, обґрунтуванні ефективності нових організаційних рішень, технологічних прийомів. Головні умови використання методу – достовірність експерименту, обґрунтованість вибору методики його постановки, визначення системи показників для порівняльної оцінки результатів дослідження під час проведення експерименту враховують як позитивні, так і негативні результати, обраховують одержані дані і порівнюють їх із раніше досягнутими показниками передових господарств, які впровадили у виробництво ті чи інші новації.

Розрахунково-конструктивний (варіантний) метод передбачає розробку кількох варіантів вирішення організаційно-економічного завдання з тим, щоб після розрахунків та порівнянь даних обрати найбільш доцільний і ефективний варіант. Ефективнішим буде той із них, який забезпечує найбільший вихід продукції з одиниці земельної площі при найменших витратах ресурсів на її виробництво, забезпечує рівень рентабельності, який дасть змогу вести розширене відтворення за рахунок власних коштів. Цей метод застосовується при вирішенні питань реформування підприємств, визначенні напрямів спеціалізації та перспективного планування.

Економіко-математичний метод – це спосіб знайти оптимальне рішення при визначенні будь-яких організаційних, технологічних, соціальних питань шляхом розробки математичних моделей та використання електронно-обчислювальних машин, електронної техніки тощо. Даний метод точно і порівняно швидко визначає багатоваріантні кількісні характеристики того чи іншого процесу з урахуванням великого числа взаємопов'язаних факторів. Економіко-математичні методи і ЕОМ використовують при оптимізації структури посівних площ, поєднанні галузей, розрахунках структури машинно-тракторного парку, розподілу добрив, використанні кормів, логістики тощо.

Балансовий метод використовують при зіставленнях, коли загальна величина показника повинна дорівнювати сумі окремих його частин. Наприклад: надходження і витрачання кормів, потреба в оборотних засобах (насіння, добрива, паливо та ін.) та їх наявність, потреба в робочій силі та її наявність тощо.

Щоб повною мірою реалізувати функції підприємця, діяти свідомо і цілеспрямовано у процесі підприємницької діяльності, необхідно мати ґрунтовні знання з низки інших економічних дисциплін. Крім економічної теорії (передусім політичної економії, яка є методологічною і теоретичною основою усіх економічних дисциплін), підприємець повинен докладно вивчити насамперед економіку підприємства, специфіку дії економічних законів в умовах сільськогосподарського механізму, основи менеджменту та маркетингу, досконало знати правові аспекти діяльності, які регулюють підприємницьку діяльність, фінанси, етика, культура, психологія тощо.

Тема 2. СТАНОВЛЕННЯ ТА РОЗВИТОК ПІДПРИЄМНИЦТВА В АГРАРНОМУ СЕКТОРІ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

2.1. Підприємницьке середовище в Україні та його складові

Сучасний період становлення підприємництва почався у 80-і роки з розвитком підяду та оренди, індивідуальної трудової діяльності кооперативів. Законом СРСР «Про власність» вперше юридично визнано приватну власність. Процес легалізації підприємницької діяльності започаткований законом СРСР «Про загальні засади підприємницької діяльності». В Україні термін «підприємництво» офіційно визнаний законом України «Про підприємництво» прийнятий 7 лютого 1991 року.

Вчені-економісти виділяють три фактора виробництва: земля, праця, капітал. Сучасний досвід господарювання свідчить про те, що процвітання країн з розвинутою економікою забезпечує вміла реалізація їх підприємницького потенціалу як четвертого фактора виробництва. Загальні правові, економічні та соціальні засади здійснення підприємницької діяльності громадянами та юридичними особами, встановлення гарантій свободи підприємців та їх державна підтримка регулюються Господарським кодексом України від 2003 року.

Підприємство — самостійний суб'єкт господарювання, створений компетентним органом державної влади або органом місцевого самоврядування, або іншими суб'єктами для задоволення суспільних та особистих потреб шляхом систематичного здійснення виробничої,

науково-дослідної, торговельної, іншої господарської діяльності в порядку, передбаченому Господарським кодексом України та іншими законами. Підприємства можуть створюватись як для здійснення підприємництва, так і для некомерційної господарської діяльності. Підприємство, якщо законом не встановлено інше, діє на основі статуту.

Підприємство є юридичною особою, має відокремлене майно, самостійний баланс, рахунки в установах банків, печатку із своїм найменуванням та ідентифікаційним кодом. Підприємство не має у своєму складі інших юридичних осіб. Залежно від форм власності, передбачених законом, в Україні можуть діяти підприємства таких видів:

- приватне підприємство, що діє на основі приватної власності громадян чи суб'єкта господарювання (юридичної особи);

- підприємство, що діє на основі колективної власності (підприємство колективної власності);

- комунальне підприємство, що діє на основі комунальної власності територіальної громади;

- державне підприємство, що діє на основі державної власності;

- підприємство, засноване на змішаній формі власності (на базі об'єднання майна різних форм власності).

В Україні можуть діяти також інші види підприємств, передбачені законом. У разі якщо в статутному фонді підприємства іноземна інвестиція становить не менш як десять відсотків, воно визнається підприємством з іноземними інвестиціями. Підприємство, в статутному фонді якого іноземна інвестиція становить сто відсотків, вважається іноземним підприємством.

Залежно від способу утворення (заснування) та формування статутного фонду в Україні діють підприємства унітарні та корпоративні. Унітарне підприємство створюється одним засновником, який виділяє необхідне для того майно, формує відповідно до закону статутний фонд, не поділений на частки (паї), затверджує статут, розподіляє доходи, безпосередньо або через керівника, який ним призначається, керує підприємством і формує його трудовий колектив на засадах трудового найму, вирішує питання реорганізації та ліквідації підприємства. Унітарними є підприємства державні, комунальні, підприємства, засновані на власності об'єднання громадян, релігійної організації або на приватній власності засновника. Корпоративне підприємство утворюється, як правило, двома або більше засновниками за їх спільним рішенням (договором), діє на основі об'єднання майна та/або підприємницької чи трудової

діяльності засновників (учасників), їх спільного управління справами, на основі корпоративних прав, у тому числі через органи, що ними створюються, участі засновників (учасників) у розподілі доходів та ризиків підприємства. Корпоративними - є кооперативні підприємства, підприємства, що створюються у формі господарського товариства, а також інші підприємства, в тому числі засновані на приватній власності двох або більше осіб.

Підприємства залежно від кількості працюючих та обсягу валового доходу від реалізації продукції за рік можуть бути віднесені до малих підприємств, середніх або великих підприємств. Малими (незалежно від форми власності) визнаються підприємства, в яких середньооблікова чисельність працюючих за звітний (фінансовий) рік не перевищує п'ятдесяти осіб, а обсяг валового доходу від реалізації продукції (робіт, послуг) за цей період не перевищує суми, еквівалентної п'ятистам тисячам євро за середньорічним курсом Національного банку України щодо гривні. Великими підприємствами визнаються підприємства, в яких середньооблікова чисельність працюючих за звітний (фінансовий) рік перевищує тисячу осіб, а обсяг валового доходу від реалізації продукції (робіт, послуг) за рік перевищує суму, еквівалентну п'яти мільйонам євро за середньорічним курсом Національного банку України щодо гривні. Усі інші підприємства визнаються середніми.

У випадках існування залежності від іншого підприємства, передбачених статтею 126 цього Господарського кодексу України, підприємство визнається дочірнім. Для підприємств певного виду та організаційних форм законами можуть встановлюватися особливості господарювання.

Право власності на землю

1. Право власності на землю - це право володіти, користуватися і розпоряджатися земельними ділянками.

2. Право власності на землю набувається та реалізується на підставі Конституції України, Господарського кодексу України, а також інших законів, що видаються відповідно до них.

3. Земля в Україні може перебувати у приватній, комунальній та державній власності.

4. Особам (їх спадкоємцям), які мали у власності земельні ділянки до 15 травня 1992 року (з дня набрання чинності Земельним кодексом України), земельні ділянки не повертаються.

Земельна ділянка як об'єкт права власності

1. Земельна ділянка - це частина земної поверхні з установленими межами, певним місцем розташування, з визначеними щодо неї правами.

2.Право власності на земельну ділянку поширюється в її межах на поверхневий (грунтовий) шар, а також на водні об'єкти, ліси і багаторічні насадження, які на ній знаходяться.

3.Право власності на земельну ділянку розповсюджується на простір, що знаходиться над та під поверхнею ділянки на висоту і на глибину, необхідні для зведення житлових, виробничих та інших будівель і споруд.

Суб'єктами права власності на землю є:

а) громадяни та юридичні особи - на землі приватної власності;

б) територіальні громади, які реалізують це право безпосередньо або через органи місцевого самоврядування, - на землі комунальної власності;

в) держава, яка реалізує це право через відповідні органи державної влади, - на землі державної власності.

Громадяни України набувають права власності на земельні ділянки на підставі:

а) придбання за договором купівлі-продажу, дарування, міни, іншими цивільно-правовими угодами;

б) безоплатної передачі із земель державної і комунальної власності;

в) приватизації земельних ділянок, що були раніше надані їм у користування;

г) прийняття спадщини;

г) виділення в натурі (на місцевості) належної їм земельної частки (паю).

Іноземні громадяни та особи без громадянства можуть набувати права власності на земельні ділянки несільськогосподарського призначення в межах населених пунктів, а також на земельні ділянки несільськогосподарського призначення за межами населених пунктів, на яких розташовані об'єкти нерухомого майна, що належать їм на праві приватної власності. Іноземні громадяни та особи без громадянства можуть набувати права власності на земельні ділянки у разі:

а) придбання за договором купівлі-продажу, дарування, міни, іншими цивільно-правовими угодами;

б) викупу земельних ділянок, на яких розташовані об'єкти нерухомого майна, що належать їм на праві власності;

в) прийняття спадщини.

Землі сільськогосподарського призначення, прийняті у спадщину іноземними громадянами, а також особами без громадянства, протягом року підлягають відчуженню.

Право постійного користування земельною ділянкою - це право володіння і користування земельною ділянкою, яка перебуває у державній або комунальній власності, без встановлення строку. Права постійного користування земельною ділянкою із земель державної та комунальної власності набувають:

а) підприємства, установи та організації, що належать до державної та комунальної власності;

б) громадські організації інвалідів України, їх підприємства (об'єднання), установи та організації.

Право оренди земельної ділянки - це засноване на договорі строкове платне володіння і користування земельною ділянкою, необхідною орендареві для провадження підприємницької та іншої діяльності. Земельні ділянки можуть передаватися в оренду громадянам та юридичним особам України, іноземним громадянам і особам без громадянства, іноземним юридичним особам, міжнародним об'єднанням і організаціям, а також іноземним державам. Оренда земельної ділянки може бути короткостроковою – не більше 5 років та довгостроковою - не більше 50 років. Орендована земельна ділянка або її частина може за згодою орендодавця передаватися орендарем у володіння та користування іншій особі (суборенда). Орендодавцями земельних ділянок є їх власники або уповноважені ними особи.

Отже, в ринкових умовах становлення і розвиток різноманітних форм власності і господарювання охоплює і аграрне виробництво через розвиток нормативно-правової бази і її адаптація до високих міжнародних стандартів. Необхідність таких перетворень обумовлена тим, що сформовані і законсервовані на протязі декількох десятиріч форми господарювання у сільському господарстві виявились мало ефективними, не здатними забезпечити розвиток продуктивних сил у цій галузі, їх раціональне використання, зацікавленість працівників у результатах своєї праці і економічну відповідальність суб'єктів господарювання.

2.2. Принципи підприємництва. Свобода підприємницької діяльності

Принципи підприємництва – це вихідні (первісні) засади, норми, правила, через які реалізується свобода підприємницької діяльності. Підприємництво в Україні здійснюється за наступними принципами:

– вільний вибір видів діяльності, які не заборонені чинним законодавством (окремі види діяльності можуть здійснюватись тільки державними підприємствами, а деякі на підставі спеціального дозволу – ліцензії);

– залучення на добровільних засадах для здійснення підприємницької діяльності майна та коштів юридичних осіб і фізичних осіб;

– самостійного формування програми виробничої та інших видів діяльності;

– самостійного вибору постачальників і споживачів продукції, що виробляється;

– встановлення цін на продукцію та послуги відповідно до чинного законодавства України;

– вільного найму працівників для здійснення підприємницької діяльності;

– залучення і використання природних, трудових, матеріально-технічних, фінансових та інших видів ресурсів, якщо це не заборонено або не обмежено чинним законодавством;

– вільне розпорядження прибутком, що залишається після сплати податків, зборів та інших платежів, передбачених чинним законодавством;

– самостійне здійснення підприємцем - юридичною особою зовнішньоекономічної діяльності, використання підприємцем належної йому частки валютної виручки на свій розсуд.

Важливою складовою підприємництва є економічна свобода суб'єктів господарювання. Це свобода господарської діяльності, яка передбачає вільний вибір, самостійне формування програми діяльності, вільне наймання працівників. Економічна свобода на практиці означає право розпочинати або припиняти власну справу, купувати будь-які ресурси, використовувати будь-яку технологію, виробляти продукцію і пропонувати її для продажу, вкладати кошти на свій розсуд і під власну фінансову і майнову відповідальність. Підприємці мають право без обмежень самостійно здійснювати будь-яку підприємницьку діяльність, яку не заборонено законом. Особливості здійснення окремих видів підприємництва встановлюються законодавчими актами.

Не дозволяється займатись підприємницькою діяльністю:

– військовослужбовцям;

– посадовим особам органів прокуратури, суду, державної безпеки, внутрішніх справ, державного арбітражу, державного нотаріату, а

також органів державної влади і управління, які здійснюють контроль за діяльністю підприємств і організацій.

Ринок через різні механізми функціонування забезпечує реальні умови для економічної свободи підприємця. Принципами економічної свободи є економічна самостійність, економічна відповідальність, економічна рівноправність.

Економічна самостійність полягає в наявності у підприємців права на власність, права на самостійний вибір форми власності та форми господарювання, самостійний вибір ресурсів, постачальників та споживачів продукції, що виробляється, встановленні різних форм, систем та розмірів оплати праці. Економічна відповідальність полягає у відповідальності підприємця своїм майном за результати господарювання. За завдані шкоду і збитки підприємець несе майнову та іншу встановлену законом відповідальність. Економічна рівноправність означає рівні (однакові) економічні умови для будь-якої господарської діяльності незалежно від форми власності та форми господарювання.

Саме через ці принципи і реалізується в повному обсязі свобода господарської діяльності, яка є основною передумовою розвитку підприємництва. Окремі види підприємництва, які безпосередньо впливають на здоров'я людей, навколишнє середовище та безпеку держави і суспільства, потребують спеціального дозволу - ліцензії.

2.3. Державне регулювання і державна підтримка підприємництва.

Як свідчить світовий досвід, економіка у будь-якій країні не може успішно розвиватись, якщо держава не забезпечує належних для цього умов і не турбується про систему захисту прав суб'єктів ринку. У ринковій економіці держава і бізнес не протидіють між собою, а навпаки найбільший соціально-економічний ефект досягається на основі співробітництва, взаєморозуміння розв'язання існуючих проблем. Державне регулювання — система заходів законодавчого, виконавчого та контролюючого характеру, спрямованих на досягнення намічених цілей, що здійснюються органами виконавчого управління.

Державне регулювання підприємництва — це вплив держави на діяльність суб'єктів підприємницької діяльності та ринок для забезпечення оптимальних умов їхнього функціонування.

Підприємництво, як і ринкова економіка, не має природженого імунітету проти монополізму, інфляції та спадів ділової активності. Підприємництво також не може самостійно вирішувати складні регіональні проблеми, що виникають під впливом історичних, національних, демографічних та інших неринкових факторів. Для їх

вирішення потрібне втручання держави, її відповідна регіональна політика. Отже, без втручання держави, без державного регулювання підприємство ніколи не зможе зробити виробництво економічно безпечним, гарантувати реалізацію соціально-економічних прав людини, вирівняти структурні та регіональні диспропорції, забезпечити продовольчу безпеку країни тощо. Для здійснення ефективного державного регулювання підприємства необхідні відповідні механізми.

Механізми державного регулювання підприємства — це система заходів, розроблених державою, з урахуванням вимог ринку та інтересів суб'єктів підприємницької діяльності — правовий, фінансовий, стимулювання, підтримки, сприяння, контролю, а також форми та методи реалізації державного регулювання, державні органи та фонди, покликані займатися діяльністю суб'єктів підприємства.

Державне регулювання підприємства має свої функції, інструменти (методи) та відповідні органи (рис.2.1).

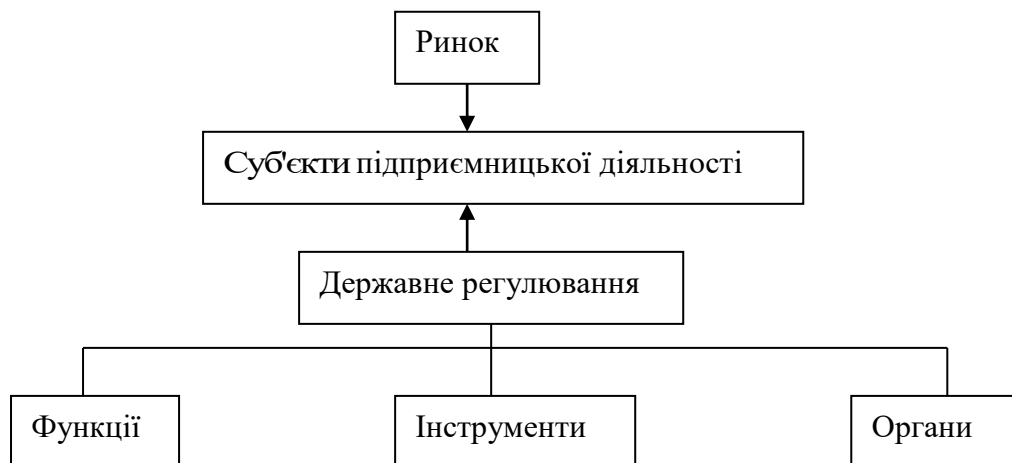


Рис. 2.1. Чинники, що впливають на суб'єктів підприємницької діяльності

Основні функції державного регулювання підприємства такі:

- 1) підтримка пропорційності виробництва та споживання, антициклічне регулювання;
- 2) підтримка та розвиток конкуренції, антимонопольні заходи;
- 3) перерозподіл доходів та соціальний захист підприємців і споживачів.

До інструментів, або методів державного регулювання підприємства, належать:

- податково-бюджетна система (фіскальна);
- цінове регулювання;

- кредитно-грошове регулювання;
- зовнішньоекономічне регулювання (митні збори, ліцензії, квоти).

Органами державного регулювання підприємництва є центральні органи виконавчої влади, а також місцеві органи виконавчої влади та органів самоврядування, які реалізують державну політику щодо регулювання, підтримки та розвитку підприємництва. Зокрема, основним центральним органом влади стосовно здійснення державного регулювання і підтримки підприємництва та ліцензування підприємницької діяльності є Державний комітет України з питань регуляторної політики та підприємництва. Існують й інші центральні органи влади, які здійснюють державне регулювання підприємництва, зокрема функції координатора макроекономічної політики держави в Україні виконує Міністерство економіки України, функції контролю за дотриманням антимонопольного законодавства, захисту суб'єктів підприємництва й споживачів від його порушень — Антимонопольний комітет України тощо.

Цілі державне регулювання підприємництва:

- створення правової бази;
- стабілізація економіки і здійснення її структурної перебудови, створення умов для економічного зростання, згладжування товарних і регіональних диспропорцій;
- забезпечення соціального захисту та соціальних гарантій;
- потреба поповнення державного бюджету, справедливого розподілу доходів;
- забезпечення ефективності вітчизняного виробництва і діяльності суб'єктів бізнесу;
- раціональне використання різних видів ресурсів;
- забезпечення належного правопорядку та національної безпеки держави;
- захист національних інтересів у системі міжнародних господарських зв'язків;
- захист навколишнього середовища від негативних екологічних наслідків (ефектів) діяльності деяких підприємницьких структур, гарантування населенню екологічної безпеки.

Держава створює загальноекономічні, правові та соціальні умови, що забезпечують нормальне функціонування підприємництва. Вона визначає та впроваджує правила ринку (бізнесу) шляхом видання мотивованих законодавчих та нормативних актів, що сприяють розвитку ринкової конкуренції та дотриманню етико-правових норм бізнесу; держава контролює виконання цих правил; захищає права власності та свободи господарської діяльності.

Держава розробляє та приймає засоби заохочення розвитку бізнесу (субсидування, пільгове оподаткування, прискорена амортизація) та адміністративні засоби покарання (штрафи, судові позови) за недотримання правил бізнесу. Такими засобами держава реалізує регулювання економічної діяльності суб'єктів господарювання, заохочуючи одні види діяльності шляхом субсидування та утримуючи інші через оподаткування. Крім того, держава здійснює: забезпечення кредитування, гарантування позик, страхування; виробництво і продаж товарів і послуг підприємствами, що знаходяться у державній власності (частково або повністю).

Держава законодавче забезпечує свободу конкуренції між підприємствами, захищає споживачів від виявів недобросовісної конкуренції та монополізму в будь-яких сферах підприємницької діяльності.

Методи державного регулювання підприємництва:

- економічні (непрямі);
- адміністративні (прямі).

Економічні методи базуються на використанні різних економічних, фінансових важелів. Це податки, ціни, кредити, банківські відсотки, економічні санкції (пеня, штрафи), цільові дотації, перерозподіл доходів і ресурсів, пільги.

Адміністративні методи здійснюються за допомогою прийняття законодавчих актів та забезпечення їхнього дотримання шляхом контролю з боку органів виконавчої влади у межах своєї компетенції. До адміністративних важелів відносяться укази, накази, постанови, інструкції, стандарти, імпорتنі квоти, норми, нормативи, ліміти, пряма заборона. Адміністративні методи повинні використовуватись державою у тому випадку, коли економічні методи недостатньо ефективні при вирішенні того чи іншого завдання.

Держава гарантує всім підприємцям, незалежно від обраних ними організаційних форм підприємницької діяльності, однакові права і створює однакові можливості доступу до матеріально-технічних ресурсів. Забезпечення матеріально-технічними ресурсами та іншими ресурсами, які централізовано розподіляються державою, здійснюються лише за умови виконання підприємцем робіт і поставок для державних потреб.

Державна політика підтримки підприємництва — це сукупність (комплекс) пріоритетних народногосподарських підходів і рішень, які визначають основні напрями і форми правового, економічного та організаційного сприяння розвитку підприємництва з урахуванням інтересів держави та суб'єктів господарювання.

Під державною підтримкою необхідно розуміти, з одного боку, державне регулювання цього сектору економіки, що передбачає

насамперед свідоме формування державними структурами правових, економічних та організаційних умов становлення і розвитку підприємництва, а з іншого — створення стимулів, використання матеріальних і фінансових ресурсів, які залучаються у сферу підприємництва на пільгових засадах або безоплатно.

Основними цілями державної політики підтримки підприємництва є:

- забезпечення зростання внутрішнього валового продукту за рахунок діяльності суб'єктів підприємницької діяльності;
- залучення суб'єктів підприємництва до розв'язання соціально-економічних проблем на державному і регіональному рівнях;
- удосконалення структури суб'єктів підприємництва;
- підвищення технологічного рівня виробництва підприємницьких структур;
- заохочення розвитку суб'єктів підприємницької діяльності у пріоритетних галузях і на територіях пріоритетного розвитку;
- створення нових робочих місць, зменшення безробіття;
- сприяння максимальній самореалізації громадян у підприємницькій діяльності;
- формування соціального прошарку власників і підприємців.

Державна підтримка підприємництва здійснюється за такими основними напрямками:

- надають підприємцям земельні ділянки і майно (виробничі та нежилі приміщення, об'єкти незавершеного будівництва, не використовуване устаткування), які необхідні для здійснення підприємницької діяльності;
- здійснюється початкове облаштування неосвоєних територій об'єктами виробничої і соціальної інфраструктури з подальшим продажем або передачею підприємцям на умовах оренди, лізингу, кредиту;
- сприяє організації матеріально-технічного забезпечення та інформаційного обслуговування підприємництва, підготовці й перепідготовці необхідних кадрів, здатних ефективно господарювати в ринкових умовах;
- стимулює з допомогою економічних важелів (цільових кредитів, податкових пільг) різноспрямовану інноваційну діяльність, освоєння нових видів продукції та послуг;
- держава бере на себе функції щодо створення ринкової інфраструктури, тобто тих інституційних структур які можуть надати

підприємцям супровідні послуги, необхідні для успішного бізнесу (біржі, банки, страхові компанії, склади, оптові базари, ярмарки, аукціони, лізингові компанії, консалтингові фірми, бізнес – інкубатори, технопарки.

Державне регулювання підприємництва полягає у тому, що держава законодавче забезпечує свободу конкуренції між підприємцями, захищає споживачів від нечесної конкуренції й монополізму.

Органи державного управління регулюють свої відносини з підприємцями, використовуючи податкову, фінансово-кредитну і цінову політику; державне майно і систему резервів; соціально-економічні та інші норми і нормативи; науково-технічні, економічні та соціальні довгострокові програми; договори (контракти) на виконання робіт і поставок продукції для загальнодержавних потреб.

Забезпечення реалізації державної політики щодо регулювання підприємництва здійснюють відповідно до своєї компетенції на загальнодержавному рівні Український фонд підтримки підприємництва, на регіональному рівні - регіональні фонди підтримки підприємництва, на місцевому рівні - місцеві фонди підтримки підприємництва.

2.4. Ліцензування підприємницької діяльності

Підприємницька діяльність, яка безпосередньо впливає на здоров'я людей, навколишнє природне середовище та безпеку держави і суспільства, вимагає спеціального дозволу ліцензії. Перелік ліцензованих видів діяльності нараховує 80 найменувань. Для здійснення ліцензованої підприємницької діяльності необхідно отримати відповідну ліцензію та дотримуватись певних умов і правил здійснення саме цього виду діяльності.

Ліцензія - це дозвільний документ, що видається Кабінетом Міністрів України або уповноваженими ним органом виконавчої влади, згідно з яким його власник має право на здійснення певного виду підприємницької діяльності, який вимагає такого дозволу. Щоб одержати ліцензії на кожен вид ліцензованої діяльності підприємець подає органу, який уповноважений видавати ліцензію, заяву встановленого зразка, із зазначенням для фізичних осіб - прізвище, ім'я та по батькові, паспортні дані, місце проживання, ідентифікаційний номер; для юридичних осіб - назва, місце розташування, організаційно-правова форма, банківські реквізити, ідентифікаційний код); вид діяльності на який передбачається отримати ліцензію; заявлений термін дії ліцензії.

До заяви додаються такі документи: фізичні особи - копію документів, що засвідчують рівень освіти та кваліфікації, необхідні для здійснення певного виду діяльності; документ про внесення плати за ліцензію, копію свідоцтва про державну реєстрацію. Рішення про видачу або відмову у видачі ліцензії (із зазначенням причин відмови) видається в письмовій формі протягом 30 днів з дня одержання заяви та необхідних документів. Відмова може бути оскаржена у суді.

Термін дії ліцензії встановлюється органом, що видає ліцензію, але не може бути меншим ніж три роки. Дія існуючої ліцензії може бути продовжена на новий термін за заявою суб'єкта підприємництва. Орган, що видав ліцензію, має право призупинити її дію або анулювати.

Ліцензія може бути анульованою у таких випадках: виявлення завідомо недостовірних даних у заяві на отримання ліцензії або доданих документах, передача ліцензії іншому суб'єкту підприємництва; скасування державної реєстрації суб'єкта підприємництва; повторного грубого порушення ліцензійних умов.

Рішення про зупинення або анулювання дії ліцензії можуть бути оскаржені в судовому порядку. Закон України "Про ліцензування певних видів господарської діяльності" від 01.06.2000 року визначає види господарської діяльності, які підлягають ліцензуванню, порядок їх ліцензування, встановлює державний контроль у сфері ліцензування, відповідальність суб'єктів господарювання та органів ліцензування за порушення законодавства у сфері ліцензування. Відповідно до Закону, ліцензуванню підлягають:

- пошук (розвідка) корисних копалин;
- видобуток дорогоцінних металів і дорогоцінного каміння органічного утворення, напівдорогоцінного каміння;
- виробництво дорогоцінних металів і дорогоцінного каміння органічного утворення, напівдорогоцінного каміння;
- виробництво лікарських засобів, оптова, роздрібна торгівля лікарськими засобами;
- виробництво ветеринарних медикаментів і препаратів; оптова і роздрібна торгівля ветеринарними медикаментами і препаратами;
- виробництво пестицидів та агрохімікатів; оптова, роздрібна, торгівля пестицидами та агрохімікатами;
- розроблення, виробництво, впровадження, сертифікаційні випробування, ввезення, вивезення голографічних захисних елементів;
- розроблення, виробництво, впровадження, обслуговування, дослідження ефективності систем і засобів технічного захисту інформації, надання послуг у галузі технічного захисту інформації;
- виготовлення бланків цінних паперів, документів суворого звітності;

– транспортування нафти та нафтопродуктів магістральним нафтопроводом; транспортування природного і нафтового газу трубопроводами та його розподіл;

– постачання природного газу за регульованими та нерегульованими тарифами;

– зберігання природного газу в обсягах, які перевищують рівень, встановлений ліцензійними умовами;

– централізоване водопостачання та водовідведення;

– культивування, використання рослин, що містять наркотичні засоби, для промислових цілей;

– проведення дезінфекційних, дезінсекційних, дератизаційних робіт;

– медична практика;

– переробка донорської крові та її компонентів, виготовлення з них препаратів;

– ветеринарна практика;

– організація та утримання тоталізаторів, гральних закладів, випуск та проведення лотерей

– будівельна діяльність (винищувальні та проектні роботи для будівництва, зведення несучих та огорожуючих конструкцій, будівництво та монтаж інженерних і транспортних мереж);

– надання послуг з перевезення пасажирів, вантажів повітряним річковим, морським, автомобільним, залізничним транспортом;

– заготівля, переробка, металургійна переробка металобрухту кольорових і чорних металів;

– збирання, первинна обробка відходів і брухту дорогоцінних металів та дорогоцінного каміння, дорогоцінного каміння органогенного утворення, напівдорогоцінного каміння;

– проектування, монтаж, технічне обслуговування засобів протипожежного захисту та систем опалення, оцінка протипожежного стану об'єктів;

– проведення випробувань на пожежну небезпеку речовин, матеріалів, будівельних конструкцій, виробів і обладнання, а також пожежної техніки, пожежно-технічного озброєння, продукції протипожежного призначення на відповідність встановленим вимогам;

– надання послуг, пов'язаних з охороною державної та іншої власності, надання послуг з охорони громадян;

– виконання топографо-геодезичних, картографічних робіт;

– виконання авіаційно-хімічних робіт;

– туруператорська та турагентська діяльність;

– фізкультурно-оздоровча та спортивна діяльність, організація та

проведення спортивних занять професіоналів та любителів спорту;

- діяльність з підготовки спортсменів до змагань з різних видів спорту, визнаних в Україні;
- діяльність арбітражних керуючих (розпорядників майна, керуючих санацією, ліквідаторів);
- посередництво у працевлаштуванні за кордоном;
- професійна діяльність на ринку цінних паперів;
- проведення робіт із землеустрою, землеоціночних робіт та земельних торгів;
- проектування й будівництво нових і реконструкція існуючих меліоративних систем та окремих об'єктів інженерної інфраструктури;
- діяльність, пов'язана з промисловим виловом риби на промислових ділянках рибогосподарських водойм, крім внутрішніх водойм (ставків) господарств;
- посередницька діяльність митного брокера та митного перевізника;
- оптова торгівля насінням;
- виробництво зберігання і реалізація генетичних ресурсів, проведення генетичної експертизи походження та аномалій тварин;
- проведення знезараження підкарантинних матеріалів та об'єктів, які переміщуються через державний кордон України та карантинні зони.

Тема 3. ПІДПРИЄМНИЦЬКА ІДЕЯ, ДЖЕРЕЛА І МЕТОДИ ПОШУКУ ШЛЯХІВ ЕФЕКТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ АГРАРНИХ ФОРМУВАНЬ

3.1. Визначення і створення умов становлення і розвитку підприємництва в аграрних формуваннях

У здійсненні аграрних реформ в Україні значне місце належить розвитку різноманітних форм господарювання підприємництва, конкуренції на основі роздержавлення і приватизації майна, що створює всі передумови для зміни на краще ставлення працівників до засобів виробництва, праці та наслідків господарювання.

Термін «приватний» походить від латинського «pruvatus» – приватний, особистий, неофіційний, домашній. У Законі України «Про приватизацію майна державних підприємств», прийнятому 15 березня 1992 р., визначено правові, економічні та організаційні основи приватизації державної та комунальної власності з метою створення багатуукладної соціально орієнтованої економіки України. Під роздержавленням розуміється перетворення державних підприємств у колективні, орендні, акціонерні, які не перебувають у державній

власності. Проблема роздержавлення полягає в зв'язку з необхідністю подолання державної монополії на засоби виробництва і результати праці, на багатство, створене народом.

Процеси роздержавлення і приватизації повинні завершитися загальним реформуванням власності, де власником майна будуть окремі фізичні та юридичні особи. Форми реформування власності повинні забезпечити єдність інтересів як держави, так і підприємств та їх трудових колективів, задля досягнення єдиної цілі – піднесення ефективності виробництва і добробуту населення. Вирішити згадані проблеми на сучасному етапі досить складно, бо це здійснюється в умовах кризового стану економіки на фоні глибоких глобалізаційних процесів.

В Законі України «Про приватизацію майна державних підприємств» визначено основні принципи приватизації головними серед яких є такі:

- дотримання законності;

- надання пільг на придбання майна насамперед трудовим колективам підприємств, що приватизуються;

- соціальної захищеності та рівності прав громадян України на придбання державного майна, приватизація державного майна на платній основі із застосуванням приватизаційних паперів;

- додержання антимонопольного законодавства;

- повне, своєчасне і достовірне інформування громадян про всі дії щодо приватизації;

- пріоритетне право трудових колективів на вибір форми власності та придбання майна своїх підприємств.

Суб'єктами приватизації виступають: державні органи приватизації. На даному етапі – Фонд державного майна України (ФДМ) та його регіональні відділення;

покупці, в ролі яких виступають громадяни України, іноземні громадяни, особи без громадянства, юридичні особи України та інших держав. Для спільної участі у приватизації громадяни можуть засновувати товариства покупців шляхом укладання угоди про спільну діяльність;

продавці, в ролі яких виступає ФДМ України та адміністративно-територіальні органи;

представники і посередники – комерційні довірчі товариства, інвестиційні фонди, холдинги, інші фінансові посередники. Але звернення покупців до посередників не є обов'язковим.

Порядок приватизації державного майна передбачає:

- подання заяви про приватизацію до ФДМ та його органів;

розгляд заяви і прийняття рішення про приватизацію об'єкта;
опублікування рішення про приватизацію об'єкта та створення відповідної комісії по приватизації;

розробку та затвердження ФДМ плану приватизації, який подають покупці підприємства, та його реалізацію.

Продаж об'єктів приватизації та незавершеного будівництва здійснюється відповідно до Державної програми приватизації об'єктів, яка розробляється щороку, такими способами:

на аукціоні;

за конкурсом, у тому числі з виключним застосуванням майнових сертифікатів, вільно конвертованої валюти;

продаж часток (акцій, паїв) у майні підприємства на аукціоні, за конкурсом, на фондовій біржі та іншими способами, що передбачають конкуренцію покупців;

викуп майна державних підприємств, зданих в оренду;

викуп майна згідно з альтернативним планом приватизації;

викуп об'єктів малої приватизації товариствами покупців, створених працівниками цих об'єктів.

Кошти, одержані від продажу державного майна, зараховуються до позабюджетного Державного фонду приватизації та фондів адміністративно-територіальних одиниць і використовуються на погашення внутрішнього державного боргу України, відшкодування витрат по приватизації, кредитування технічного переозброєння підприємств, розвиток підприємництва та створення нових робочих місць у межах, що визначаються Державною програмою приватизації. Забороняється використовувати кошти, одержані від приватизації, на покриття дефіциту державного та місцевих бюджетів. Соціально-побутові об'єкти, створені за рахунок коштів фонду соціального розвитку підприємств, передаються трудовим колективам на безоплатній основі.

Метою приватизації майна колективних господарств є відродження на селі реального власника і господаря як найважливішої передумови подолання економічної кризи, збільшення виробництва продукції та підвищення її економічної ефективності за рахунок дії соціально-психологічних факторів, зміни на краще ставлення робітників до праці, майна, землі, виробленої продукції. Тобто головна ціль – здійснити такі зміни у відносинах власності, які дають змогу перетворити члена колективного господарства з власника умовного у власника реального, коли загальне «наше» повинне перетворитися на конкретне «моє», яким можна розпорядитись на власний розсуд, передати у спадок, продати, подарувати. При цьому кількісним

вимірником належної частки кожному члену господарства є його індивідуальний майновий пай, який повинен відповідати трудовому внеску пайовика, створеного ним майна за період роботи в даному господарстві чи за період, визначений для розрахунків. Отже, майновий пай – це грошовий еквівалент трудового внеску працівника у створене колективне майно. Приватизація забезпечує:

- подолання відчуження селян від засобів виробництва і результатів праці;

- прискорення формування ефективної багатоукладної економіки на селі, включаючи розвиток господарств на засадах приватної власності;

- входження сільського господарства в ринкову економіку;

- природне поєднання особистих та колективних інтересів;

- створення гарантій соціально-економічного захисту працівників, кращої матеріальної забезпеченості за рахунок надбання права розпоряджатися результатами своєї праці;

- підвищення престижності роботи в сільському господарстві.

3.2. Пошук шляхів та джерела підвищення економічної ефективності підприємництва в аграрній сфері

Початок власної справи ставить перед майбутнім підприємцем цілу низку питань: як правильно вибрати напрямок діяльності, спеціалізацію, альтернативні шляхи розвитку підприємницької діяльності при можливих змінах попиту і пропозиції на продукцію, тощо? Яким чином найдоцільніше вести пошук найраціональніших форм її організації? Як сформувати вміння орієнтуватися у просторі можливостей, що відкриваються з початком бізнесу? І, звичайно, поява підприємницької ідеї та її подальше втілення вимагає враховувати певні обмеження, оцінювати ринкову кон'юнктуру, вивіряти можливості створюваного підприємства. З цими та іншими питаннями може зустрічатися у своїй діяльності і діючий підприємець у разі виникнення нової ідеї. В обох випадках початок нового бізнесу або зміна напрямів діяльності вже започаткованої справи вимагає неабияких зусиль підприємця, значних знань багатьох питань, великої кількості інформації.

Підприємницька ідея — конкретне цілісне знання про доцільність і можливість здійснювати певний вид підприємницької діяльності, а також чітке усвідомлення мети такої діяльності, шляхів і засобів її досягнення.

Насамперед підприємницька ідея може виникнути при синергії таких елементів, як збір потрібної інформації, її аналіз з використанням методик досліджень і розрахунків, та на основі цього формулювання

висновку про цілі і способи їх досягнення. Іншими словами побудова моделі майбутнього бізнесу. Потрібно зазначити, що "модель" сприймається нами як копія, форма, схема, що відбиває основні властивості та якісні ознаки реального об'єкта у спрощеному вигляді. З цього можна зробити висновок, що моделювання майбутньої підприємницької діяльності – це чітке уявлення про послідовні кроки роботи зі створення і подальшого розвитку бізнесу.

Таким першим кроком в організації підприємницької діяльності виступає ґрунтовне ознайомлення з чинним законодавством та ринковою кон'юнктурою. На цій основі з'являється можливість всебічного врахування існуючих правових та економічних обмежень для створюваного підприємства.

Для кращого засвоєння правових основ підприємницької діяльності доцільно ретельно вивчити законодавчі акти, звернути увагу на заборонені сфери діяльності або на ті сфери, організація бізнесу в яких пов'язана з певними обмеженнями, – ліцензуванням, отриманням спеціального дозволу тощо. Це дасть змогу уникнути зайвих втрат часу і зусиль, краще зосередитися на більш конкретному колі питань.

До економічних обмежень при створенні підприємства можуть бути віднесені такі:

- високий рівень початкових капіталовкладень;
- значний термін окупності вкладених коштів;
- невизначеність у досягненні комерційного результату;
- відсутність прибутку протягом значного часу діяльності.

Підприємницька діяльність пов'язана з дією багатьох інших факторів. Зокрема, невдало вибраний час для початку діяльності, викликаний сезонними коливаннями або іншими особливостями ринкової ситуації, здатний суттєво знизити ефективність розпочатого бізнесу.

Нерівномірність може спостерігатися і в галузевому, і в територіальному аспектах. Відповідно слід реагувати і початкуючому бізнесмену: точно вивірити динаміку майбутньої діяльності, визначити поведінку вже функціонуючих в обраній сфері підприємців. На цій основі стає можливим аналітична оцінка відповідності цілей і ресурсів майбутнього підприємства новим продуктам і новим ринкам. При цьому підприємець звертає особливу увагу на стратегію майбутнього підприємства, його потенційні конкурентні переваги. Потреби в додаткових джерелах фінансування підприємницької діяльності можуть бути такими:

1. Етап створення підприємства – формування власного капіталу.

2. Початковий етап функціонування – залучення додаткових фінансових джерел – кредитів, реінвестування.

3. Етап розвитку підприємницької діяльності – залучення капіталів нових партнерів, зовнішніх інвесторів.

Інформація, необхідна для організації власного бізнесу, може бути отримана декількома шляхами:

Перший шлях – це самостійне дослідження ринкової кон'юнктури. Його складовими виступають вивчення товарних і ресурсних ринків, коливань попиту і пропозиції на них, зміни цін товарів. Крім того, аналізується макроекономічне середовище, вивчається мотивація учасників ринкових відносин. Головним напрямком цих досліджень має стати комплексне вивчення ринку, динаміки його складових, потенційної і реальної ємності.

Визначення можливих розмірів збуту продукції доповнюється аналізом взаємодії покупців і продавців. Поведінка й мотиви потенційних споживачів, адекватність діяльності конкурентів на зміни в ринковому середовищі дають змогу оцінити стан товарних і ресурсних ринків.

Другий шлях організації інформаційного забезпечення майбутнього бізнесу – звернутися за допомогою до спеціалізованих консалтингових фірм. На практиці доведено, що другий спосіб ефективніший. Але обмеженість ресурсів закриває його для багатьох підприємців-початківців. Зазвичай можуть мати місце одночасне використання власної інформативної бази і дані спеціалізованих фірм.

Таким чином, генерування підприємницької ідеї – складний процес, управління яким повинно враховувати зміст цілей та завдань, що виникають на кожному етапі. Конкретизацію завдань кожного етапу створення підприємства можна сформулювати таким чином:

1. Моделювання стратегії майбутньої підприємницької діяльності – розробка сценаріїв розвитку фірми.

2. Формування ефективного уявлення про зміст організаційних заходів зі створення підприємства.

3. Визначення етапів створення фірми і конкретизація діяльності на кожному етапі.

4. Ознайомлення з чинним законодавством, врахування вхідних перепон і правових обмежень в обраній сфері підприємництва.

5. Визначення інформаційних джерел для дослідження ринкової кон'юнктури.

6. Дослідження ринкової інфраструктури та стану ринкової кон'юнктури.

7. Перевірка можливостей підприємства, відповідності його стратегії розвитку ринковим потребам.

Започаткування підприємницької діяльності здійснюється відповідно до певної технології створення бізнесу, що є специфічного для кожного конкретного випадку і залежить від сфери вибраної діяльності. Проте попри особливості економічного й правового середовища, специфіки сфери діяльності, існують і загальні проблеми, з якими мусять мати справу підприємці. Однією з перших таких проблем є пошук підприємницької ідеї.

Пошук привабливої ідеї бізнесу – це досить важке і відповідальне завдання підприємця, котрий має віднайти в ідеї можливість реалізувати свої знання і здібності. На цьому важливому етапі започаткування власного діла виникає проблема: де і як шукати нову підприємницьку ідею.

Джерела ідей можуть бути різними, починаючи від спеціальних досліджень і розробок, але найчастіше вони виходять від: споживачів; працюючих фірм; парламентів і урядів.

Власні або запозичені результати досліджень і розробок є чи не найбільш плідотворним джерелом нових ідей щодо бізнесової діяльності.

3.3. Методи пошуку шляхів ефективної діяльності

Наука і практика розробила чимало методів творчого (евристичного) пошуку підприємницької ідеї. Розглянемо деякі з них.

Метод аналогії передбачає використання чогось подібного до вже відомого рішення, "підказаного", наприклад, технічною економічною або іншою літературою чи "підглянутого" в природі.

Метод інверсії – специфічний метод, що передбачає такі підходи до вирішення нової проблеми:

- перевернути "догори ногами";
- "вивернути" на протилежний бік;
- поміняти місцями тощо.

Метод ідеалізації базується на ініціюванні уявлення про ідеальне вирішення проблеми, що може "наштовхнути" на усвідомлення якоїсь нової ідеї.

Метод "мозкового штурму" зводиться до творчої співпраці певної групи спеціалістів заради вирішення проблеми за допомогою, наприклад, проведення дискусії з конкретного кола питань.

Метод конференції ідей відрізняється від методу "мозкового штурму" тим, що допускає доброзичливу критику у формі репліки або

коментарю. Вважається, що така критика може підвищити цінність висунутих ідей.

Метод колективного блокнота поєднує індивідуальне висунення ідей з колективною оцінкою. При цьому кожний учасник отримує блокнот, у якому викладена суть вирішуваної проблеми. Протягом певного часу (звичайно місяця) кожний учасник обговорення записує у блокноті власні ідеї щодо вирішення певної проблеми. Потім блокноти отримує керівник групи учасників для узагальнення накопиченої інформації. Лише після завершення цієї процедури організовується творча дискусія і приймається відповідне рішення щодо нової підприємницької ідеї.

Метод контрольних запитань. Його сутність полягає у тому, щоб ініціювати вирішення обговорюваної проблеми з допомогою певних запитань, що мають стимулювати власні міркування щодо висунутої нової ідеї.

Сутність методу фокальних об'єктів зводиться до перенесення ознак випадково вибраних об'єктів на об'єкт, що потребує вдосконалення. Останній перебуває у фокусі перенесення і тому його названо фокальним.

Метод морфологічного аналізу заснований на використанні комбінаторики, тобто дослідженні всіх можливих варіантів, виходячи з закономірностей будови (морфології) об'єкта, що підлягає вивченню й аналізу.

Отже, якщо з'явилася ідея створення власного бізнесу та її практичного втілення, потрібно ще до початку активних дій ретельно зважити всі можливості підприємства, врахувати перепони і ризики розпочатої справи.

Тема 4. ВЛАСНІСТЬ НА ЗАСОБИ ВИРОБНИЦТВА І ЗЕМЛЮ ТА ЇЇ ВПЛИВ НА РОЗВИТОК ПІДПРИЄМНИЦТВА НА СЕЛІ

4.1. Засоби виробництва, джерела їх формування і відтворення

Засоби виробництва – це сукупність засобів та предметів праці, які становлять матеріальну основу виробництва і використовуються людиною при створенні будь-якого продукту. Різниця між засобами та предметами праці полягає у тому, що засоби праці зношуються поступово, не змінюючи своєї речової форми, і переносять свою вартість на продукцію частками протягом усього строку їх використання. До них належать будівлі, споруди, машини, передавальні пристрої, устаткування, інвентар, робоча й продуктивна худоба, багаторічні

насадження, капітальні витрати на поліпшення земель. У цілому вони становлять (у грошовому виразі) основні фонди підприємства, а в поєднанні з іншими фондами – статутний фонд, який характеризує фінансово-майновий стан підприємства.

Предмети праці, як правило, у виробничому циклі використовуються повністю (винятком є добрива, післядія яких може враховуватись наступного року), переносять усю свою вартість на новостворений продукт і становлять оборотні фонди.

Особливим засобом виробництва в сільському господарстві є земля, яка, нагадаємо, одночасно виступає як засіб і предмет праці. При цьому при раціональному використанні вона не зношується, а навпаки, покращує свою якість. Тому на землю не нараховується амортизація і вона не переносить свою вартість на продукцію.

Оцінка та облік основних фондів здійснюється за вартістю їх придбання з урахуванням витрат на доставку та зберігання. У процесі експлуатації їх вартість щороку коригується відповідно до спрацювання та переоцінок, зумовлених зміною цін на засоби виробництва, і обліковується за залишковою (відновлювальною) вартістю. Розрізняють спрацювання основних засобів як фізичне, так і моральне (економічне), що є наслідком науково-технічного прогресу, в результаті якого з'являються нові, продуктивніші та якісніші засоби. Це спричинює знецінення старих засобів праці та заміну їх новими раніше, ніж закінчиться строк їх використання згідно з нормативними показниками.

Оборотні фонди – це виробничі запаси: насіння, корми, добрива, засоби захисту рослин, молодняк тварин і доросла худоба на відгодівлі, сировина для переробки, запасні частини, таропакувальні матеріали, інші предмети праці та незавершене виробництво (витрати під урожай наступного року, мед у вуликах для зимової годівлі бджіл, яйця для інкубації тощо).

Фонди обігу – це готова продукція, яка не реалізована і перебуває у сховищах, магазинах, кошти на рахунках у банках, цінні папери. Вони використовуються для здійснення технологічних операцій у процесі виробництва і також поділяються на сільськогосподарського і несільськогосподарського призначення. Співвідношення між окремими фондами визначає їх структуру. Вона залежить від спеціалізації, розмірів підприємства, виду діяльності, фінансового стану та інших умов.

Співвідношення основних і оборотних фондів, за усередни ними даними, коливається в таких пропорціях: 60–70 % – основні фонди, 30–40 % – оборотні. Раціональне співвідношення цих фондів – важлива умова ефективного господарювання.

Ефективне функціонування будь-якого підприємства неможливе без своєчасного оновлення засобів виробництва. Причому це оновлення повинне відбуватися за рахунок певних поступово нагромаджуваних коштів, що забезпечують оновлення за рахунок амортизаційних нарахувань протягом строку експлуатації цих засобів.

Нарахування амортизації і використання амортизаційного фонду контролюється з боку державних органів лади, а методики розрахунку амортизації і мінімальні терміни використання затверджуються Кабінетом Міністрів України, які поділяються на прямолінійні та непрямолінійні методи. В основі прямолінійних методів нарахування амортизації є принцип нарахувань рівновеликими частинами протягом всього строку експлуатації. Але якщо засіб виробництва новий, виконує більше завдань і приносить цим більший прибуток, то логічніше було б проводити амортизаційні відрахування не рівновеликими частинами а від більших сум до менших протягом періоду експлуатації. Такі методики розрахунку базуються на методиці Американського економіста Хеджеса яку можна представити формуло:

$$A=(B*n)/\sum Ч,$$

Де А – амортизація на певний рік використання засобу, грн.;

В – Балансова вартість засобу, грн.;

n – число яке визначається зворотнім роком нормативного терміну використання основного засобу;

$\sum Ч$ – сума чисел нормативного терміну використання засобу.

Наприклад: балансова вартість трактора МТЗ-82 становить 300 000 грн., строк його експлуатації – 9 років, сума чисел строку експлуатації дорівнюватиме 45 (1+2+ 3+4+5+6+7+8+9). За цих умов за перший рік його експлуатації амортизаційні нарахування мають становитимуть 9/45 його вартості (60,0 тис. грн.), на другий рік – 53,3 тис грн. (60000X8/45), а на 9-й рік – лише 1,3 тис. грн. (60000X1/45).

Серед інших джерел відтворення основних засобів у ринкових умовах господарювання є прибуток підприємства, при розподілі якого за рішенням трудового колективу виділяється певна сума (встановлений відсоток) на розвиток виробництва, та власні кошти членів трудового колективу, що бажають вкласти свої заощадження у розвиток діяльності підприємства з поверненням під певний відсоток. Можуть бути надані асигнування з бюджету у формі дотацій: на боротьбу з ерозією ґрунтів, зрошення, осушення, розвиток нових виробництв, захист навколишнього середовища, будівництво доріг та об'єктів соціально-побутової інфраструктури. Важливим джерелом є також кредити банків та інвесторів, які бажають вкласти свої кошти в економіку України й мати з

цього прибуток. Відтворення оборотних засобів здійснюється в основному за рахунок виручки за реалізовану продукцію.

Отже, поєднання і використання зазначених джерел на відновлення, удосконалення та розширення виробничої бази становить основу для розширеного відтворення та ефективної господарської діяльності.

4.2. Визначення потреби в машинах і знаряддях та організація їх використання

Тягові, робочі машини, силове устаткування і обладнання є стрижнем виробництва та будь-яких інших видів діяльності. Від кількості і структури цих засобів значною мірою залежить успіх діяльності підприємства. Номенклатура технічних засобів виробництва визначається спеціалізацією підприємства, природно-економічними умовами, структурою посівних площ та технологією вирощування культур, які вимагають певного набору і систем машин.

Під системою машин розуміють поєднання окремих взаємодоповнюючих тягових та робочих машин, що забезпечують комплексну механізацію виробничих процесів в основних галузях виробництва. Від рівня оснащеності сільськогосподарського виробництва високопродуктивною технікою і раціонального її використання залежить ефективність господарювання підприємств.

Організаційно-економічні вимоги до систем машин ґрунтуються на забезпеченні при їх використанні технологічних параметрів виконання операцій та створенні відповідних умов праці на робочому місці, які відповідали б вимогам санітарно-гігієнічних, психофізіологічних і естетичних нормативів.

До основних експлуатаційно-технологічних характеристик систем машин при виконанні ними потокових процесів належать: потужність, надійність, стійкість, технологічність та пристосованість для керування. Економічна оцінка ефективності техніки визначається показниками продуктивності та витрат на її експлуатацію. Головними серед них є: продуктивність; експлуатаційні витрати на одиницю роботи – оплата праці, амортизаційні нарахування; витрати на ремонт і технічне обслуговування; вартість паливно-мастильних матеріалів; строк окупності; енергомісткість.

Рівень використання техніки оцінюють за такими коефіцієнтами: змінності (відношення фактичного часу роботи машини протягом доби до нормативного); виробітку – денного, сезонного, річного в еталонних гектарах (відношення фактичного виробітку до нормативного);

використання (відношення робочих днів протягом сезону, року до загальної кількості днів перебування в господарстві).

Потребу в тягових і робочих машинах визначають на підставі обсягів робіт та строків їх виконання згідно з технологічними картами по марках тракторів, комбайнів і набору комплексу робочих машин, які агрегуються з тим чи іншим трактором. При цьому враховують врожайність культур, валовий збір, норми виробітку, дані паспортів полів, плановий обсяг механізованих робіт та строки їх виконання, продуктивність скомплектованих агрегатів. Потребу в тракторах розраховують як в умовних одиницях, використовуючи при цьому обсяг робіт в еталонних гектарах, так і у фізичних – за марками тракторів з урахуванням напружених періодів польових робіт.

Залежно від об'єкта, який механізується, потребу в техніці визначають за технологічними картами, розрахунковим, нормативним або економіко-математичним методом із використанням ЕОМ.

Потребу виробничого підрозділу в засобах механізації розраховують за технологічними картами вирощування, збирання культур та обслуговування тваринництва. Відповідно до прийнятої технології та строків виконання механізованих робіт складають графік завантаження техніки у певні періоди сільськогосподарських робіт, підсумовують за періодами потребу в агрегатах і окремих силових та робочих машинах й визначають потребу кожного виду і марки машин на весь сільськогосподарський рік. Одержані дані уточнюють, коригують за строками виконання робіт і з урахуванням наявності машин у господарстві.

При складанні агрегатів беруть до уваги лише ті з можливих варіантів, які за економічною оцінкою найдоцільніші. Для визначення кількості агрегатів і машин, що входять до їхнього складу, користуються формулами:

$$K_a = O : D * H_b * K_z;$$

$$K_m = K_a * \chi_m,$$

де, K_a - кількість агрегатів;

K_z - коефіцієнт змінності;

K_m - кількість машин необхідних для комплектування агрегатів;

χ_m - кількість машин у складі одного агрегату.

Розрахунковий метод застосовують для визначення річної потреби в тракторах і сільськогосподарських машинах господарства в цілому, а також на окремий період або певну роботу. Для цього розраховують кількість тракторів в еталонному вимірі за формулою:

$$\chi_{TC} = O : D * K_z * H_b * K_T,$$

Де $\chi_{T.c}$ - кількість тракторів в еталонному вимірі;

O - обсяг роботи в умовних еталонних гектарах;

Д - кількість робочих днів на рік або в періоді;

K_z - середній коефіцієнт змінності;

H_b - змінна норма виробітку еталонного трактора в умовних гектарах;

K_r - нормативний коефіцієнт технічної готовності.

Після визначення загальної потреби в тракторах в еталонному вимірі розраховують потребу в них за типами і марками. При цьому входять із структури посівних площ та фактичного завантаження тракторів спеціального призначення і підраховують потребу в цих типах силових машин.

Значний обсяг роботи на підприємствах трактори виконують при транспортуванні вантажів, що також слід враховувати, виділяючи придатні для цього машини. Весь обсяг, що залишився, відносять на трактори загального призначення, у тому числі колісні та гусеничні окремо. Одержану потребу в тракторах різних типів і марок коригують до цілого числового значення.

На великих за територією багатогалузевих підприємствах річну потребу в техніці найдоцільніше визначати нормативним методом - застосування нормативів потреби в тракторах за типами і марками та сільськогосподарських машинах загального призначення на 1000 га посівної площі, а у спеціалізованій техніці - на 1000 га посівів певної культури.

Оптимальний склад тракторного парку, який забезпечує вчасне виконання робіт і з найменшими експлуатаційними витратами, можна визначити, користуючись методами лінійного програмування.

Потребу в комбайнах обчислюють за обсягом і строками збирання культур, нормами виробітку відповідних комбайнів та коефіцієнтом змінності, користуючись тими самими формулами, що й для розрахунку потреби в тракторах.

Потребу в машинах для механізації виробничих процесів у тваринництві визначають за показниками обсягу і строків виконання робіт та продуктивності машин.

На основі проведених розрахунків складають план технічного оснащення господарства.

Рациональна організація використання машинно-тракторного парку передбачає систему заходів, що забезпечує виконання змінних і сезонних норм виробітку. Серед них головними є: визначення обсягу тракторних робіт та їх розподіл за марками на декаду, місяць чи сезон з урахуванням оптимального використання потужностей за рахунок чіткого комплектування агрегатів; суміщення виконання різних операцій одним агрегатом (підготовка ґрунту і сівба, сівба та внесення добрив,

культивация й вирівнювання ґрунту тощо); складання погодинних графіків робіт та їх узгодження із взаємозалежними видами робіт (збирання, транспортування, доробка, зберігання та ін.); розробка маршрутів руху агрегатів; групова робота агрегатів; двозмінна робота в напружені періоди сільськогосподарських робіт та інші заходи, що сприяють найповнішому використанню техніки. Підвищення виробітку на трактор чи комбайн рівнозначне збільшенню їх кількості без додаткових витрат.

Особливості організації транспортних засобів у сільському господарстві пов'язані з його відмінними рисами, особливо із сезонністю, багатогалузевістю, територіальною розгалуженістю, неоднорідністю продукції тощо. Через це транспортні роботи на сільськогосподарських підприємствах характеризується великою номенклатурою вантажів, більша частина яких є терміновими, порівняно невеликою середньою відстанню. Основні види транспортних засобів у сільському господарстві - автомобілі, трактори та робоча худоба. Найпоширенішим є автомобільний транспорт, яким перевозять 70-80% вантажів, трактори та самохідні шасі близько 15%, жива тяглова сила - до 5%.

Автомобілі розрізняють за вантажопідйомністю і типом кузова.

Тракторний транспорт - це переважно колісні трактори різної потужності з бортовими або самоскидними візками вантажопідйомністю 4-12т. їх використовують для перевезення досить великих партій вантажів на відстань 10-12км. або для систематичного обслуговування тваринництва в агрегаті з машинами лише на тракторній тязі.

Технологічні, господарські вантажі, сировину та готові продукти транспортують на підприємство, за його межі, по території підприємства або в межах садиби. Тому вантажоперевезення поділяють на:

зовнішні - найбільш віддалені, їх здійснюють переважно власним чи залученим автотранспортом. При перевезенні великих партій вантажів на велику відстань використовують також трактори ЮМЗ, МТЗ, Т - 150К або К - 702;

внутрішньогосподарські перевезення практикують при обслуговуванні виробничих і господарських підрозділів: перевезенні сировини або готового продукту з поля й на поле чи на тваринницьку ферму. Для цього призначений тракторний і гужовий транспорт;

внутрішньо садибні - це транспортування кормів із сховища на ферму чи гною з ферми у гноєсховище. Для їх виконання використовують здебільшого гужовий транспорт, а на постійних перевезеннях - трактори малої потужності.

Для задоволення потреб сільськогосподарських підприємств перевозять понад 250 видів різних вантажів, їх класифікують за фізико-механічними властивостями, способом навантаження і розвантаження, терміновістю:

1) за спрямованістю вантажоперевезень — внутрішньо та зовнішньогосподарські;

2) за походженням вантажів — сільськогосподарські й несільськогосподарські;

3) за масовістю перевезень — масові перевезення і дрібними партіями;

4) за фізико-механічними властивостями — тверді, напівтверді, рідкі, газоподібні;

5) за способом навантаження-розвантаження і за формою — навалочні, насипні, наливні, штучні (тарні й безтарні);

6) за рівнем використання вантажопідйомності вантажі поділяються на 4 класи: I — коефіцієнт використання вантажопідйомності 1,00 і вище; II — 0,71-0,99; III — 0,51-0,70 і IV клас — 0,50 і менше;

7) за розміром — габаритні й негабаритні. Негабаритними є вантажі, розміри яких перевищують дорожні габарити — ширину 2,5м, висоту 3,8м і довжину 5м;

8) за масою — нормальні й важкі (маса одного місця понад 250 кг);

9) за умовами перевезення — звичайні, специфічні (негабаритні, важкі, швидкопсувні тощо);

10) за часом виконання — тимчасові, сезонні та постійні;

11) за способом виконання — прямого сполучення і змішаного сполучення (транспорт двох і більше видів, тобто з перевалками).

До транспортних засобів, які використовують для перевезення сільськогосподарських вантажів, ставляться особливі вимоги. По-перше, це перевезення у відповідні агротехнічні й зоотехнічні строки. По-друге, транспортні засоби мають відповідати фізико-механічним та іншим властивостям вантажів, оскільки в сільському господарстві більшість вантажів III і IV класів, які не забезпечують повне використання вантажопідйомності автомобілів. Часто потрібна спеціальна підготовка транспортних засобів до перевезення зерна та інших вантажів (ущільнення кутів кузова, накриття брезентом тощо).

Для перевезення вантажів у сільському господарстві використовують переважно автомобілі, трактори, живу тяглову силу, а іноді річковий, повітряний та залізничний транспорт, дуже рідко — трубопровідний, підвісні дороги. Ефективність транспортних засобів

на перевезенні різних вантажів і на різну відстань неоднакова. Тому важливе значення має раціональне поєднання різних видів транспорту.

Вантажні автомобілі рекомендується використовувати на великих відстанях, тобто більше на зовнішніх перевезеннях, бо на коротких відстанях істотно знижується швидкість їх руху.

Для внутрішньогосподарських перевезень доцільно використовувати трактори, особливо коли немає хороших доріг. Гужовий транспорт має переваги при перевезенні вантажів дрібними партіями на невелику відстань (внутрішньофермські вантажі, господарські роботи тощо).

Для визначення потреби в транспортних засобах застосовують розрахунковий, нормативний і економіко-математичний методи, а також технологічні карти. При цьому необхідно розв'язати два завдання: встановити обсяг перевезень, розділити між видами транспортних засобів, а у кожній групі - між марками транспортних засобів із тим, щоб роботи виконувалися з найменшими витратами коштів.

Для робіт, віднесених на автотранспорт, розраховують необхідну кількість машин в авто тоннах (тобто тонаж парку) за формулою:

$$K_a = O_p / (D * K_d * \Pi * K_n * K_v), \text{ де}$$

K_a - потрібний тонаж парку для виконання планового обсягу роботи, т.;

D - календарна кількість днів на рік;

Π - нормативний середній денний пробіг автомобіля, км.;

O_p - обсяг роботи, т*км.;

K_d - коефіцієнт використання парку;

K_n - коефіцієнт використання пробігу;

K_v — коефіцієнт використання вантажності за класом.

Потребу в автомобілях визначають за кількістю перевезених вантажів, відстанню їх перевезення, строками виконання робіт, змінною продуктивністю однієї машини.

Кількість автомобілів, потрібних для виконання певної роботи, можна обчислювати за формулою:

$$K_{ав} = O_v : (\Pi_3 * D_p * K_3), \text{ де}$$

$K_{ав}$ - кількість автомобілів;

O_v - обсяг вантажів, які підлягають перевезенню, т.;

Π_3 - продуктивність за зміну, т.;

D_p - кількість днів роботи;

K_3 - коефіцієнт змінності.

Для планування річної потреби в автотранспорті й використання його протягом року доцільно скласти план-графік, аналогічний до графіку для визначення потреби в тракторах.

Послідовність розрахунків при плануванні може бути така. Визначають вид і масу вантажу, відстань його перевезень, календарні строки перевезення вантажу та кількість робочих днів, марку автомобіля та його вантажопідйомність, кількість рейсів за зміну та за день. Потім, помноживши масу вантажу, який перевозить один автомобіль даної марки за один раз, на кількість рейсів за день, обчислюють його денну продуктивність. Після множення денної продуктивності на строк виконання роботи дістають продуктивність автомобіля за зазначений період перевезення вантажу. Поділивши загальну масу вантажу на продуктивність одного автомобіля відповідної марки за весь період, матимемо кількість автомобілів для перевезення вантажу в зазначений термін.

При плануванні раціонального поєднання окремих видів транспорту доцільно користуватись нормативами.

Організація нафтогосподарства. Потреба в паливно-мастильних матеріалах для виконання сільськогосподарських робіт та перевезення вантажів визначається окремо за видами робіт по марках тракторів (дані беруть із технологічних карт) згідно з технічними (паспортними) нормами з урахуванням технічного обслуговування і холостих переїздів. Для автомобілів паливо та мастила розраховують по кожній марці окремо за паспортними даними на 100 км пробігу.

Постійний мінімальний запас паливно-мастильних матеріалів у підприємстві має становити 10–15 % (якщо є місткості, то краще 20–25 %). Для зберігання нафтопродуктів, як правило, на центральній садибі створюють нафтобазу, а на виробничих ділянках – автозаправні колонки або паливо підвозять мобільними автозаправниками до місця роботи.

При нинішньому значному подорожчанні нафтопродуктів, газу та електроенергії до їх витрачання та зберігання повинен бути особливо заощадливий підхід, а облік має суворо ґрунтуватися на нормативах витрат. Цьому сприяє своєчасне регулювання двигунів, мінімізація холостих переїздів за розробленими маршрутами, зменшення пробігу автомобілів без вантажу за рахунок зустрічних перевезень, встановлення чітких лімітів використання газу та електроенергії.

Організація технічного обслуговування і зберігання машин полягає в проведенні за графіками відповідного технічного обслуговування і ремонту (поточного, капітального) після виконання нормативного обсягу робіт в умовних гектарах, відпрацьованих годинах

або витраченому паливі. Своєчасне проведення технічних оглядів та ремонтів запобігає несправностям та виходу з ладу агрегатів у процесі їх роботи.

Ремонти техніки планують відповідно до встановлених міжремонтних строків відпрацьованих мото-годин. Здійснення техоглядів, поточних ремонтів, а в підприємствах, які мають добре обладнані ремонтні майстерні, і капітальних відбувається в цих майстернях. При цьому вирішуються два завдання: по-перше, питання зайнятості механізаторів у міжсезонні періоди польових робіт та підвищення якості ремонтів; по-друге, здешевлення ремонтів за рахунок усунення переplat ремонтним підприємствам, пов'язаних із диспаратом цін на промислові послуги сільському господарству.

Однак при відсутності відповідної ремонтної бази капітальні ремонти найдоцільніше проводити в спеціалізованих підприємствах системи «Агротехсервіс» та інших ремонтних заводах за договорами.

Зберігати машини потрібно відповідно до встановлених правил по кожному їх виду в гаражах (автомобілі, трактори); сараях чи під навісами (комбайни, обприскувачі, сівалки та інша складна техніка), на бетонних майданчиках для зберігання ґрунтообробних машин.

4.3. Організація матеріально-технічного постачання та агросервісного обслуговування

Найбільшу питому вагу у виробничих послугах сільському господарству займає агрохімічне обслуговування. Основним в організації виробничого обслуговування агрохімічними підприємствами сільськогосподарських товаровиробників є визначення економічного механізму взаємовідносин між партнерами. Інтеграція партнерів повинна здійснюватися в напрямі створення агрохімічних підприємств ринкового типу на підставі приватизації, яка спрямована на поєднання інтересів обслуговуючих підприємств і сільськогосподарських товаровиробників шляхом їх кооперації або передачі контрольного пакета акцій агрохімічного підприємства сільськогосподарським товаровиробникам при створенні акціонерного товариства.

Наразі сільськогосподарські товаровиробники забезпечуються мінеральними добривами та засобами захисту рослин двома каналами — за держпрограмою і прямими контрактами.

Серед постачальників мінеральних добрив найбільшу частку на ринку в 2001 -2002 роках займало ВАТ "Агрохімцентр", яке має свої представництва в усіх областях та районах України.

Основними постачальниками отрутохімікатів, крім названої структури, є ЗАТ "Украгробізнес", спільне підприємство "Райз Агросервіс - інвест", ТОВ "Об'єднана агротехнічна компанія", ТОВ АПФ "Агромир", ВАТ "Украгросервіс".

Організація транспортного обслуговування сільськогосподарських підприємств

Добре налагоджене транспортне забезпечення є важливою умовою успішної роботи агропромислових організацій всіх форм власності. Вплив цього чинника на ефективність та кінцеві результати виробничої діяльності АПК виявляється через рівень транспортних витрат, своєчасного та повного задоволення потреб споживачів у перевезеннях.

Завдання транспортного обслуговування АПК - своєчасне, якісне та повне задоволення потреб товаровиробників у перевезеннях при одночасному підвищенні його економічної ефективності. Крім того, надійне транспортне забезпечення визначає і рівень конкурентоспроможності транспортних формувань. В умовах переходу до ринкових відносин транспортне забезпечення суттєво впливає не тільки на результати виробничо-фінансової діяльності функціонуючих господарських структур АПК, але є важливим чинником поліпшення соціально-економічних умов життя та діяльності сільського населення.

Основними експлуатаційними чинниками, що визначають рівень транспортного забезпечення, доцільно вважати характер і структуру вантажів, відстань перевезень, шляхові умови, обсяги перевезень та їх сезонні коливання, використання транспортних засобів у комплексі із сільськогосподарськими машинами та агрегатами.

Транспортне обслуговування одне із перших пристосувалося до ринкових умов. Це пояснюється тим, що в кожному адміністративному районі ці послуги можуть надавати різні конкуренти: автотранспортні підприємства, транспортні підрозділи переробних і сервісних підприємств АПК, автопарки аграрних підприємств. Крім того, перевезення здійснюють різні підприємницькі структури, приватні власники вантажних автомобілів.

Враховуючи зміни в аграрному секторі та вимоги сільськогосподарських товаровиробників до транспортного забезпечення, доцільно мати в розрахунку на 1000 га сільськогосподарських угідь для підприємств Степу -9,2 одиниць рухомого складу, Лісостепу -11, Полісся —13,6 автомобілів.

Найвищою в структурі автотранспорту сільськогосподарських підприємств має бути частка самоскидів як найбільш придатних для умов аграрного виробництва (короткі відстані перевезень, недостатня кількість засобів розвантаження, значні обсяги насипних вантажів тощо). Бортових автомобілів доцільно мати понад 20-22 відсотки і не менше 10 відсотків

автомобілів зі змінним кузовом. Причому, в господарствах Степу середня вантажопідйомність автомобіля в 1,2-1,4 разу вища, ніж у Поліссі.

Таблиця
2.1.

Перспективна структура парку вантажних автомобілів у розрахунку на 1000 га сільськогосподарських угідь (фізичних одиниць)

Автомобілі	Степ	Лісостеп	Полісся
Бортові	1,99	2,35	2,80
Самоскиди	3,72	4,68	5,82

Організація меліоративного обслуговування сільськогосподарських підприємств. Одним з головних напрямків інтенсифікації сільськогосподарського виробництва є меліорація — сукупність організаційно-господарських, технічних і технологічних заходів, спрямованих на докорінне поліпшення земель з несприятливими водними та повітряними режимами, хімічними і фізичними властивостями. Види меліорації: зрошення, осушення, агролісомеліорація, хімічна меліорація (вапнування та гіпсування земель, внесення добрив), культуртехнічні роботи тощо.

Понад 80 відсотків зрошуваних земель зосереджено в зоні Степу та 60 відсотків осушених земель - у зоні Полісся.

Зрошення й осушення земель вимагають будівництва і експлуатації меліоративних систем, міжгосподарських меліоративних мереж, підтримання їх в технічно справному стані, належного регулювання водно-повітряного режиму, обґрунтування і суворого дотримання технології вирощування сільськогосподарських культур на цих землях.

Саме вирішенням питань, пов'язаних з будівництвом і експлуатацією меліоративних систем, займаються на договірних засадах спеціалісти Державного комітету України по водному господарству, його обласні і районні управління з експлуатації зрошувальних та осушувальних систем, значна частина яких уже реформована в акціонерні товариства.

Площі орних земель в Україні, які потребують хімічної меліорації, становлять понад 10 млн. га. Для підвищення їх родючості необхідно щорічно вапнувати 1,9 млн. га та гіпсувати 0,3 млн. га земель.

Хімічна меліорація ґрунтів в Україні провадиться в основному за рахунок держбюджету силами механізованих загонів райсільгоспхімії на договірні основи.

Ветеринарне обслуговування сільськогосподарських підприємств

Ветеринарне обслуговування сільськогосподарських товаровиробників покладено на Державний департамент ветеринарної медицини, який підпорядкований міністру аграрної політики України.

Утримання апарату Держдепартаменту ветеринарної медицини здійснюється за рахунок Державного бюджету України.

До сфери управління Державного департаменту ветеринарної медицини належать Республіканське управління державної ветеринарної медицини Автономної Республіки Крим, обласні державні управління ветеринарної медицини, районні підприємства (лікарні) державної ветеринарної медицини, корпорації з ветеринарного і зоотехнічного забезпечення тваринництва "Укрветзоопромпостач" з мережею обласних державних підприємств "Ветзоопромпостач".

У соціально-побутовому будівництві перспективним може стати створення, особливо в малих селах і для відокремлених сільських господарств, кооперованих комбінованих об'єктів, таких, наприклад, як дошкільний заклад - початкова школа - спортивний комплекс - заклад культури або торговельне підприємство - підприємство громадського харчування - заготівельний пункт - переробний цех - міні-комбінат побутового обслуговування. В обох випадках до таких комбінованих структур можна долучити й житло для працівників сфери обслуговування.

Уміле залучення і використання всіх можливих джерел фінансування та утримання об'єктів соціальної інфраструктури в перспективі може забезпечити поступовий перехід від відокремленого функціонування автономних служб (підприємств, закладів, організацій) до створення інтегрованих територіальних комплексів, комбінатів, фірм сільського сервісу.

Тема 5. МАРКЕТИНГОВЕ СЕРЕДОВИЩЕ В АГРОПРОМИСЛОВІЙ СФЕРІ ТА ЙОГО ВПЛИВ НА РОЗВИТОК УСПІШНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА

5.1. Сутність та еволюція маркетингу

Після з'ясування загальних умов підприємницької діяльності та основних видів підприємств доцільно перейти до характеристики конкретних механізмів досягнення успіху в підприємстві, першим з яких є вивчення потреб споживачів та випуск на цій основі необхідної продукції. Маркетингова діяльність є основою раціональної цінової, товарної, збутової політики підприємств. Тому знання сутності та основних видів сучасного маркетингу необхідне для підприємця.

Підприємцю потрібно вміти розпізнавати побажання споживача і якнайкраще задовольняти його потреби. Ці потреби можуть стосуватись

не тільки виробництва, якості, властивостей товару, а й поширюватися на зручність його придбання, обслуговування. Тільки за таких умов стає можливим перетворення потреб покупця в доходи підприємця. Саме така діяльність підприємця і становить основу маркетингу — системи заходів щодо організації руху товарів і послуг від виробника до споживача.

Виникнення і розвиток маркетингу як теорії та підприємницької практики зумовлені розвитком економічних відносин між суб'єктами господарської діяльності і зростанням продуктивності праці, яке стало наслідком науково-технічного прогресу, широкого застосування машин та обладнання, спеціалізації і розподілу праці (рис. 2.2). Все це спричинило різке зростання кількості товарів, перенасичення ринку, виникнення проблем із збутом продукції. Як наслідок цього — нераціональне використання ресурсів підприємства, погіршення фінансових показників діяльності фірм, зменшення грошових надходжень, а іноді й банкрутство підприємства, що призводить не лише до негативних економічних наслідків, а й до виникнення соціальних проблем, як, наприклад, безробіття.

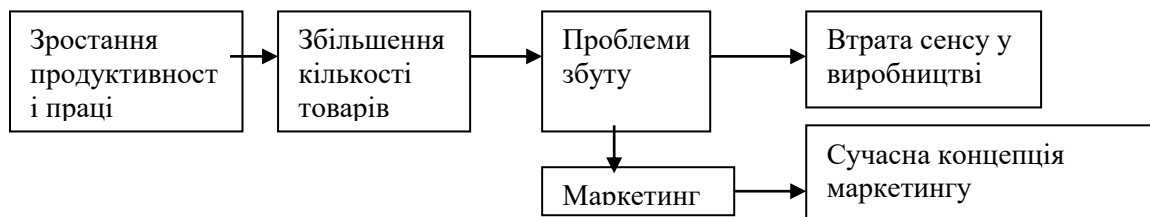


Рис 2.2. Сучасна концепція маркетингу

Слово «маркетинг» походить від англійського слова “market” — ринок. Зверніть увагу, що термін "маркетинг" з'явився в економічній американській літературі ще наприкінці XIX - початку XX століть і означав "ринкова діяльність". У сучасному розумінні маркетинг - це передбачення попиту на товари і послуги, управління цим попитом і його повне задоволення. Один із засновників сучасної теорії маркетингу Філіп Котлер дає таке визначення: маркетинг - вид людської діяльності, спрямований на задоволення потреб шляхом обміну.

У світовій практиці маркетинг з'явився не відразу. Він є результатом багаторічної еволюції поглядів менеджерів на цілі, завдання і методи розвитку промисловості і торгівлі. Великий вплив на формування маркетингу вчинив науково-технічний прогрес суспільства, який забезпечив велику різноманітність товарів, високі темпи їх оновлення, ефективне управління виробництвом і маркетингом.

В історичному розвитку маркетингу прийнято розглядати такі етапи:

1) 1860 - 1930 рр. Це період зародження маркетингу, коли окремі підприємці впроваджували деякі елементи маркетингу. Даному періоду притаманна "Товарна орієнтація", або "орієнтація на виробництво" - виробники прагнули поліпшити якість та асортимент товарів без будь-яких урахувань потреб споживачів. В цей період в провідних університетах США починається вивчення дисциплін про маркетинг (Методика збутової діяльності). У великих корпораціях і монополіях створюються відділи маркетингу, створюється американська асоціація маркетингу (АМА).

2) 1930 - 1950 рр. це період «маркетингу – виробника», якому притаманна збутова орієнтація. Попит на велику кількість товарів був не насичений, тобто низький, продавалося те що було вироблено. Забезпечення максимального продажу товарів за допомогою реклами та інших засобів стимулювання на основі принципів і методів довгострокового планування.

3) 1950- 1970 рр. це період «маркетинг – споживача», якому притаманна ринкова орієнтація - виробництво товарів високої якості, які користуються підвищеним попитом, для забезпечення максимального продажу саме цих товарів. Вперше з'явився відділ маркетингу. Попит на велику кількість товарів насичений, все важче продавати товари, починає діяти концепція маркетингу головний принцип якої виробляти те що продається.

4) від 70 років по теперішній час – це період суспільного маркетингу, ціллю якої є взаємозалежність інтересів споживачів, виробників і суспільства в цілому.

Формування ринкових відносин в аграрно-промисловому комплексі розпочалося наприкінці 80-х початку 90-х років, коли у постсоціалістичних країнах Центральної і Східної Європи сталася трансформація типів економіки - командно-адміністративного на ринковий. Державна форма власності, при якій фактично був відсутній господар, віджила. Адміністративні методи керівництва, при яких згори, починаючи з союзних, республіканських міністерств і главків через велику мережу крайових та районних ланок спускались планові показники безпосередньо виробнику, змінювалися на ринкові, при яких підприємства одержували спочатку часткову, а згодом і повну самостійність.

Після розпаду СРСР занепала і економіка постсоціалістичних країн. Припинили свою діяльність (повністю чи частково) великі промислові гіганти. Збільшився дефіцит на товари народного

споживання. Здавалося б, що в таких умовах все зрозуміло: виробляти потрібно те, чого не вистачає. Але в дійсності все не так просто. З історії відомі так звані ринкові хвилі: сьогодні дефіцит - завтра затоварення. Замало виробляти товар, якого не вистачає, необхідно формувати ринок. Аналогічні процеси відбулися і в Україні.

Економіка стала на шляху розвитку здорових ринкових відносин, які відповідають тим відносинам, що існують в розвинутих цивілізованих країнах. Почало розвиватися підприємництво, це сприяло створенню широкої мережі товаровиробників. Їх загальний потенціал мав повністю вирішити проблеми кількості, якості та асортименту товарів відповідно до вимог споживача.

Зміна командно-адміністративної економічної системи, перехід до нового основаного на економічних методах механізму господарювання, призводить до зміни "ринку продавця" (виробника) на "ринок покупця" (споживача).

При такій системі головну роль відіграє не стільки наявність товарів, скільки їх високі споживчі якості. До виробника така система пред'являє досить жорсткі вимоги:

- Як ефективно працювати на ринку?
- Як найкраще задовольнити потреби споживача?
- Як правильно оцінити своїх конкурентів, їх сильні і слабкі сторони?
- Як вдало вибрати "нішу" на ринку чи сферу господарської діяльності?

На ці та багато інших запитань допоможе дати відповідь маркетинг.

Проблеми, що стоять перед всіма галузями народного господарства, не обминули і сферу агропромислового комплексу (АПК) і зокрема лісового господарства.

Існує декілька основних трактовок маркетингу

Маркетинг – це діяльність по вивченню ринку, потреб, нужд і запитів споживачів.

Маркетинг – це діяльність з просування товарів і послуг від виробника до споживача.

Маркетинг – це наука виробляти те що продається.

Маркетинг — система організації й управління діяльністю підприємства (фірми, компанії) щодо розробки (конструювання) нових видів товарів, їх виробництва і збуту на основі всебічного вивчення ринку й потреб споживачів з метою задоволення цих потреб та отримання прибутку.

Маркетинг охоплює всі аспекти діяльності бізнесу — від створення продукту до його після продажного сервісного обслуговування

Маркетинг розглядають як:

- Філософію ділової активності (бізнесу);
- Функцію творчого використання ресурсів;
- Процес продажу товарів;
- Процес створення корисного товару;
- Складову управління.

Маркетинг - система заходів з організації управління виробничо-збутовою діяльністю. Вона ґрунтується на вивченні ринкових потреб з метою максимально можливого задоволення потреб покупців.

Маркетинг виступає сучасною формою управління, яка охоплює різні сторони діяльності підприємства і впливає на них. Завдяки маркетингу стає можливим вивчення обсягу попиту та пропозиції, передбачення тенденцій змін цін на товар та послуги, можливих дій конкурентів.

Маркетингова діяльність вимагає створення на підприємстві спеціалізованої структури. Це може бути група маркетингологів-аналітиків, відділ або сектор у складі іншої управлінської структури. Діяльність маркетингологів має пошуковий, дослідницький характер. Тому вона тісно пов'язана із підприємницькими здібностями, вмінням правильно проводити дослідження і приймати управлінське рішення.

Зміст маркетингу розкривається через основні етапи маркетингової діяльності. Розглянемо їх.

I. Розробка ринкової стратегії фірми

1. Аналіз ринкових можливостей:

- аналіз мікро- і макромаркетингового середовища підприємства;
- планування, збір, обробка, аналіз маркетингової інформації;
- визначення типу ринку;
- аналіз споживчих мотивацій та моделей поведінки споживачів.

2. Добір цільових ринків:

- сегментація ринку;
- позиціонування.
- розробка конкурентної стратегії;

II. Розробка продуктової стратегії фірми (товарної, цінової, розповсюдження та просування)

Розробка комплексу маркетингу ("4P": товар, ціна, збут, просування) для кожного цільового ринку, зокрема:

- розробка нових товарів;
- визначення типу попиту на товар;

- визначення диверсифікаційного набору фірми;
- визначення етапу життєвого циклу;
- розробка стратегії товарних знаків, упаковки, сервісного обслуговування;
- визначення стратегії ціноутворення;
- визначення засобів розповсюдження товару;
- визначення стратегії просування.

III. Реалізація маркетингової стратегії

1. Прийняття стратегічних маркетингових рішень
2. Планування маркетингу
3. Створення організаційних форм управління
4. Аналіз та контроль

5.2. Комплекс маркетингу.

Організація маркетингу є основою для розробки комплексу маркетингу.

Термін "комплекс маркетингу" (marketing mix) було вперше введено Нейлом Борденом. Ним була розроблена так звана концепція "4P": Product, Price, Place (місце продажу, розміщати) Promotion (просування).

Комплекс маркетингу — сукупність засобів, які підприємець використовує для впливу на споживачів з метою створення попиту на свій товар або послугу.

Основні складові комплексу маркетингу: товар, ціна, збут, просування.

I. Товар — це все, що може задовольнити потребу або попит і пропонується ринку з метою привернення уваги, придбання, використання або споживання.

Товарами можуть бути речові предмети, послуги, цінні папери, ідеї, знання та інше.

Розрізняють товари споживчі і промислові. Споживчі товари поділяють на чотири основні групи:

1. товари повсякденного попиту - купуються досить часто без роздумів з мінімальними зусиллями на порівняння (зубна паста, газети і т.д.). Ці товари поділяються на три групи:

- товари постійного попиту — купуються регулярно, їх продаж повинен бути наближеним до місць проживання покупців.
- товари імпульсивної покупки — купуються без попереднього планування і пошуку за принципом «побачив-купив». Такі товари вимагають особливої викладки на місці продажу, вимагають реклами від продавця. Наприклад, шоколадний батончик біля каси.
- товари для екстрених випадків — купуються при виникненні

гострої необхідності в них. Наприклад, снігоходи, гумові чоботи.

2. товари попереднього вибору – це товари, які купуються не дуже часто і які обов'язково порівнюються між собою за показниками якості, ціни, зовнішнього оформлення і інше. Дана група поділяється на схожі і несхожі товари. Схожі – це однакові за якостями, але різні за ціною товари. Не схожі – це товари, які відрізняються за якістю і для покупця якість товару стає важливішою за його ціну.

3. товари особливого попиту – це товари з особливими (унікальними) характеристиками, заради споживання яких покупець готовий витратити певні зусилля і засоби (престижні автомобілі, стереоапаратура).

4. товари пасивного вибору – це товари про які покупець не знає або знає але не задумується про їх придбання (ритуальні послуги, страхові послуги і т.д.)

Промислові товари поділяють на: споруди та капітальне обладнання, додаткове та допоміжне обладнання, матеріали та сировина, промислові послуги, деталі та компоненти.

Розрізняють три рівні товару:

1. товар за задумом - це серцевина (основа) товару, це та основна вигода і користь яку бажає отримати споживач від придбання даного товару.

2. товар в реальному виконанні – даний рівень можна описати такими характеристиками:

- якість;
- стиль і естетика;
- упакування;
- властивості;
- марка;
- зовнішнє оформлення, дизайн.

3. товар з підкріпленням – це комплекс послуг які можна запропонувати разом із пропозицією основного товару. Послуги створюють додаткові вигоди і зручності для покупців і підвищують конкурентоздатність продукції. До них відносяться: гарантія, монтаж, умови постачання, форми оплати кредиту.

Позиціонування товару - це забезпечення товару бажаного місця на ринку і в свідомості цільових споживачів.

Ринок складається з багатьох типів споживачів, великої кількості товарів, багатьох потреб.

Сегментація ринку - процес розподілу споживачів на групи на основі відмінностей у потребах, характеристиках та поведінці. Сегмент

ринку складається із споживачів, які однаково реагують на один і той же стимул маркетингу.

Життєвий цикл товару. Життєвий цикл товару — певний період часу, протягом якого товар має життєздатність на ринку, тобто користується попитом, перебуває в обігу і приносить дохід товаровиробникам і продавцям. Життєвий цикл товарів різноманітний і може тривати від кількох годин до кількох десятків років (наприклад, платні дороги, метро).

Основними етапами життєвого циклу товару є:

1. Впровадження (Надходження товару на ринок). На цьому етапі обсяги продажу незначні, торгівля нерідко збиткова, або приносить незначний дохід, маркетингові витрати, передусім на рекламу, великі. Маркетингова політика за цієї ситуації передбачає необхідність доведення до покупців максимуму інформації про якісні характеристики товару, розкриття його переваг перед іншими товарами даного типу, корисних властивостей, вибір оптимальних каналів збуту тощо. Варіантами цінової політики є встановлення занижених цін з метою розширення кола покупців або престижної ціни, тобто високої ціни, розрахованої на певну частину покупців, які хочуть придбати унікальні товари найвищої якості. Для підприємства вигідно максимально скоротити цей етап.

2. Зростання обсягу продажу. На цьому етапі відбувається визнання покупцями товару, зростає попит на нього, збільшується обсяг продажу та величини отримуваного доходу, знижуються витрати на рекламу. Цінова політика підприємства передбачає певне підвищення раніше занижених цін або деяке зниження престижних цін. У сфері виробництва важливо покращувати у цей період якість товарів та після продажних послуг, завойовувати на цій основі нові ділянки ринку.

3. Етап зрілості. У цей період здійснюється масовий випуск товару найвищої якості, а отже досягається максимальний обсяг продажу і величини отримуваних прибутків. Підприємство намагається віднайти нові сфери використання товару, створити нові його модифікації. Цінова політика підприємства зводиться переважно до зниження цін (за рахунок масовості). Рекламна діяльність підприємства зорієнтована на масового покупця. Як і на попередньому етапі, покращується якість після продажних послуг. Незважаючи на вжиті підприємством заходи, обсяг продажу товарів уже не зростає. На збільшення продажу може вплинути лише зниження цін. Прибутки підприємств залежно від цього можуть залишатись незмінними або частково знижуватись.

4. Етап спаду. Характеризується різким зниженням обсягу продажу, зменшенням прибутків. Продаж товарів може бути збитковим. Для того

щоб підприємство могло успішно конкурувати, підприємці або менеджери ще до початку четвертого етапу, тобто етапу насичення ринку одним товаром, повинні почати виготовляти і вивозити на ринок інший товар. Це правило має стати одним із законів діяльності підприємця. Водночас слід поступово зменшувати обсяги виробництва традиційного товару і навіть знімати його з виробництва.

Крім традиційної (типової) схеми життєвого циклу товару, існують класична, сезонна та ін. Так, класична схема, яка відображається кривою «БУМ», передбачає, що уже на першому етапі підприємство домагається значних обсягів збуту і високих прибутків. Проте у даній та інших схемах життєвого циклу важливо, щоб валова виручка від продажу забезпечила не лише відшкодування витрат виробництва, а й отримання хоча б середнього прибутку.

Як зазначалося, одним із законів діяльності підприємця є створення нового товару ще на етапі насичення ринку старим товаром.

II. Ціна — сума грошей, яку споживач готовий платити за товар чи послугу. Ціни поділяються на оптові та роздрібні, цінові залишки тощо.

Етапи ціноутворення:

1. Визначення мети ціноутворення залежно від маркетингової програми фірми.

2. Аналіз зовнішніх факторів, попиту та його виду, обсягу ринку, етапу життєвого циклу товару.

3. Розробка стратегії ціноутворення.

4. Розробка тактики ціноутворення.

III. Збут — це рух товару від виробника до споживача (оптові та роздрібні посередники, транспортування, складування).

Збут — комплекс післявиробничих операцій, які здійснюють юридичні та фізичні особи з моменту виготовлення продукції до її продажу покупцеві за грошову оплату.

До таких операцій належать доробка, сортування, фасування, пакування, транспортування, складування, зберігання, доставка до оптових та роздрібних покупців і продаж. Операції із збуту товарів здійснюють транспортні підприємства, складські організації, збутові лабораторії, центри інформації із збуту, організації оптової торгівлі та торгівлі на замовлення, товарні біржі, торгові дома, універмаги, спеціалізовані магазини, банки та інші фінансові установи, які спеціалізуються на торговельних операціях.

Основні функції збуту:

1) продовження процесу безпосереднього виробництва, основними елементами якого є доробка і підготування до продажу, що передбачає сортування, пакування і маркірування. Доробку товару нерідко

здійснюють з метою його пристосування до місцевих умов, зокрема до вимог регіональної системи стандартів;

2)остаточне визначення вартості та ціни товарів з урахуванням співвідношення попиту і пропозиції;

3)посилення конкурентоспроможності товару за рахунок грамотної реклами, надання комплексу післяпродажних послуг та ін.;

4)дослідження ринку, активний вплив на виробництво на підставі вивчення потреб покупців.

Конкретизацією категорії «збут товарів» є поняття «канал збуту».

Канал збуту — шлях товару від безпосереднього виробника до споживача, в тому числі оптових та роздрібних торговців.

Цей шлях забезпечують окремі організації, люди. Розрізняють канали: нульового рівня (коли продаж товару кінцевому споживачу здійснюється самим виробником); однорівневий (коли між виробником і покупцем існує роздрібний продавець); дворівневий (коли між виробником і покупцем послідовно розміщуються оптовий і роздрібний продавці). В Україні в першій половині 90-х років між виробником і споживачем налічувалося до п'яти посередників, внаслідок чого зростала ціна на товар.

Оптовий продавець — фізична або юридична особа, яка купує великі партії товарів у виробників і продає їх роздрібним торговцям або споживачам.

Цей процес здійснюється через певну мережу оптових і дрібнооптових покупців-посередників (дилерів).

Роздрібний торговець — фізична або юридична особа, яка купує товар у виробника або оптового продавця продає його кінцевому споживачеві.

Продавати товар може і комісіонер, який має склад з товарами і продає їх від свого імені, але за рахунок підприємства-виробника, і позбавлений прав власності на них.

Важливу роль у реалізації товару відіграють дилери (фізичні або юридичні особи, які закупають продукцію оптовими партіями, стають її власниками і продають оптом або вроздріб) та брокери (особи, які продають товари, виступають посередниками між продавцями і покупцями, отримують за це комісійну винагороду, але не стають при цьому власниками). Дилери спеціалізуються, як правило, на продажу товарів тривалого користування (автомобілі, трактори тощо) і забезпечують покупців після продажним сервісом. Для цього вони можуть наймати необхідну кількість працівників, у тому числі роздрібних покупців.

Розкриття сутності та структури збуту дає змогу перейти до з'ясування методів збуту.

Методи збуту товарів:

1) Опосередкований збут - здійснюється через товарні біржі, торгові дома, супермаркети та інші посередницькі структури, є основним методом збуту товарів.

2) Безпосередній збут - це другий за значенням метод збуту товарів, за якого між виробниками і споживачами відсутні посередники. Цей метод широко використовують підприємства добувних галузей промисловості, які разом із підприємствами-споживачами вивчають ринок збуту, здійснюють заходи з покращення якості продукції.

IV. Просування — це інформування покупців про товари і послуги, фірму, що їх виробляє або надає. До просування відносять і стимулювання збуту шляхом реклами, пропаганди, матеріальних, грошових та інформаційних вигод для покупця.

Реалізація стратегії просування передбачає застосування ефективного комплексу маркетингових комунікацій. Комплекс маркетингових комунікацій включає:

- Рекламу
- Public Relations (PR) — комплексні зусилля компанії, спрямовані на налагодження та підтримання корисних, доброзичливих відносин всередині компанії та з зовнішнім світом.

Одними із завдань PRкомпанії є поширення комерційно важливої для компанії інформації, створення завершеного іміджу компанії.

PR включає в себе такі основні напрямки:

- 1)формування громадської думки та відносин з громадськістю;
- 2)відносини з державними органами влади
- 3) управління відносинами з промисловими та фінансовими колами;
- 4) міжнародні відносини;
- 5) управління відносинами із споживачами;
- 6) відносини із засобами масової інформації;
- 7) дослідження та статистику.

PR - акції сьогодні є подеколи ефективнішими, ніж реклама, не особовим засобом стимулювання збуту.

- Стимулювання збуту — короточасні заходи заохочення купівлі чи продажу товару або послуг.

Способи: організація конкурсів, лотерея, бонуси, призи, знижки, заліки тощо.

У разі появи нового товару, за статистикою, близько 75% покупців відмовляються його купувати, отже, необхідно вжити заходів щодо стимулювання.

- Особистий продаж — усне представлення товару під час спілкування з одним або кількома потенційними покупцями.

Одним із різновидів особистого продажу є мережевий (багаторівневий) маркетинг, який передбачає, що кожний продавець є до того ж і споживачем продукції. Застосування даного типу маркетингу дозволяє суттєво знизити витрати компанії-виробника. Проте існують певні правові проблеми із його застосуванням.

5.3. Роль і риси сучасної реклами

Важливою складовою маркетингової діяльності підприємства повинна бути ефективна реклама, адже реклама забезпечує поширення інформації з метою посиленого впливу на масову або індивідуальну свідомість, що викликає заплановану реакцію обраної споживацької аудиторії. У маркетинговій діяльності реклама забезпечує:

1. підготовку споживача до сприйняття нового товару або послуги;
2. підтримку попиту на високому рівні на стадії масового виробництва товару;
3. сприяння розширенню ринку збуту.

Слід зазначити, існує хибна думка про те, що якісний товар не потребує реклами. Це помилка. Навпаки, тільки якісний, конкурентоспроможний товар вимагає інтенсивної реклами. Рекламування товару поганої якості зумовлює втрату коштів на рекламу, завдає шкоди іміджу підприємства.

Реклама здатна принести як приголомшливий успіх, так і закінчитися провалом. Тому слід дотримуватися випробуваних світовою практикою принципів створення ефективної реклами.

1. Для того, щоб рекламу помітили, потрібна ідея, і не проста, а гарна, добротна. Не буде цього — і реклама залишиться непоміченою, не спрацює.
2. Текст реклами дуже важливий, але ще важливіше обґрунтування, аргументація.
3. Актуальність — один з головних факторів при виборі аргументації. Добрими аргументами можуть стати якість товару, ціна, швидке постачання, безпечність в експлуатації.
4. У споживача, який тільки познайомився з рекламою, виникає питання: "Скільки це буде коштувати?". Якщо можливо, в рекламі потрібно вказати вартість товару.
5. Не перебільшувати, не розхвалювати товар — споживач

завжди скептично налаштований і може відвернутися.

Засобами реклами може бути виготовлення фірмової атрибутики, проспектів і плакатів, фірмових каталогів, брошур та інших друкованих видань, оголошень приватними підприємцями.

І останнє: реклама повинна бути пов'язана з чинними законами. Вона має узгоджуватися з ustalеними звичаями, бути достовірною, правдивою.

Рекламна кампанія повинна проводитися з почуттям соціальної відповідальності і не суперечити високим моральним принципам, яких необхідно дотримуватись при конкуренції між підприємцями.

Дотримання основних правил та рекомендацій у створенні реклами дозволить посилити ефективність маркетингу, що, безперечно, буде позитивно впливати на розвиток підприємницької діяльності.

Реклама - це будь – яка платна форма не особистого представлення і просування товарів або послуг від іменні відомого рекламодавця.

Реклама – це форма комунікації, яка намагається перевести якість товарів і послуг на мову потреб і запитів споживачів.

Реклама – це платне однонаправлене і не особове звернення через засоби масової інформації та інші види зв'язку, яке здійснює агітацію на користь будь – якого товару, марки або фірми.

Реклама - це наявні форми комунікацій, які здійснюють шляхом платних засобів поширення інформації з чітко зазначеним джерелом фінансування

Основні риси сучасної реклами:

1. Не особистий характер – не особисто від продавця, а від різного роду посередників(ЗМІ)

2. Одностороння направленість рекламного звернення від продавця до споживача

3. невизначеність виміру ефекту реклами

4. суспільний характер

5. платна форма розповсюдження

6. наявність рекламодавця

1. Види реклами. Завдання.

Інформаційна - застосовується на етапі виведення товару на ринок у період створення первинного попиту.

Завдання: інформувати споживачів про новий товар або нове приміщення вже існуючого, про зміну ціни, виправлення неправильного уявлення про товар

Переконуюча (запобіжна) - застосовується на етапі зростання, коли фірма починає формувати вибіркового попит, враховуючи дії конкурентів на ринку.

Завдання: переконати споживачів у перевагах властивостей товару фірми, стимулювання до покупки, змінити сприйняття споживачем властивостей товару.

Нагадувальна - застосовується на етапі зрілості товару для підтвердження раніше прийнятого вибору.

Завдання. Нагадати споживачам про те, що товар може знадобитись їм найближчим часом. Нагадати, де можна придбати товар, підтримати знання про товар у пам'яті споживачів в періоди міжсезоння.

Престижна - застосовують фірми, у яких відсутні потреби розширяти ринок збуту.

Завдання. Формування позитивного образу фірми.

Головні цілі реклами:

- формування попиту на товар;
- стимулювання його збуту.

Основні рішення у сфері реклами:

- постановка задачі (завдання).
- рішення про розробку бюджету.
- рішення про рекламне звернення.
- рішення про засоби поширення реклами.
- оцінка рекламної програми.

Засоби розповсюдження реклами

Рішення щодо засобів розповсюдження реклами приймають з урахуванням характеристик кожного з цих засобів.

Реклама у пресі

- газетна реклама

Найпоширеніший в Україні засіб реклами (газети "Бізнес", "Посередник", "Галицькі контракти" тощо).

Характеризується: гнучкістю, оперативністю, численною аудиторією, хорошим охопленням місцевої аудиторії, низькою вартістю одного контакту.

Недоліки: коротка тривалість існування, низька якість відтворення рекламного матеріалу, незначна аудиторія "вторинних читачів", розміщення поряд з рекламою інших виробників.

- журнальна реклама

Використовують переважно для рекламування продукції промислового призначення і послуг у професійних галузевих журналах.

Для реклами споживчих товарів використовують журнали: "Наталі", "Сільський журнал", "Здоров'я", "За інтересами" тощо.

Характеризується: високою якістю відтворення, довготривалістю існування, значною кількістю "вторинних читачів", престижністю, достовірністю, високою демографічною і професійною вибірковою.

Недоліки: досить висока вартість і тривалий часовий розрив між покупкою місця в журналі і появою рекламного звернення.

Реклама на телебаченні

Реклама на телебаченні за своїм обсягом займає друге місце після реклами у пресі. Цю рекламу застосовують в основному для споживчих товарів.

Характеризується: експресивним характером і емоційним впливом за рахунок поєднання зображення, звуку і руху; широкою аудиторією.

Недоліки: перевантаженість телеефіру рекламою, швидкоплинність рекламного контакту, невисока вибірковість аудиторії, висока абсолютна вартість (вартість одного рекламного контакту досить невисока внаслідок дуже великої аудиторії).

Реклама на радіо. Тільки набуває популярності, особливо з зростанням кількості автомобілів, котрі мають у салонах радіоприймачі. Характеризується: масовістю аудиторії, оперативністю, низькою вартістю.

Недоліки: обмеженість лише звуковим поданням інформації, невисокий ступінь привернення уваги, швидкоплинність рекламного контакту.

Пряма поштова реклама ("Дірект мейл").

Це поштові листівки, буклети, каталоги, фірмові видання, що їх надсилають за спеціально складеними списками. Більш поширена на ринку товарів промислового призначення.

Характеризується: найвищою вибірковістю аудиторії, гнучкістю, особистісним характером звернення, відсутністю реклами конкурентів.

Недоліки: відносно висока вартість, труднощі, пов'язані зі складанням списків адресатів; певний образ "макулатурності".

Зовнішня реклама.

Це рекламні щити, вздовж доріг, на стінах і дахах будинків, реклама на спортивних змаганнях, електронні табло.

Характеризується: гнучкістю, частими повторами контактів.

Недоліки: відсутня вибірковість аудиторії, обмежена творчість.

Реклама на транспорті . Це реклама безпосередньо на транспорті (автобуси, метро, електропоїзди), в салонах і на вокзалах.

Реклама на місці продажу.

Це вивіски, вітрини, рекламні планшети, реклама на упаковці товару.

Сувенірна реклама.

Це календарі (постійні, кишенькові) і різні вироби з надрукуванням (ручки, блокноти, папки, запальнички, брелоки тощо).

Окрема група - ділові подарунки (кейси, телефонні апарати тощо).

Реклама в Інтернеті.

Методи формування рекламного бюджету:

- 1) певний відсоток від продажів компанії чи в середньому по галузі. Спосіб діє, якщо ринок стабільний і рекламна стратегія конкурентів не змінюється. Наприклад: "Крайслер" — 2,1%; "Дженерал Моторс" — 0,9%; "Макдональдс" — 19,2%;
- 2) частка від частки ринку. Частка на рекламу трохи більша за частку ринку. Якщо частка ринку 30 відсотків, то видатки на рекламу 35 відсотків від рекламного бюджету галузі при впровадженні продукту в 0,5—1 раз більші за частку ринку.
- 3) керуючись метою. Визначення мети, стратегії і, залежно від потреби, витрат;
- 4) експериментальний метод. Різноманітні бюджети на різних ринках;
- 5) керуючись паритетом з конкурентами;
- 6) залишковий спосіб;
- 7) модель Відаля—Вольфа

$$A = \frac{S + ltS}{rt(l - S/M)}, \text{ де}$$

r — реакція збуту на рекламу;

$$r = \frac{\text{обсяг} \cdot \text{продожу}}{\text{витрати} \cdot \text{на} \cdot \text{рекламу}};$$

l — зменшення обсягу збуту за одиницю часу при нульових витратах на рекламу (в період експерименту). Обсяг рекламних видатків A потрібен для того, щоб збільшити за час t продаж на величину S при наявному обсязі продажів S і рівні насичення ринку M наданим товаром.

Фактори, які впливають на розмір рекламного бюджету:

- обсяг і розміри ринку;
- роль реклами в комплексі маркетингу;
- етап життєвого циклу;
- розмір прибутку й обсяг збуту;
- витрати конкурентів;
- фінансові ресурси.

Тема 6. ОРГАНІЗАЦІЙНІ ФОРМИ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ ФОРМУВАНЬ

6.1. Організаційно-правові форми підприємницької діяльності

Як зазначалося раніше, чинне законодавство встановлює різноманітні організаційно-правові форми підприємницької діяльності, які мають місце бути і функціонувати на загальних підставах, згідно законодавства, і в сільському господарстві. Розглянемо їх перелік і особливості:

- приватне підприємство;
- товариство з обмеженою відповідальністю;
- товариство з додатковою відповідальністю;
- командитне товариство;
- повне товариство;
- акціонерне товариство;
- сільськогосподарський кооператив;
- селянське (фермерське) господарство.

Крім того, Закон України надає можливість здійснювати підприємницьку діяльність без створення юридичної особи.

Підприємства вищезгаданих організаційно-правових форм є юридичними особами. Кожна з них має свої особливості, що обумовлюються кількістю засновників, отупінню їхньої участі в управлінні підприємством та розподілі прибутків, різною мірою відповідальності за результати господарської діяльності та іншими факторами.

Приватне підприємство

Способи створення приватного підприємства

Приватне сільськогосподарське підприємство може створюватися його засновником:

- як окрема дія, не пов'язана з колективним та іншим недержавним сільськогосподарським підприємством (наприклад, на базі присадибного господарства, придбаних землі та майна, взятих в оренду, одержаних у спадок чи в порядку дарування). Для цього відпрацьовується окремий порядок (процедури, механізми);
- у процесі реорганізації будь-якого недержавного сільськогосподарського підприємства залежно від прийнятих в Україні її форм (злиття, приєднання, поділ, виокремлення, перетворення).

Суть даного варіанта полягає в тому, що засновником такого агроформування стає окремий член реформованого підприємства, земельний і майновий паї якого становлять його засновницький

капітал, що може доповнюватися іншими земельними ділянками, майном, грошми. Члени підприємства, які виявляють бажання співпрацювати з ним, за їх бажанням можуть вступати з ним в орендні відносини, за яких засновник підприємства стає орендарем, а решта - орендодавцями.

Можливі (доцільні) також варіанти, коли в процесі реструктуризації даного підприємства може бути створене два і більше приватних агроформувань.

Незалежно від того, скільки таких формувань буде створено, важливо, щоб їх засновники знали більш-менш точно (або мали з цього приводу хоча б найбільш загальну уяву), яка чисельність інших членів підприємства виявить бажання співпрацювати з кожним з них з належними їм земельними і майновими паями. Це потрібно для того, щоб хоч орієнтовно передбачити розмір агроформування за площею землі та вартістю майна.

Можливі випадки, за яких виправданим буде створення на базі реорганізованого підприємства двох або й більше приватних агроформувань. Хоча можуть бути (матимуть місце) випадки, коли, крім приватних формувань, у процесі реорганізації колективного господарства на його базі можуть створюватися підприємства інших організаційно-правових форм.

Одна з переваг створення двох і більше приватно-орендних підприємств - можливість залучити до їх формування кількох найбільш підготовлених до самостійного господарювання осіб, що матиме одним з важливих наслідків розвиток між очолюваними ними підприємствами конкуренції як важливої передумови ефективного господарювання.

Проте при цьому важливо не допустити надмірного подрібнення підприємства, тому при всіх інших рівних можливостях виправдано організовувати приватне агроформування з орендними відносинами в масштабі цілого підприємства при збереженні в ньому членства більшістю його працівників.

Передумови створення приватного підприємства

Серед передумов створення приватного сільськогосподарського підприємства і забезпечення його ефективного виробничого функціонування визначальними слід вважати:

- переконаність членів колективного чи іншого недержавного сільськогосподарського підприємства в тому, що приватник (власник нового агроформування, його господар) зможе забезпечити їм кращі соціально-економічні умови життя і роботи, ніж ті, які вони мають у даному підприємстві;

- наявність особи, здатної створити таке підприємство і забезпечити його ефективний розвиток;
- на початковому етапі створення підприємства його засновнику бажано мати морально-психологічну підтримку з боку місцевих органів державної влади.

Економічна відповідальність засновника підприємства

Економічну відповідальність за розвиток підприємства несе виключно його засновник. Орендодавці ніякої відповідальності за результати роботи підприємства не несуть. Засновник підприємства у випадку економічної невдачі не має права висувати їм будь-які претензії або вдаватися до санкцій.

Орендодавці і працюючі за контрактом повинні усвідомлювати, що вони не матимуть права втручатися у виробничу діяльність підприємства, в розпорядження і рішення його власника щодо господарського використання майна.

Право на створення приватного підприємства

Рівність членів даного колективного чи іншого недержавного сільськогосподарського підприємства в управлінні ним гарантує право кожному з них виступити ініціатором створення на його базі приватного агроформування, що ґрунтуватиметься на орендних відносинах. У цьому відношенні, як і у всіх інших випадках щодо управління підприємством, рівними є всі без винятку члени підприємства незалежно від того, яку вони посаду займають чи яку роботу виконують, від спеціальності, кваліфікації, віку, стажу роботи тощо. Тільки б вони відповідали вимогам, які ставляться до засновника приватного підприємства, створюваного на базі недержавного сільськогосподарського підприємства, були переконані, що роблять правильний крок і мали відповідну підтримку з боку всіх чи певної частини членів підприємства.

Вимоги до засновника приватного підприємства

Засновником повинен бути не просто керівник, а особистість, лідер, який володів би всіма необхідними для ефективного господарювання рисами підприємця і вмів діяти на найсучасніших організаційних, правових, управлінських, економічних, соціальних та інших засадах.

Для умілого створення приватного сільськогосподарського підприємства і забезпечення його ефективного розвитку засновник повинен відповідати щонайменше таким вимогам: бути власником землі та майна, надбаних раніше або одержаних у своєму ж підприємстві земельних і майнових паїв, які є його засновницьким капіталом; володіти підприємницькими здібностями; жити в злагоді із законом;

бути здатним прийняти на себе статус правонаступника; бути високовідповідальною і авторитетною особою.

Не виключено, що за певних обставин засновниками приватних підприємств можуть виступати також зарубіжні громадяни.

Товариство з обмеженою відповідальністю

Товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ) - це підприємство, що має статутний фонд, розділений на частки, розмір яких визначається установчими документами.

Створення. Товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ) створюється фізичними та юридичними особами, які зробили свій внесок до статутного фонду у вигляді грошей, майна та майнових або немайнових прав. Мінімальний розмір статутного фонду ТОВ повинен бути не меншим за суму, що еквівалентна 625 мінімальним заробітним платам. Кожний з учасників повинен внести не менше 30% свого внеску до статутного фонду до моменту державної реєстрації підприємства.

Управління

Вищим органом управління ТОВ є збори учасників. Кожний член товариства з обмеженою відповідальністю має право голосу на зборах учасників. Кількість голосів окремого члена товариства пропорційна розміру його частки в статутному фонді. Визначення стратегії діяльності ТОВ, затвердження його планів та звітів, внесення змін до статуту та виключення учасників ТОВ з товариства здійснюється на основі одностайного рішення всіх членів цього товариства.

Для оперативного управління підприємством обирається виконавчий орган управління, структура якого визначається зборами учасників залежно від кількості членів ТОВ, спеціалізації виробництва та інших факторів. Такий орган може бути колегіальним (наприклад, дирекція) або одноособовим (директор).

Відповідальність

Учасники товариства несуть відповідальність в межах їхніх внесків до статутного фонду.

Розподіл прибутку

Частина прибутку, що залишається після здійснення обов'язкових виплат до державного бюджету, розрахунків з кредиторами, відрахувань до фондів товариства та інших належних відрахувань і сплат, може за рішенням зборів учасників розподілятися у вигляді дивідендів між його учасниками пропорційно частці кожного з них в статутному фонді. Дивіденди можуть виплачуватися як у грошовій, так і в натуральній формах.

Вихід з товариства

При виході учасника з товариства йому сплачується частина вартості майна товариства, пропорційна його частці в статутному фонді на час виходу. На вимогу учасника та за згодою товариства частка може бути сплаченою в натуральній формі. Учасник виходить з товариства також у разі продажу, дарування, передання в спадок своєї частки в статутному фонді. Продати або подарувати свою частку в статутному фонді учасник може самому ТОВ або будь-кому з решти учасників, які мають переважне право на придбання такої частки. Проте товариство або інші учасники можуть відмовитись від придбання частки учасника, який нею поступається. Поступка часткою в статутному фонді на користь третьої особи можлива лише за згоди решти членів товариства.

Переваги та недоліки

ТОВ є зручною формою організації сільськогосподарського виробництва, перш за все для групи людей, які довіряють один одному та готові нести відповідальність відповідно до свого внеску в статутний фонд. У той же час у ТОВ можуть виникати проблеми з прийняттям рішень, що вимагають однастайності серед учасників.

Товариство з додатковою відповідальністю

Товариством з додатковою відповідальністю є товариство, що має статутний фонд, розділений на частки, розмір яких визначається установчими документами. Товариство з додатковою відповідальністю відрізняється від ТОВ розміром та порядком відповідальності його учасників.

Створення, управління, розподіл прибутку та інші аспекти організації та діяльності даного товариства є аналогічними товариству з обмеженою відповідальністю.

Відповідальність

Учасники такого товариства відповідають за його борги своїми внесками в статутний фонд, а якщо цього недостатньо - додатково належним їм особистим майном у однаковому для всіх розмірі внеску кожного учасника до статутного фонду.

Граничний розмір додаткової відповідальності встановлюється самими учасниками та зазначається в установчих документах.

Переваги та недоліки

Переваги та недоліки товариства з додатковою відповідальністю схожі з ТОВ. Водночас переваги цієї організаційно-правової форми підсилюються наявністю додаткової відповідальності, що підвищує довіру до цих підприємств з боку кредиторів та інших партнерів.

Повне товариство

Повним товариством є господарське товариство, всі учасники якого займаються спільною підприємницькою діяльністю та несуть повну солідарну відповідальність за зобов'язаннями товариства всім своїм майном.

Створення

Повне товариство діє на підставі установчого договору. У повному товаристві немає статуту. В установчому договорі визначається розмір частки кожного з учасників у статутному фонді, склад і порядок здійснення внесків, форма участі в справах товариства.

Управління та відповідальність

Управління справами повного товариства здійснюється зі спільної згоди всіх учасників. Проведення справ повного товариства може здійснюватися також одним або декількома з них, що виступають від імені товариства на підставі доручення.

Учасники такого товариства відповідають перед кредиторами товариства всім належним їм майном.

Чинним законодавством встановлено перелік видів майна, на яке не може бути накладено стягнення. Зокрема, для осіб, основним заняттям яких є сільське господарство, це: житловий будинок з господарськими будівлями, одна корова (за відсутності корови, відповідно, одна телиця, коза, вівця, свиня); корми для худоби; насіння для чергового посіву; реманент; носильні речі та предмети домашнього побуту (по одному предмету на кожного члена сім'ї).

Розподіл прибутку

З отриманого прибутку товариство здійснює обов'язкові платежі до бюджету, сплачує податки, спрямовує кошти до відповідних фондів товариства, погашає збитки товариства, здійснює розрахунки з кредиторами тощо. Частина прибутку, що залишається після цього, розподіляється між членами товариства пропорційно їхнім часткам у статутному фонді товариства.

Вихід з товариства

Учасник повного товариства має змогу будь-коли вийти з товариства, попередивши про це всіх інших учасників товариства не пізніше, ніж за 3 місяці. Вихід з товариства, яке було створено на визначений строк, припускається лише за наявності поважних причин та за умови, що попередження про це надійшло не пізніше, ніж за 6 місяців. Учаснику сплачується частина вартості майна товариства на день виходу відповідно до його частки в статутному фонді, а також частина прибутку, одержаного товариством у поточному році. На вимогу учасника та за згодою товариства належна йому частина майна

товариства може бути сплаченою повністю або частково в натуральній формі.

Учасник повного товариства може передати (продати) свою частку або її частину в статутному фонді іншим учасникам цього товариства або третім особам, але лише за згодою всіх інших учасників.

Переваги та недоліки

Перевагою цієї організаційно-правової форми є наявність повної відповідальності учасників, що підвищує довіру до цих підприємств з боку кредиторів та інших партнерів.

Командитне товариство

Створення

Командитним товариством (КТ) визнається товариство, яке включає поряд з одним або більшістю учасників, які несуть відповідальність за зобов'язаннями товариства всім своїм майном, а також одного або більше учасників, відповідальність яких обмежується внеском у майні товариства (вкладників). Ці дві групи засновників відрізняються різною мірою відповідальності за зобов'язаннями товариства, формою участі в управлінні його справами, порядком повернення їм внесків у разі ліквідації підприємства тощо.

Сукупний розмір часток вкладників не повинен перевищувати 50% статутного фонду. На час реєстрації командитного товариства вкладник повинен сплатити не менше 25% свого внеску.

Командитне товариство також здійснює свою діяльність на підставі лише установчого договору.

Управління

Управління діяльністю командитного товариства здійснюють учасники з повною відповідальністю за спільною згодою.

У командитному товаристві, де є лише один учасник з повною відповідальністю, управління справами здійснюється цим учасником самостійно.

Вкладники не мають права втручатися в дії учасників з повною відповідальністю по управлінню справами командитного товариства.

Відповідальність

Учасники з повною відповідальністю відповідають перед кредиторами товариства всім належним їм майном, як і учасники повного товариства.

Проте відповідальність вкладників обмежується їхньою часткою в майні товариства як і учасників товариства з обмеженою відповідальністю.

Розподіл прибутку

Частина прибутку після виконання зобов'язань перед бюджетом, банками, іншими кредиторами спрямовується на виплату дивідендів спочатку вкладникам, а потім учасникам з повною відповідальністю. Прибуток підприємства розподіляється пропорційно частці кожного члена командитного товариства в статутному фонді. Тобто учасникам з повною відповідальністю та вкладникам сплачуються рівні дивіденди на кожну гривню оцінки їхнього внеску до статутного фонду.

Вихід з товариства

При виході з командитного товариства учасника з повною відповідальністю або вкладника йому сплачується частина вартості майна товариства на час виходу пропорційно його частці в статутному фонді товариства. Вихід повного учасника з командитного товариства здійснюється аналогічно порядку виходу з повного товариства.

Переваги та недоліки

Позитивним при використанні даної організаційно-правової форми є більш ефективне управління підприємством порівняно з іншими товариствами, оскільки рішення приймає обмежене коло осіб, тобто тільки учасники з повною відповідальністю.

Недоліком цієї форми є існуюче регламентування чинним законодавством обмежувального співвідношення між внесками учасників з повною відповідальністю та учасників-вкладників.

Акціонерне товариство

Акціонерним визнається товариство, що має статутний фонд, поділений на визначену кількість акцій рівної номінальної вартості. Акціонери викуповують акції, сплачуючи їх власним майном, майновими правами або грошима.

Розрізняють два види акціонерних товариств:

- *відкрите акціонерне товариство (ВАТ)*, акції якого можуть розповсюджуватися шляхом відкритої підписки та купівлі-продажу на біржах;

- *закрите акціонерне товариство (ЗАТ)*, акції якого розподіляються між засновниками й не можуть розповсюджуватися шляхом підписки, купуватися та продаватися на біржі.

Досвід свідчить, що в процесі реорганізації КСП у переважній більшості створюються закриті акціонерні товариства. Тому далі мова йтиме лише про них.

Створення

ЗАТ створюється та діє на підставі установчого договору та статуту.

Засновниками акціонерного товариства можуть бути юридичні особи та громадяни. Засновники укладають між собою договір, що визначає порядок здійснення ними спільної діяльності по створенню акціонерного товариства.

Мінімальний розмір статутного фонду ЗАТ не може бути меншим за суму, еквівалентну 1250 мінімальним заробітним платам, виходячи зі ставки мінімальної заробітної плати, діючої на момент створення товариства.

Засновники ЗАТ повинні внести до дня скликання установчих зборів не менше 50 відсотків номінальної вартості акцій.

Управління

Вищим органом управління ЗАТ є загальні збори акціонерів. У загальних зборах мають право брати участь усі його акціонери, незалежно від кількості акцій, власниками яких вони є. Кількість голосів акціонера під час голосування визначається кількістю належних йому акцій. У статуті товариства може бути встановлено мінімальну кількість акцій, яка надає право голосу, або обмеження кількості голосів, що надаються одному акціонеру.

Загальні збори визнаються правочинними, якщо в них беруть участь (особисто або через представника) акціонери, які мають у сукупності більш як 60 відсотків голосів.

Рішення з питань зміни статуту товариства, прийняття рішення про припинення діяльності товариства, створення та припинення діяльності його дочірніх підприємств, представництв та філій приймаються більшістю у 3/4 голосів акціонерів, які беруть участь у зборах. З решти питань рішення приймаються простою більшістю голосів акціонерів, що беруть участь у зборах.

Виконавчим органом акціонерного товариства, який здійснює керівництво його поточною діяльністю, є правління або інший орган, що передбачений статутом.

Для здійснення контролю за діяльністю виконавчого органу в акціонерному товаристві може створюватись спостережна рада.

Відповідальність

ЗАТ несе відповідальність за зобов'язаннями лише майном товариства. Акціонери відповідають за борги товариства в розмірі належних їм акцій.

Розподіл прибутку

Частина прибутку товариства, отриманого в результаті діяльності ЗАТ, що залишається після здійснення обов'язкових виплат до державного бюджету, відрахувань до фондів ЗАТ та інших належних відрахувань і сплат, за рішенням загальних зборів може

підлягати розподілу між акціонерами в повному обсязі, в будь-якій частині або не підлягати розподілу.

Вихід з товариства

Акціонер може вийти з товариства лише шляхом продажу всіх своїх акцій. Він може продати, подарувати або іншим чином поступитися належними йому акціями на користь ЗАТ, інших акціонерів або третьої особи. Проте придбання товариством власних акцій не є його обов'язком. Поступка акцій на користь третіх осіб можлива лише в тому випадку, якщо всі інші акціонери погодяться з тим, що така третя особа стане стороною установчого договору ЗАТ замість акціонера, що вибуває, та перебере на себе всі зобов'язання сторони, що передала йому свої акції. Акціонер, котрий продав, подарував або іншим чином здійснив відчуження усіх своїх акцій, має право розпорядитися належною йому земельною часткою в земельній ділянці ЗАТ (виділити в натурі, продати, подарувати).

Переваги та недоліки

В акціонерному товаристві не потрібна одностайність голосів при прийнятті рішень вищим органом товариства. Рішення приймаються простою або кваліфікованою більшістю голосів.

Проте в цій організаційно-правовій формі підприємництва багато недоліків.

При виході з акціонерного товариства неможливо виділити свою частку з майна товариства. Вихід здійснюється тільки шляхом поступки акціонером належних йому акцій. З цієї ж причини, у разі якщо засновники акціонерного товариства сплачують належну їм кількість акцій своїми земельними частками, вони при виході з товариства не зможуть виділити в натурі земельні частки, що передані в рахунок оплати акцій, оскільки такі частки перейшли у власність товариства як юридичної особи. У цьому випадку акціонери знову таки можуть лише поступитись належними їм акціями. При цьому необхідно зауважити, що придбання акцій не є обов'язком акціонерного товариства, а знайти іншого акціонера або третю особу, що побажають придбати акції товариства, може бути досить важко. Навіть за наявності такої особи здійснити якісь угоди з акціями закритого акціонерного товариства можливо лише в тому випадку, коли всі інші акціонери погодяться з тим, що така третя особа стане стороною установчого договору замість акціонера, що виходить, та перебере на себе всі зобов'язання сторони, що поступається своїми акціями. Крім того, ціна, за яку акціонер бажав би поступитися своїми акціями іншій особі, є договірною і може бути значно нижчою ніж ціна, за яку ці акції були придбані акціонером.

Це пов'язано з тим, що ціна можливої реалізації активів ЗАТ значно нижча за їхню балансову вартість.

Сільськогосподарський кооператив

Сільськогосподарський кооператив - це підприємство, створене шляхом добровільного об'єднання фізичних і юридичних осіб на засадах членства, та об'єднання пайових внесків для участі в спільній сільськогосподарській виробничій діяльності та обслуговування переважно членів кооперативу.

Розрізняють два види сільськогосподарських кооперативів:

- *сільськогосподарський виробничий кооператив*, що створюється для спільного виробництва продукції сільського, рибного та лісового господарства з обов'язковою трудовою участю в його діяльності, до складу яких можуть входити лише фізичні особи;

- *сільськогосподарський обслуговуючий кооператив*, що створюється для здійснення обслуговування переважно членів кооперативу на засадах взаємодопомоги та економічного співробітництва, до складу якого можуть входити як фізичні, так і юридичні особи.

Створення

Виробничий сільськогосподарський кооператив створюється фізичними особами, які здійснили вступний внесок у грошовій формі та майновий внесок у вигляді майна, грошей чи майнових прав. За бажанням член кооперативу може внести додатковий пай. Розмір вступних та майнових внесків членів виробничого кооперативу встановлюється статутом у рівному для всіх розмірі, розмір якого законодавством не визначено. В обслуговуючому кооперативі розмір пайових внесків може встановлюватися пропорційно очікуваній участі в його господарській діяльності.

Сільськогосподарський кооператив здійснює свою діяльність на підставі статуту. Чисельність членів кооперативу не може бути меншою, ніж три особи. Законодавство передбачає можливість асоційованого членства в кооперативі. Асоційованими членами можуть бути особи, які визнають статут та зробили пайовий внесок у розвиток кооперативу.

Управління

Вищим органом управління кооперативом є загальні збори членів кооперативу. У загальних зборах мають право брати участь члени кооперативу з правом вирішального голосу та асоційовані члени з правом дорадчого голосу. Прийняття рішень на загальних зборах здійснюється за принципом "один член кооперативу - один голос".

Загальні збори правочинні приймати рішення, якщо на них присутні більше половини членів кооперативу.

Керівництво поточною діяльністю кооперативу з чисельністю понад 10 членів здійснює правління кооперативу на чолі з його головою. Для оперативного управління діяльністю кооперативу його правління може наймати виконавчого директора, повноваження якого обумовлюються в трудовому контракті.

У кооперативі з чисельністю понад 50 членів для контролю за діяльністю виконавчого органу створюється спостережна рада.

Контроль за фінансовою діяльністю кооперативу з чисельністю понад 10 членів здійснює ревізійна комісія, в інших випадках - ревізор.

Відповідальність

Кооператив відповідає за своїми зобов'язаннями всім належним йому майном. Члени кооперативу відповідають за зобов'язаннями кооперативу тільки в межах майнового внеску.

Розподіл прибутку

За підсумками фінансового року частина прибутку, що залишається після сплати податків, інших обов'язкових платежів, оплати праці найманого персоналу, розподіляється на:

- відрахування в фонди кооперативу;
- кооперативні виплати, які розподіляються між його членами пропорційно трудовій та іншій участі членів кооперативу в накопиченні доходу;
- виплату часток доходу на майнові та додаткові паї (до 20% визначеного до розподілу).

Вихід з кооперативу

При виході члена кооперативу з підприємства він має право на одержання паю та додаткового паю в термін, що визначено статутом.

Переваги та недоліки

Учасниками сільськогосподарського кооперативу можуть бути асоційовані члени, які не беруть участі в управлінні господарством і мають лише дорадчий голос на загальних зборах, що покращує ефективність управління підприємством.

Проте в цій формі підприємництва є свої недоліки.

Законодавство потребує здійснити вступні внески в кооператив лише в грошовій формі, що може стати однією з перешкод при створенні та вступі в кооператив.

Кожний член кооперативу має один голос незалежно від розміру внесків у створення майна підприємства. Це положення зменшує зацікавленість членів кооперативу до здійснення додаткових внесків

у розвиток підприємства, оскільки здійснення таких внесків не збільшує їхні права в управлінні підприємством.

Виходячи з кооперативу, його член має право лише на повернення пайового внеску. При цьому член кооперативу не може пропорційно розміру свого паю отримати частину майна кооперативу, що збільшується за рахунок приросту неподільного фонду. Не повертається також і вступний внесок. Частину майна підприємства, пропорційну вартості майнового внеску, член кооперативу може отримати лише в разі ліквідації кооперативу.

Підприємництво без створення юридичної особи

Власники земельних часток та майнових паїв, виділивши їх в натурі, можуть займатися підприємницькою діяльністю без створення юридичної особи відповідно до чинного законодавства. Громадянин, що має намір здійснювати підприємницьку діяльність без створення юридичної особи, повинен одержати свідоцтво про державну реєстрацію суб'єкта підприємницької діяльності в установленому порядку, а також зареєструватись у державній податковій адміністрації та органі державної статистики.

Оподаткування діяльності підприємця має відмінності від оподаткування юридичних осіб та здійснюється на підставі Закону України "Про прибутковий податок з громадян України, іноземних громадян та осіб без громадянства", Закону України "Про податок на додану вартість" та інших нормативних актів. Підприємець як фізична особа несе відповідальність усім своїм майном перед кредиторами.

6.2. Структура, установчі документи підприємств

Організаційна структура підприємства. Підприємство може складатися з виробничих структурних підрозділів (виробництв, цехів, відділень, дільниць, бригад, бюро, лабораторій тощо), а також функціональних структурних підрозділів апарату управління (управлінь, відділів, бюро, служб тощо).

Функції, права та обов'язки структурних підрозділів підприємства визначаються положеннями про них, які затверджуються в порядку, визначеному статутом підприємства або іншими установчими документами.

Підприємство самостійно визначає свою організаційну структуру, встановлює чисельність працівників і штатний розпис.

Підприємство має право створювати філії, представництва, відділення та інші відокремлені підрозділи, погоджуючи питання про розміщення таких підрозділів підприємства з відповідними органами

місцевого самоврядування в установленому законодавством порядку. Такі відокремлені підрозділи не мають статусу юридичної особи і діють на основі положення про них, затвердженого підприємством. Вони можуть відкривати рахунки в установах банків відповідно до закону.

Діяльність розташованих на території України відокремлених підрозділів підприємств, що знаходяться за її межами, регулюється цим Кодексом та іншими законами.

Управління підприємством

Управління підприємством здійснюється відповідно до його установчих документів на основі поєднання прав власника щодо господарського використання свого майна і участі в управлінні трудового колективу.

Власник здійснює свої права щодо управління підприємством безпосередньо або через уповноважені ним органи відповідно до статуту підприємства чи інших установчих документів.

Для керівництва господарською діяльністю підприємства власник (власники) або уповноважений ним орган призначає (обирає) керівника підприємства.

У разі найму керівника підприємства з ним укладається договір (контракт), в якому визначаються строк найму, права, обов'язки і відповідальність керівника, умови його матеріального забезпечення, умови звільнення його з посади, інші умови найму за погодженням сторін.

Керівник підприємства без доручення діє від імені підприємства, представляє його інтереси в органах державної влади і органах місцевого самоврядування, інших організаціях, у відносинах з юридичними особами та громадянами, формує адміністрацію підприємства і вирішує питання діяльності підприємства в межах та порядку, визначених установчими документами.

Керівника підприємства може бути звільнено з посади достроково на підставах, передбачених договором (контрактом) відповідно до закону.

На всіх підприємствах, які використовують найману працю, між власником або уповноваженим ним органом і трудовим колективом або уповноваженим ним органом повинен укладатися колективний договір, яким регулюються виробничі, трудові та соціальні відносини трудового колективу з адміністрацією підприємства. Вимоги до змісту і порядок укладення колективних договорів визначаються законодавством про колективні договори.

Трудовий колектив підприємства становлять усі громадяни, які

своєю працею беруть участь у його діяльності на основі трудового договору (контракту, угоди) або інших форм, що регулюють трудові відносини працівника з підприємством. Повноваження трудового колективу щодо його участі в управлінні підприємством встановлюються статутом або іншими установчими документами відповідно до вимог цього Кодексу, законодавства про окремі види підприємств, закону про трудові колективи.

Рішення з соціально-економічних питань, що стосуються діяльності підприємства, виробляються і приймаються його органами управління за участі трудового колективу і уповноважених ним органів.

Особливості управління підприємствами окремих видів (організаційних форм підприємств) встановлюються цим Кодексом та законами про такі підприємства.

Установчі документи

Для створення юридичної особи її учасники (засновники) розробляють установчі документи, які являють собою добровільно укладені угоди економічно-правового характеру, де закріплені норми та принципи, що регулюють внутрішньогосподарські та міжгосподарські економічні, правові відносини суб'єктів підприємницької діяльності. Установчими документами підприємства є засновницький договір між учасниками та затверджений ними статут.

Підприємство створюється рішенням власників (власника) майна чи уповноваженого ними (ним) органу, або за рішенням трудового колективу в процесі реформування старої структури. Підприємство може бути створене внаслідок поділу іншого підприємства за рішенням власників або, відповідно до антимонопольного законодавства, шляхом виділення із складу діючого підприємства одного або кількох структурних підрозділів, а також на базі структурної одиниці діючих об'єднань.

Одноособове підприємство діє на підставі статуту, затвердженого цією особою. Підприємство вважається створеним і набуває прав юридичної особи з дня його державної реєстрації.

Державна реєстрація новостворених суб'єктів підприємницької діяльності здійснюється за заявочним принципом з видачею посвідчення про державну реєстрацію, яке є підставою для початку діяльності.

Розробка установчих документів здійснюється з дотриманням певних положень (принципів): добровільності, відкритості, пріоритетності, обов'язковості соціальної захищеності працівників.

Принцип добровільності передбачає виключне право громадян, що створюють підприємство, особисто вирішувати питання доцільності

його створення, брати чи не брати у ньому участь, вибрати його організаційно-правову форму тощо.

Принцип відкритості означає, що засновником і членом новоствореного підприємства може бути кожний, хто виявить бажання, погоджується з його установчими документами, зобов'язується дотримуватися їх вимог.

Принцип пріоритетності ґрунтується на тому, що:

- визначальними в діяльності підприємства повинні бути індивідуальні та колективні інтереси його засновників, які узгоджуються з інтересами підприємства;
- колектив має виключне право вибору форми власності, на якій він ґрунтуватиметься, і організаційно-правової форми підприємства;
- тільки колективу належить право вибору характеру господарювання, виду діяльності, спеціалізації, внутрішньогосподарської структури, системи оплати праці тощо;
- колективу належить право затвердження установчих документів, внесення в них змін, доповнень, уточнень.

Визначальними складовими принципу обов'язковості є безумовне дотримання вимог цих документів усіма членами і працівниками підприємства та повна узгодженість даних документів з чинним законодавством.

Принцип соціальної захищеності працівників підприємства ґрунтується на підпорядкованості діяльності підприємства інтересам його засновників. Він передбачає гарантованість прав зайнятих у підприємстві на роботу, зарплату, відпочинок, соціальні пільги тощо.

Вимоги до змісту установчих документів

Засновницький (установчий) договір повинен містити принципові засади створення і функціонування підприємства, визначати порядок спільної діяльності, умови формування майна. Установчим договором зазначається мета, крім того, щодо окремих товариств слід включати додаткові відомості, необхідні для досягнення цієї мети та організації управління виробництвом.

Установчий договір – це цивільно-правова угода, якою врегульовані відносини спільної діяльності осіб щодо створення ними підприємства.

Установчий договір повинен містити такі розділи:

- вид підприємства, предмет та цілі його діяльності;
- склад засновників і учасників;
- найменування та місце знаходження;
- розмір та порядок формування статутного, страхового та інших фондів;

- порядок розподілу прибутків і збитків;
- склад і компетенції органів товариства та порядок прийняття ними рішень, включаючи перелік питань, з яких потрібна одностайність або більшість голосів;
- порядок внесення змін до установчих документів;
- порядок ліквідації та реорганізації підприємства;
- інші питання. Зокрема для командитного - умови про розмір та склад складеного капіталу товариства, про розмір: порядок зміни часток кожного з повних учасників у складеному капіталі, про сукупний розмір внеску вкладників. Якщо командитне товариство створюється одним повним учасником, то засновницьким документом є одноособова заява (меморандум). Для акціонерного товариства визначаються порядок здійснення спільної діяльності, відповідальність перед особами, які підписані на акції і перед третіми особами.

Статут підприємства – це розроблений на підставі чинного законодавства і затверджений власником документ, який встановлює правила, що визначають завдання, структуру, функції та порядок діяльності підприємства.

Статут підприємства охоплює питання його діяльності, містить приміркову схему і принципи побудови, включає найменування юридичної особи, відомості про місце її знаходження, адресу, визначає органи управління, їхню компетенцію, порядок прийняття ними рішень, порядок вступу до товариства та виходу з нього. Як правило, кожен групу питань об'єднують у розділ, що має свою специфіку.

У першому розділі подаються загальні положення щодо організації підприємства, його повна і скорочена назви, поштова адреса, юридичні особи-засновники.

У розділі „Мета та завдання” відображають завдання, що випливають з цілей заснування підприємства, наміри щодо продуктивного використання наявних ресурсів, збереження та примноження власності, вказують, якими видами діяльності на території країни та за її межами займатиметься підприємство.

Правовий статус підприємства бажано подавати окремим розділом, де викласти загальні принципи й умови його заснування; форми майнових відносин, на яких ґрунтується підприємство та правонаступником якої організації воно стає; вказати атрибутику підприємства (печатка, штампи, товарні знаки), розрахункові рахунки в установах банку.

Окремо виділяють розділи „Організація господарської діяльності” та „Організація управління”. В першому відображають господарсько-організаційну основу і склад галузей та підрозділів підприємства;

вказують, на яких засадах здійснюються його підприємницька діяльність, внутрішньоекономічні відносини, договірна, кредитно-розрахункова та екологічна дисципліна. В другому - порядок формування та організації діяльності керівних органів, методи їх роботи та прийняття рішень; порядок призначення керівників, прийому та звільнення членів підприємства; схему взаємодії внутрішніх структур.

Права членів підприємства виділяють також окремим розділом, де вказують передбачені установчою угодою права засновників та найманих працівників, а також повноваження в управлінні справами, порядок збереження їх пайової власності та право розпоряджатися нею у випадку виходу з підприємства; порядок соціального захисту, одержання частки прибутків, інформації та інші права

Обов'язки членів підприємства можна також подавати окремим розділом, де перелічити всі передбачені установчими документами зобов'язання. Зокрема, вказуються розміри та строки сплати внесків у статутний фонд, зазначаються вимоги про нерозголошення конфіденційної інформації, визначається особиста участь у діяльності підприємства та ін.

Розділ статуту „Збори засновників” має чітко визначити функції та повноваження вищого органу управління підприємством, порядок його роботи, затвердження установчих документів та визначення переліку питань, які вирішують збори.

Окремим розділом доцільно виділити правовий статус координаційної ради, в якому визначають повноваження ради (правління) підприємства як вищого органу управління, що діє в проміжках між зборами, її правовий статус має передбачати повноваження, що не входять до компетенції загальних зборів.

Для керівника господарства визначають повноваження, які забезпечують повсякденне керівництво всіма сферами діяльності підприємства, вказують порядок його підпорядкованості вищим керівним та контролюючим органам, а також характер відповідальності за управлінські дії.

Розділи „Статутний фонд”, „Майно” обумовлюють грошовий (майновий, земельний) розмір установчого фонду, порядок його формування та використання: здійснення початкових (засновницьких) внесків, оцінка майна (землі), а також порядок володіння та розпоряджання майном (паєм).

Механізм припинення діяльності підприємства та можливості реорганізації (злиття, приєднання, поділ чи перетворення) ґрунтується

на чинному законодавстві та нормах, передбачених установчими документами.

В останньому розділі статуту міститься прикінцеві (узагальнюючі) положення, які передбачають визначення та підходи до вирішення статутних питань.

Статут набуває чинності з моменту його державної реєстрації, діє протягом всієї діяльності підприємства. Один його примірник зберігається в реєстраційних органах.

Статут акціонерного товариства, крім загальних положень, обов'язково має містити відомості про розмір статутного капіталу, умови про категорії акцій, що випускаються товариством, про їхню номінальну вартість і кількість, про права акціонерів, про склад і компетенції органів управління товариством і про порядок ухвалення ними рішень, у тому числі з питань, рішення з яких приймаються кваліфікованою більшістю голосів.

У статуті товариства з обмеженою відповідальністю необхідно обов'язково вказувати розмір статутного капіталу, розмір, склад, строки і порядок сплати внесків учасників, відповідальність учасників за порушення зобов'язань щодо сплати внесків, склад і компетенції органів управління товариства і прийняття ними рішень, у тому числі з питань, рішення з яких приймаються одноголосне чи кваліфікованою більшістю голосів.

Статут повного товариства має містити умови про розмір і структуру складеного капіталу товариства, про розмір та порядок зміни часток кожного з учасників у складеному капіталі, склад, строки і порядок сплати ними внесків.

6.3. Сільськогосподарський обслуговуючий кооператив

Сільськогосподарський обслуговуючий кооператив – це підприємство, створене для здійснення обслуговування переважно своїх членів на засадах взаємодопомоги та економічного співробітництва. Залежно від видів діяльності Закон України "Про сільськогосподарську кооперацію" поділяє обслуговуючі кооперативи на переробні, заготівельно-збутові, постачальницькі, сервісні та багато профільні. Детальніший перелік послуг, що їх можуть надавати обслуговуючі кооперативи:

- Зберігання і реалізація сільськогосподарської продукції.
- Переробка сільськогосподарської продукції і лісової сировини.
- Матеріально-технічне постачання.
- Ремонт сільгосптехніки та технічне обслуговування її.
- Транспортне обслуговування.
- Газифікація, телефонізація, електронізація і комп'ютеризація

сільського господарства..

- Виконання окремих видів сільськогосподарських робіт (оранка, збирання врожаю, боротьба з шкідниками і хворобами сільськогосподарських культур, штучне осіменіння тварин, ветеринарне обслуговування).

- Виконання будівельних робіт і виготовлення проектної документації.

- Консультаційне обслуговування (бухгалтерське, фінансове, аудиторське, агрономічне, зоотехнічне, економічне тощо).

Особливості обслуговуючого кооперативу:

належить сільськогосподарським товаровиробникам - своїм членам-клієнтам і керує ними на демократичних засадах;

- надає своїм членам ті послуги, які необхідні для їх власних колективних, фермерських чи особистих підсобних господарств і є продовженням цих господарств;

- не ставить за мету отримання прибутку для себе, а має на меті збільшення прибутку господарств своїх членів.

Специфічною характерною рисою сільськогосподарського обслуговуючого кооперативу є те, що його члени поєднують в одній особі співвласника кооперативного підприємства і його клієнта. Це має важливе стимулююче значення, сприяє орієнтації інтересів учасників кооперативного підприємства перш за все на пошук економічної вигоди в групових діях.

Організація створення кооперативу

Організація створення кооперативу - це здійснення комплексу послідовних, взаємозв'язаних дій групи сільськогосподарських товаровиробників, які усвідомили суть кооперативної ідеї і визначили сферу її реалізації, необхідну їм для посилення своєї влади на ринку, підвищення ефективності виробництва за рахунок одержання прибутку не лише від виробництва сировини, а й від подальших сфер агробізнесової діяльності - зберігання, переробка, оптова та роздрібна торгівля товарами, виробленими з власної сировини тощо.

Отже, кооператив є специфічною неприбутковою організацією економічної самодопомоги, яка істотно відрізняється від організацій звичайного підприємницького (прибуткового) спрямування.

Вибір виду діяльності кооперативу

Головним чинником організації та успішної діяльності кооперативу є економічна потреба, з визначення якої починається обґрунтування необхідності та доцільності групових дій сільськогосподарських товаровиробників на кооперативних засадах.

Характер вибраної проблеми визначає вибір виду кооперативу та предмета його діяльності.

Переробні кооперативи - це такі, що займаються переробкою сільськогосподарської сировини (виробництво хлібобулочних, макаронних виробів, овочевих, плодово-ягідних, м'ясних, молочних, рибних продуктів, виробів і напівфабрикатів з льону, коноплі, лісо- і пиломатеріалів тощо). Вони можуть бути і переробно-збутовими, тобто такими, що переробляють сировину господарств-членів і від їх імені реалізують готові продовольчі товари чи напівфабрикати, що дає змогу збільшити надходження від виробничої діяльності сільськогосподарських товаровиробників.

Збутові кооперативи створюються для вигідної реалізації виробленої членами продукції. Такі кооперативи мають на меті збільшення доходності господарств-членів за рахунок отримання найвищої ціни за одиницю реалізованої через кооператив продукції. Це досягається за рахунок того, що кооператив має змогу сформувати велику партію товару, яка поставляється йому членами кооперативу, без послуг посередників; продати сформовану велику партію за вигіднішою ціною безпосередньо споживачу на національному або зовнішньому ринках; зберігати продукцію членів, використовуючи власні потужності для того, щоб реалізувати її від імені своїх членів, коли ціна буде вищою.

Заготівельно-збутові кооперативи здійснюють заготівлю, зберігання, передпродажну обробку, продаж продукції, надають маркетингові послуги тощо.

Постачальницькі кооперативи створюються з метою закупівлі та постачання своїм членам засобів виробництва, матеріально-технічних ресурсів, необхідних для виробництва сільськогосподарської продукції та продуктів її переробки; виготовлення сировини і матеріалів та постачання їх сільськогосподарським товаровиробникам. Мета - скоротити витрати господарств-членів та забезпечити їх необхідними матеріалами вищої якості за меншою ціною. Це можливо завдяки тому, що кооператив на основі замовлень, зроблених членами, закуповує безпосередньо від виробників або дистриб'юторів необхідні обсяги матеріалів за оптовою ціною та надає їх своїм членам за собівартістю. У результаті ціна за одиницю продукції, закупленої через кооператив, нижча для його членів, ніж у разі індивідуальної закупівлі через посередницькі фірми або дрібних дилерів, які закладають у запропоновану ціну свій інтерес.

Сервісні кооперативи здійснюють технологічні, транспортні, меліоративні, ремонтні, будівельні роботи, ветеринарне обслуговування тварин і племінну роботу, займаються телефонізацією, газифікацією, електрифікацією в сільській місцевості, надають сільськогосподарським

товаровиробникам побутові, науково-консультаційні послуги, послуги з ведення бухгалтерського обліку, аудиту та ін.

Сервісні кооперативи мають на меті зменшення витрат членів кооперативу шляхом надання їм необхідних послуг кращої якості та за нижчими цінами, ніж ті, що пропонуються комерційними фірмами. Це стає можливим тому, що сервісний кооператив створюється членами для самозабезпечення необхідними послугами, і ці послуги надаються за їх фактичною собівартістю (це неможливо в разі користування послугами комерційних фірм, які до собівартості додають ще певну і часто досить значну норму прибутку, що підвищує кінцеву ціну послуги).

Багатофункціональні кооперативи можуть поєднувати кілька видів діяльності. Вони надають своїм членам широкий спектр послуг з постачання, збуту, спільного використання техніки, переробки продукції, різних видів сервісу.

Організація господарської діяльності та формування базового капіталу

Внутрішня господарська діяльність забезпечується відповідними розділами Правил внутрішньої господарської діяльності і передбачає:

- збір заяв про наміри та оформлення заявок на послуги;
- встановлення вимог щодо виробництва продукції в господарствах;
- запровадження порядку та умов постачання продукції кооперативу;
- запровадження порядку та умов використання кооперативної техніки та інших засобів виробництва;
- розрахунки обсягів операцій з не членами (третіми особами) кооперативу.

У кооперативах, що виконують функцію постачання своїм членам матеріально-технічних засобів виробництва, розробляється каталог засобів із зазначенням індикативних цін, встановлюється порядок подання спочатку заяв про наміри (із зазначенням терміну), а потім - заявок на послуги (із зазначенням термінів поставок).

У збутовому (переробно-збутовому) кооперативі заяви про наміри щодо користування послугами кооперативу на початку року містять дані про посівні площі, сорти культур, урожай яких збуватиметься через кооператив та очікувані обсяги товарної продукції. Заявка на збут продукції містить, крім обсягів, терміни поставок продукції у кооператив для її подальшої реалізації у сировинному або переробленому вигляді.

У кооперативах, що надають послуги зі зберігання і переробки продукції на давальницьких засадах, заяви на послуги формуються на кожен партію продукції із зазначенням термінів поставок, розміру партій, терміну тимчасового чи довготермінового зберігання та порядку одержання

власником своєї продукції назад у переробленому, затареному, розфасованому, очищеному, відкаліброваному чи іншому вигляді.

Необхідними умовами організації успішного функціонування кооперативу є складання кошторису поточних витрат та кошторису капіталовкладень, ведення фінансової звітності та періодичної звітності про виконання завдань, що стоять перед кооперативом, яка надається правлінню. Періодичність звітів має бути достатньою для забезпечення задовільного контролю з боку правління за підприємницькою діяльністю, своєчасного вживання необхідних заходів та інформування членів про стан справ у кооперативі.

Успішній організації діяльності кооперативу сприяє обґрунтоване і безперервне планування. Складання планів, їх затвердження та контроль за виконанням є статутною нормою кооперативу. Система планування в кооперативі має включати розробку оперативних (короткотермінових) і стратегічних (довготермінових) планів.

Основна частина капіталу спрямовується на формування матеріально-технічної бази кооперативних формувань (основні фонди). Для переробно-збутового кооперативу - це виробниче приміщення, технологічне обладнання для переробки сировини, склади для зберігання та оптового збуту продукції, спеціалізований вантажний автотранспорт і автомашини загального призначення.

Усі кооперативи повинні мати офісні приміщення (площі), легковий автотранспорт, земельні ділянки для розміщення своєї матеріально-технічної бази.

Наступний важливий напрям використання коштів - поточні витрати (обіговий капітал).

У збутових кооперативах оборотний капітал використовують також для авансових виплат товаровиробникам за доставлену ними продукцію.

У постачальницьких кооперативах частиною оборотного капіталу є кошти, на які кооператив купує засоби виробництва для своїх членів. Наявність таких коштів дає змогу кооперативу з самого початку здійснювати закупівлю засобів виробництва великими партіями за оптовими цінами, що значно здешевлює витрати його членів на їх придбання.

Одне з найважливіших завдань стратегічного планування пов'язане із забезпеченням поповнення первісного капіталу кооперативу або необхідністю поповнення пайового фонду у зв'язку зі змінами в майновому комплексі, розширенням діяльності кооперативу та іншими чинниками. Стратегічний план поповнення капіталу кооперативу визначає джерела та форми цього поповнення.

Як уже зазначалося, первісний капітал кооперативу формується за рахунок вступних та пайових внесків, що здійснюються відповідно до фінансової частини базового бізнес-плану та Статуту кооперативу.

6.4. Міжгосподарські і агропромислові підприємства, об'єднання

Підприємства мають право на добровільних засадах об'єднувати свою виробничу, наукову, комерційну та інші види діяльності, якщо це не суперечить антимонопольному законодавству України. Підприємства можуть об'єднуватися в договірні об'єднання (асоціації, корпорації) і статутні об'єднання (консорціуми, концерни тощо). Об'єднання діють на підставі договорів або статуту, який затверджується їх засновниками чи власниками.

Асоціація - це договірне об'єднання, створене з метою постійної координації господарської діяльності. Асоціація є добровільним об'єднанням підприємств на базі головного підприємства (як правило, переробного). Це регіональна організаційна форма агропромислової інтеграції. За головним підприємством зберігається господарська самостійність і право юридичної особи. Асоціація не має права втручання у виробничу і комерційну діяльність будь-якого з її учасників.

Мета створення асоціації — поєднання інтересів аграрних і переробних підприємств та досягнення на цій основі збільшення виробництва продукції й одержання більшого прибутку.

Асоціації - це юридичні особи, основними функціями яких є координація діяльності учасників у виробництві, переробці і реалізації кінцевої продукції, організація фірмових підприємств торгівлі, створення економічних умов для взаємовигідного об'єднання зусиль при виробництві, переробці і зберіганні та реалізації готової продукції на внутрішньому та зовнішньому ринках, кооперація фінансових і виробничих ресурсів з метою задоволення потреб господарств-учасників.

Вищим органом управління асоціації є загальні збори уповноважених представників-учасників. У період між зборами повноважні функції покладаються на раду, що засідає не менше одного разу на квартал. Виконавчим органом асоціації є дирекція, яка формується радою. Дирекцію очолює директор, який призначається радою асоціації. Вступаючи до асоціації, учасники перераховують внесок на її рахунок у статутний та інші фонди, їх розміри визначаються необхідними витратами на діяльність асоціації в інтересах її учасників.

Необхідно, щоб члени агропромислової асоціації поєднували свої матеріальні інтереси, розподіляли частину прибутку переробного підприємства, одержану понад узгоджений радою рівень рентабельності, між сільськогосподарськими товаровиробниками.

Ефективність роботи створених асоціацій низька через недосконалий механізм функціонування цієї організаційної структури. Механізм погодження рівня рентабельності створює умови, коли на практиці одержати прибуток понад встановлений рівень проблематично, тому що переробному підприємству за цих умов вигідно завищувати нормативно-плановий рівень рентабельності з тим, щоб весь прибуток залишати в своєму розпорядженні.

Ефективність діяльності асоціацій вища там, де в процесі приватизації переробних підприємств господарства-постачальники сировини одержали якщо не контрольний пакет акцій, то значну їх частину і мають реальне право контролювати господарсько-фінансову діяльність переробного підприємства.

Агрофірми. Термін "агрофірма" не є юридичним поняттям. У нормативних актах України цей термін не вживається.

Практичного поширення термін "агрофірма" набув в Україні в 90-х роках як загальне найменування ряду колгоспів, які, крім виробництва сільськогосподарської продукції, займаються також її переробкою, виробництвом продуктів харчування і навіть мають мережу власних магазинів, кафе, ресторанів, де реалізують свою продукцію. Окремі селянські (фермерські) господарства також вживають в назві термін "агрофірма".

Холдингова компанія. Холдингом є така форма акціонерного володіння капіталом, при якому материнська (головна) компанія, володіючи контрольним пакетом акцій дочірніх компаній, об'єднаних в єдину структуру, забезпечує собі управління і контроль за всіма підприємствами, що входять до її складу.

В умовах формування аграрного ринку актуальність холдингових компаній особливо велика. Важливою складовою частиною агропромислового комплексу держави можуть стати об'єднання сільськогосподарських підприємств навколо одного або групи переробних підприємств, створених на принципах холдингу.

До числа головних завдань холдингових компаній належить інтеграція в єдиний процес всіх основних стадій виробництва - від наукових досліджень, проектування, початку виробництва до реалізації продукції. Це досягається об'єднанням під егідою материнської компанії (шляхом придбання контрольних пакетів акцій) капіталів банків, наукових організацій, виробничих підприємств, торгових організацій.

Централізація і концентрація в материнській компанії капіталу і, відповідно, основних джерел прибутку дочірніх фірм ставить усі дочірні компанії в залежність від материнської. З іншого боку, здійснення спільної емісії цінних паперів, укладання кредитних угод під гарантії всього

холдингу, проведення єдиного інвестиційного процесу, а також консолідація фінансової звітності з метою зменшення оподатковування в умовах нинішньої економічної кризи робить участь у холдингу особливо актуальною для сільськогосподарських товаровиробників, які не мають оборотних коштів і засобів для розширеного відтворення.

Не менш важлива спроможність холдингових компаній забезпечувати збільшення і нарощування інтелектуального потенціалу для розвитку нових напрямів діяльності, у тому числі сільськогосподарського виробництва.

Наступною перевагою холдингової компанії є можливість ведення єдиної комплексної маркетингової стратегії. Інтеграція в одну систему дозволить фірмам, об'єднаним спільними цілями і під одним керівництвом, на принципово новій основі побудувати схеми контролю за надходженням матеріальних ресурсів, забезпечити моніторинг їхнього збереження, транспортування і використання, а також раціоналізацію процесу збуту продукції, включаючи оптимізацію системи дистрибуції холдингової компанії.

У холдинговій компанії є можливість оптимізації системи управління, контролю, обліку і звітності. Інструментом реалізації цієї політики виступають такі методи: участь керівників материнської компанії в наглядових радах своїх дочірніх фірм, створення аналітичних (мозкових) центрів, консолідація обліку і звітності, внутрішній аудит та ін.

Централізація й укрупнення капіталу сприяють формуванню і реалізації національних й міжнародних інвестиційних проєктів. Холдингові компанії сприяють прискореному розвитку регіонів їх розташування. Холдинги пом'якшують й видозмінюють конкуренцію між своїми дочірніми компаніями і створюють умови для обміну технологіями, науково-технічним досвідом у виробництві, менеджменті й особливо в найбільш важливій складовій функціонування аграрного ринку - маркетингу. Організації, що входять у холдинг, мають можливість знижувати виробничі витрати завдяки здійсненню закупівель сировини і матеріалів у великих обсягах, управлінню запасами.

Холдинги, на відміну від дрібних підприємств, можуть підготувати кваліфікований управлінський і технічний персонал на високому рівні.

І, нарешті, холдинги можуть фінансувати збиткові на початковому етапі дочірні компанії, забезпечуючи їх новими технологіями не тільки здійснення виробництва, але й технологіями ефективного постачання необхідними матеріалами і реалізації готової продукції.

Консорціум - це тимчасові статутні об'єднання, форма господарювання, заснована на кооперації аграрних і промислових підприємств, а також банків з можливою участю в спільній діяльності

підприємств та організацій інших галузей - будівельних, торгових, наукових тощо. Консорціуми створюються на добровільній основі об'єднанням на кооперативних засадах вільних матеріальних і фінансових ресурсів засновників з метою одержання додаткового прибутку на вкладений ними капітал. Всі учасники консорціуму є рівноправними партнерами. Вони в однаковій мірі зацікавлені в ефективному функціонуванні спільного підприємства, оскільки, чим більше буде одержано прибутку, тим більше буде його розподілено на вкладений кожним учасником капітал. При створенні консорціуму його статутний фонд формується за рахунок дольових внесків засновників, причому вони можуть бути представлені як грошовими, так і матеріальними ресурсами. Консорціуми можуть створюватись як самостійні підприємства з правом або без права юридичної особи. У першому випадку вони перебувають на самостійному балансі, здійснюють діяльність на умовах самоокупності і самофінансування, не несуть відповідальності за зобов'язаннями засновників. Як самостійні підрозділи ці формування доцільно створювати, якщо вони мають великий статутний фонд, ведуть виробництво у великих масштабах з досить високим рівнем ефективності.

Важливою перевагою консорціумів є демократичний характер управління ними. Вищим органом управління консорціуму є рада засновників, яка формується з керівників підприємств-учасників, а також провідних спеціалістів в галузі агропромислового виробництва. На раді обирається його голова, який може одночасно бути директором агроконсорціуму.

Концерн - статутне об'єднання підприємств, наукових організацій, банків тощо на основі повної фінансової залежності від одного або групи підприємств. Концерни, як і холдинги, часто об'єднують підприємства різних галузей промисловості, сільського господарства, банки, торгові установи, транспорт та ін. Всі підприємства, що входять у концерн, звичайно зберігають формальну самостійність, але пов'язані між собою відносинами фінансової залежності, системою участі й управління.

На відміну від холдингової компанії, що, як правило, здійснює лише управлінські і контролюючі дії над своїми дочірніми компаніями, концерни мають власні виробничі потужності, на оптимізацію роботи яких спрямована робота дочірніх компаній.

Створення концернів в Україні має певні передумови. За останні роки в населення України сформувався стійкий попит на нові групи продуктів харчування: йогурти, легке масло (без холестерину), різноманітні напівфабрикати у зручній упаковці для швидкого приготування та ін. Це повертає виробника обличчям до споживача і стимулює його до збільшення

асортименту товарів, формування закінчених циклів виробництва, підвищення якості сировини та її переробки, зручності розфасовки й інших методів залучення споживача.

Вихід українського виробника на цей ринок пов'язаний із великими витратами на нове обладнання, забезпеченням якісної сировинної бази, налагодженням системи збуту продукції. Вирішити більшість цих проблем можна шляхом створення агропромислових концернів.

Концерн в умовах України, на відміну від холдингових компаній, що працюють в широкому спектрі ринків, частіше зосереджується на виробництві і реалізації однієї групи продуктів (наприклад, продуктів масложирової, м'ясної, молочної, хмелевої й інших галузей).

Такий агропромисловий концерн контролює повний життєвий цикл своєї продукції - від наукових розробок, виробництва сільськогосподарської сировини, закупівлі матеріалів до реалізації кінцевої продукції. Тобто, складовою частиною концерну незмінно виступає мережа торговельно-закупівельних підприємств, що забезпечують мінімізацію втрат при купівлі сировини для всіх підприємств концерну й ефективну реалізацію продукції концерну. Концерн має можливість розробки власних торгових марок, під якими реалізується продукція підприємств, що входять у концерн, і самостійно неспроможних мати власну торгову марку.

Державне підприємство засноване на державній, загальнодержавній або комунальній власності. Підприємство створюється згідно з рішенням власника майна чи уповноваженого ним органу.

Засоби виробництва і вироблена ним продукція є державною власністю і належить підприємству на праві оперативного управління. Здійснюючи право оперативного управління майном, підприємство володіє та користується зазначеним майном. Особливості розпорядження майном зазначені в його статуті.

Управління підприємством здійснюється відповідно до статуту на підставі поєднання прав власника і трудового колективу. Органами управління є міністерство та інші органи виконавчої влади.

Державне підприємство відповідає за своїми зобов'язаннями коштами та іншим майном (крім основних фондів).

Державні підприємства мають право вступати до асоціацій, консорціумів, концернів та інших об'єднань за погодженням з Кабінетом Міністрів.

Спільне підприємство - це підприємство, що базується на спільній власності українського та іноземного учасника з метою одержання прибутку. Підприємницька діяльність з участю іноземних партнерів спрямована на залучення іноземного капіталу в економіку країни,

одержання прогресивних технологій, нової техніки, досконаліших форм організації виробництва; використання управлінського досвіду розвитку підприємництва як способу господарювання; прискорення процесу виходу сільськогосподарської продукції та продуктів її переробки на зовнішній ринок. Спільні підприємства забезпечують вищу ефективність підприємницької діяльності, сприяють підвищенню культури агропромислового виробництва.

Створення спільних підприємств відбувається за такими принципами: суворі відповідності їх виробничого функціонування чинному законодавству; добровільність об'єднання капіталу та інші аспекти підприємницької діяльності, свобода вибору підприємництва (крім певних видів діяльності, для яких необхідна ліцензія); конкуренція та інші риси ринкового середовища; врахування соціально-психологічного фактора — інтересів працівників підприємства, що переходить на партнерські виробничі зв'язки з іноземцями; висока екологічна безпека створюваних спільних підприємств; об'єктивна оцінка внесків у спільне підприємство договірних сторін і переконаність у безумовній вигідності спілкування із зарубіжними інвесторами.

Виробничо-економічна і маркетингова мотивація іноземних партнерів спрямована на скорочення капітальних затрат та зниження ризику при створенні нових потужностей, придбання джерел сировини, розширення діючих виробничих потужностей, використання дешевої робочої сили, створення нових каналів в реалізації продукції та ін.

Засновниками й учасниками СП можуть бути громадяни та юридичні особи України, інших держав, особи без громадянства, а також міжнародні організації.

СП створюється і діє на підставі законів України, установчого договору та статуту, затверджених його учасниками. Воно самостійно визначає структуру управління, встановлює штат. Вищим керівним органом СП є рада учасників, яка складається з учасників або призначених ними представників. Учасники мають кількість голосів пропорційно до розміру їх часток у статутному фонді підприємства.

Виконавчий орган СП може бути колегіальним (дирекція, яку очолює Генеральний директор) або одноосібним (директор). Членами виконавчого органу можуть бути також учасники СП. Створюється також ревізійна комісія.

Для успішного розвитку міжнародного спільного підприємництва в Україні створена достатня законодавча база, перш за все з оподаткування та надання пільг СП, особливо на початку їх створення і функціонування. Об'єктом оподаткування є валютний прибуток. СП звільняється від оплати податку з прибутку, одержаного від виробництва сільськогосподарської

продукції (крім тепличних комбінатів, звіро- і рибогосподарств, господарств з вирощування квітково-декоративних рослин), а також у перший рік виробництва нової продукції. На другий рік прибуток від нової продукції оподатковується у розмірі 50 відсотків від встановленої ставки оподаткування, їм надаються податкові пільги за іншими критеріями; на митний тариф на майно, яке ввозиться в Україну іноземними учасниками СП.

6.5. Особисті підсобні господарства.

Особисте підсобне господарство - форма ведення сільськогосподарського виробництва, що здійснюється особистою працею громадянина та членів сім'ї з метою задоволення власних потреб у продовольстві і реалізації лишків сільськогосподарської продукції.

Земельна ділянка для ведення особистого підсобного господарства - це ділянка, відведена із земель сільськогосподарського призначення, встановлених земельним законодавством розмірів, яка розташована у межах населеного пункту, має фіксовані межі і виступає об'єктом права власності або права користування громадян України.

Присадибна ділянка - земельна ділянка в межах населеного пункту, передана громадянину у власність або надана у постійне користування для будівництва та обслуговування індивідуального жилого будинку, господарських будівель і споруд.

Земельні ділянки для ведення особистого підсобного господарства передаються громадянину у власність або надаються в користування, у тому числі на умовах оренди в межах населених пунктів, а також і за їх межами із земель запасу, резервного фонду земель на підставі рішення відповідної Ради (далі - органи місцевого самоврядування) у розмірах, визначених Земельним кодексом України.

Збільшення розмірів особистого підсобного господарства може здійснюватись за рахунок земельних часток (паїв), посвідчених сертифікатами на право на земельні частки (паї).

Порядок надання земельних ділянок громадянам для ведення особистого підсобного господарства встановлюється Земельним законодавством України.

Майно особистого підсобного господарства — це житлові і господарські будівлі та споруди, худоба і птиця, сільськогосподарська техніка, інші енергетичні й матеріальні ресурси, а також результати праці, на які може поширюватись врегульоване законодавством право володіння, користування і розпорядження.

Зайнятість в особистому підсобному господарстві — це діяльність громадянина, який самостійно забезпечує себе роботою і вважається

зайнятою особою, якщо площа земельної ділянки складає не менше двох гектарів у розрахунку на одну працездатну особу в працездатному віці за умови відсутності в неї іншої постійної роботи.

Особи, які не є громадянами України, мають право на організацію та ведення особистого підсобного господарства на території України на умовах користування землею в порядку, що визначається законодавством України.

Члени особистого підсобного господарства ведуть його на свій розсуд і відповідальність.

Втручання органів державної влади, органів місцевого самоврядування і господарських організацій у діяльність громадян щодо ведення особистих підсобних господарств не допускається, за винятком випадків порушення власниками землі та землекористувачами норм земельного законодавства України.

З метою здійснення спільної діяльності з виробництва, переробки, зберігання сільськогосподарської продукції і реалізації її лишків, а також з матеріально-технічного і сервісного обслуговування особистих підсобних господарств у порядку, визначеному законодавством, члени особистих підсобних господарств можуть об'єднуватись у сільськогосподарські кооперативи, а також створювати об'єднання, асоціації, спілки особистих підсобних господарств.

Громадяни, які ведуть особисті підсобні господарства, можуть укладати будь-які угоди, що не суперечать чинному законодавству України, брати участь в зобов'язаннях, мати інші майнові та особисті немайнові права.

Тема 7. ОРГАНІЗАЦІЯ СЕЛЯНСЬКИХ (ФЕРМЕРСЬКИХ) ГОСПОДАРСТВ ТА ЇХ ВИРОБНИЧО-ПІДПРИЄМНИЦЬКА ДІЯЛЬНІСТЬ

7.1 Організаційно-правові основи створення селянського (фермерського) господарства

Селянські (фермерські) господарства на сучасному етапі розвитку ринкових відносин у сільському господарстві є однією з форм господарювання і являють собою форму підприємництва громадян України, які виявили бажання переважно особистою працею членів господарства виробляти товарну продукцію, переробляти та реалізовувати її.

Перші фермерські господарства почали створюватися в 1990 р і, за даними Головного управління статистики, станом на вересень 2015 р. в

Україні (не враховуючи окупованих територій) нараховується 43520 селянських (фермерських) господарств.

Право на створення селянського (фермерського) господарства має кожний дієздатний громадянин України, який досяг 18-річного віку і виявив до цього бажання. Першочерговим правом користуються громадяни, які проживають у сільській місцевості і мають необхідну кваліфікацію або досвід роботи в сільському господарстві. Відбір претендентів здійснюється на конкурсній основі.

Законодавчою базою для розвитку фермерства стали Закони України „Про селянське (фермерське) господарство“, „Про пріоритетність соціального розвитку села і агропромислового комплексу в народному господарстві України“, „Про колективне сільськогосподарське підприємство“, „Про підприємництво“, Про плату за землю“, „Про сільськогосподарську кооперацію“, „Про оренду землі“, Земельний кодекс, „Про фіксований сільськогосподарський податок“; Укази Президента України „Про невідкладні заходи по забезпеченню громадян земельними ділянками“, „Про невідкладні заходи щодо прискорення земельної реформи у сфері сільськогосподарського виробництва“, „Про заходи щодо державної підтримки сільськогосподарського виробництва“, Постанова Кабінету Міністрів України „Про додаткові заходи щодо підтримки розвитку особистих підсобних господарств громадян і селянських (фермерських) господарств“, постанови Верховної Ради, рішення місцевих органів влади.

Фермерське господарство є юридичною особою, має назву, печатку, штамп, рахунки в банках.

Організаційно-економічні та юридичні основи такого господарства ґрунтуються на приватній власності на засоби виробництва, майно, продукцію. Селянське (фермерське) господарство в системі народногосподарського комплексу є рівноправною формою ведення господарства поряд з державними, кооперативними, господарськими товариствами, орендними та іншими підприємствами й організаціями. Інтереси фермерського господарства представляє його голова. Виробничо-економічні відносини фермерського господарства з іншими підприємствами й організаціями, окремими громадянами будуються на основі договорів. Розрахункові операції здійснюються як готівкою, так і на безготівковій основі. Спірні питання вирішуються у судовому порядку.

Фермерство як вид підприємницької діяльності ґрунтується на таких принципах:

- добровільність створення господарств;

- самостійне формування програми діяльності, вільний вибір її видів, партнерів та форм взаємовідносин з ними;
- право селянина самостійно вирішити питання, який з видів землекористування він вибирає: приватну власність, постійне користування, оренду чи їх поєднання;
- право вільного найму працівників;
- забезпечення та надійний захист права власності фермера на землю, засоби виробництва, вироблену продукцію;
- повна економічна відповідальність за підсумки господарської діяльності;
- вільне розпорядження доходом після внесення платежів, передбачених законом;
- самостійне встановлення цін на вироблену продукцію, відповідно до законодавства;
- самостійне здійснення селянським (фермерським) господарством зовнішньоекономічної діяльності, використання на свій розсуд належної йому частки валютної виручки.

Втручання в господарську або іншу діяльність фермерського господарства з боку державних чи інших органів, а також службових осіб не допускається. Це положення не обмежує передбаченого законодавством права державних органів щодо здійснення контролю за їх діяльністю. Фермерські господарства діють в умовах самоокупності. Всі витрати відшкодовують за рахунок власних доходів.

Для ведення господарства фермерам надаються земельні ділянки: належна їм частка (пай) - у приватну власність безплатно, решта, до 50 га сільськогосподарських угідь і 100 га усіх земель, а в трудонедостатніх районах, визначених Кабінетом Міністрів України, до 100 га ріллі - у довгострокове користування безплатно або у власність за плату. Збільшити розміри землекористування до оптимальних (300-400 га) можна на основі кооперації й оренди землі, що передбачено Законами України „Про оренду землі” та „Про сільськогосподарську кооперацію”. Земельні ділянки повинні виділятися, як правило, єдиним масивом з розташованими на ньому водними джерелами і лісовими угіддями. Надання земельних ділянок здійснюється тільки після їх вилучення у попередніх землевласників і землекористувачів.

Фермери повинні:

- ефективно використовувати землю відповідно до цільового призначення та проекту внутрішньогосподарського землеустрою;
- застосовувати природоохоронні технології виробництва;
- не допускати погіршення екологічної обстановки в

результаті своєї господарської діяльності;

- здійснювати такий комплекс заходів щодо охорони земель: раціональна організація території; збереження і підвищення родючості ґрунтів, а також інших властивостей землі; захист земель від водної і вітрової ерозії, селів, підтоплення, засолення, забруднення відходами виробництва та від інших процесів руйнування; дотримання прав інших землевласників, землекористувачів, у тому числі орендарів.

Валовий дохід як частина вартості валової продукції, що залишається після відрахування і відшкодування всіх виробничих витрат (вартості насіння, добрив, кормів, палива, електроенергії, учасниками спільної діяльності прирівнюється до відносин цивільно-правових договорів і регулюються Цивільним кодексом України (гл.39, ст.430-434).

Внески, що надходять відповідно до договору, не включаються до складу валових доходів при визначенні оподатковуваного прибутку. Результати спільної діяльності визначаються на кінець звітного періоду, а прибуток розподіляється між учасниками за умовами договору (пропорційно до внесків). Податок на прибуток (30%) сплачується до бюджету одночасно з виплатою учаснику належної йому частки доходу (згідно з договором). Як правило, застосовують щоквартальний розподіл прибутків. Доход від спільної діяльності до складу валового доходу учасника не включається і відповідно не оподатковується.

Ведення загальних справ і керівництво спільною діяльністю доручаються одному з учасників спільної діяльності. Доручення підписують інші учасники.

Договір про спільну діяльність визначає порядок відшкодування втрат і збитків у результаті спільної діяльності. Якщо цього у договорі не передбачено, то збитки відшкодовують за рахунок загального майна учасників, а нестачу розподіляють пропорційно до їх внесків. Облік спільної діяльності ведеться на окремому рахунку в банку, окремо від основної діяльності. При повному припиненні спільної діяльності до податкової служби кожен учасник подає звіт про результати спільної діяльності.

7.2. Передовий досвід фермерства України

Селянські (фермерські) господарства як одна з рівноправних форм господарювання на селі об'єктивно спрямовують свою діяльність на зміцнення продовольчої бази країни. здійснюючи виробництво, переробку та збут сільськогосподарської продукції, вони зобов'язані дбати про підвищення та раціональне використання земельних угідь,

природних і трудових ресурсів, про збереження родючості ґрунтів, сприяти соціальному розвитку села.

Узагальнення теорії та практики організації селянських (фермерських) господарств свідчить про процес їх укрупнення та розвиток кооперативних зв'язків між ними. На кожному етапі функціонування селянського (фермерського) господарства власник повинен визначати доречність розширення або зміни спеціалізації господарства. Для найкращого використання всіх ресурсів (землі, техніки, споруд, робочої сили тощо), які є у розпорядженні фермера, необхідно перш за все забезпечити раціональне сполучення різних галузей сільськогосподарського виробництва.

Основою реформування сільського господарства є утвердження та реалізація прав селян щодо власності на землю, запровадження ефективного механізму економічного та правового регулювання земельних відносин через оренду земельних ділянок, введення земель сільськогосподарського призначення в економічний оборот заставних операцій із землею для одержання банківських кредитів, поступове залучення цих земель в організований і контрольований державою земельний ринок. Приватна власність на землю має сприяти його розвитку.

Аналіз сучасного стану розвитку й умов функціонування фермерських господарств дає підставу стверджувати, що фермерство існує як одна із організаційно-правових форм господарювання, які створюють багатоукладність аграрного сектора. Одна з основних переваг фермерського сектора полягає в більш повній реалізації інтересів працівника – власника майна та землі. На сьогодні завданням розвитку фермерських господарств є не кількісне зростання, а якісні зміни організації виробництва, що забезпечить підвищення економічної ефективності функціонування селянських (фермерських) господарств.

Розміри господарств формуються так, щоб забезпечити більш раціональне використання системи машин, повну зайнятість сім'ї фермера протягом року та гарантувати найбільшу віддачу на одиницю вкладеного капіталу. фермер, крім цього, повинен мати вигоду від застосування сучасних технологій та одержувати прибуток від господарської діяльності.

Виходячи з демографічної ситуації в Україні, з досвіду зарубіжних країн, можна передбачити, що чисельність сільського населення України, а відповідно і чисельність зайнятих у сільськогосподарському виробництві зменшуватиметься, зростатиме землезабезпеченість і як наслідок збільшуватимуться розміри селянських

(фермерських) господарств. Нині їх розміри формуються стихійно, без відповідних економічних розрахунків, саме тому значно коливаються.

Пріоритетною галуззю у фермерських господарствах є рослинництво. У загальному обсягу валової продукції, його питома вага становила близько 96%. Тваринництво є більш трудомісткою галуззю, що потребує цілорічно не лише неабияких затрат праці і коштів, а й спеціалізованих приміщень, кормосховищ та інших виробничих потужностей. Фермерські господарства на даному етапі їх становлення в своїй більшості фінансово неспроможні забезпечити ведення інтенсивного прибуткового тваринництва, тому ця галузь малопоширена.

Реалізація продукції, виробленої у фермерських господарствах, відбувається по традиційних каналах: переробні підприємства, комерційні структури, продаж на ринку (якщо є умови доставки). Досить поширений серед фермерів бартерний обмін (сільськогосподарських продуктів на паливно-мастильні матеріали, запасні частини, насіння високих репродукцій тощо).

Ціни реалізації сільськогосподарської продукції в селянських (фермерських) господарствах принципово не відрізнялися від цін у сільгосппідприємствах, дещо вищими вони були на пшеницю, яловичину та свинину, нижча – на цукрові буряки (фабричні) та на молоко.

Для подальшого розвитку фермерства особливої значимості набуває економічна підтримка, надійний політичний, соціальний та юридичний захист фермерських господарств з боку держави. Аналіз свідчить, що великі селянські (фермерські) господарства є найбільш ефективними. це дає підставу відмовитися від поширеної уяви про селянське (фермерське) господарство як про дрібнотоварне. І необхідно всіляко сприяти формуванню фермерських господарств великих розмірів – за рахунок довгострокової оренди. Використовуючи землю на правах оренди, легше в разі необхідності варіювати розмірами землекористування. У зв'язку з широким розвитком орендних відносин на сучасному етапі створюються принципово нові умови для розвитку фермерства.

Для забезпечення стабільного розвитку фермерських господарств та адаптації їх до нових умов господарювання необхідно обґрунтувати основні напрями подальшого розвитку селянських (фермерських) господарств з урахуванням природно-економічних факторів, міжфермерської кооперації та державної підтримки.

Розміри селянських (фермерських) господарств визначаються як раціональні, коли за певної спеціалізації, механізації виробництва, забезпеченості трудовими ресурсами досягається найбільш ефективно

сполучення всіх факторів виробництва й одержання максимуму прибутку.

При розробці оптимізаційних моделей селянських (фермерських) господарств важливе значення має вибір системи сівозмін. Об'єктивною умовою успішної виробничої діяльності реформованих підприємств АПК є оптимізація галузевої структури виробництва та визначення її відповідного рівня. Відомо, що спеціалізація як головний організаційно-економічний фактор визначається суспільним поділом праці, орієнтацією на виробництво обмежених видів продукції або частини продукту в певному технологічному циклі. Спеціалізація створює передумови для впровадження комплексної механізації виробництва, інтенсивних та індустріальних технологій, прогресивних методів організації виробництва, забезпечує зменшення накладних витрат, отже, зниження собівартості продукції, тобто є одним із напрямів підвищення економічної ефективності виробництва, що дуже важливо для дрібнотоварного виробництва.

Особливе значення в забезпеченні високоефективного виробництва має оптимальність виробництва. До найважливіших факторів, які сприяють її досягненню, належить кооперація фермерів і взагалі сільськогосподарських товаровиробників. Одним із факторів підвищення ефективності використання земельних ресурсів є розвиток міжфермерської кооперації, особливо у сфері використання техніки. Багатьом господарствам за розмірами свого землекористування не потрібно постійно застосовувати багато видів техніки, тому кооперація фермерів є найбільш доцільним засобом технічного забезпечення господарств.

Іншою сферою застосування кооперації є сфера переробки. Селянські (фермерські) господарства можуть самі виходити на ринок готової продукції, що значно підвищить їх ефективність. Але для організації переробки продукції необхідно вкладати капітал, якого у фермера часто не вистачає. органи державної влади повинні стати гарантами перед кредитними установами, тим більше що прямий вихід виробника на ринок значно підвищує гарантію повернення кредиту. Така можливість для одержання кредитів сприятиме розвитку кооперації в цілому.

Протягом багатьох років не було належного підходу до використання землі. Високий рівень розораності, значні площі під просапними культурами, порушення технологій обробітку ґрунту призводять до змиву родючого шару, до ерозійних процесів і зниження вмісту гумусу. Водній і вітровій ерозії піддано 40% орних земель.

Процес ерозії розвивається швидко, і на сьогодні в Україні 13 млн га (третина) змитих земель. Щорічні втрати ґрунту становлять 350-600 млн т, а в них 10-20% гумусу. Це означає, що у фермерських господарствах органічні та мінеральні добрива витрачаються лише на компенсацію змитих поживних елементів, а не на підвищення родючості ґрунту.

Тема 8. ФОРМУВАННЯ І РОЗВИТОК МАЛИХ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ СТРУКТУР СІЛЬСЬКИХ ТЕРИТОРІЙ

8.1. Об'єктивні умови формування та розвитку малих підприємницьких структур на селі

У повному обсязі рентабельне ведення сільського господарства можливе тільки у відносно великих підприємствах, що мають достатній виробничо-ресурсний потенціал при постійному його якісному поліпшенні та підвищенні рівня інтенсивності використання. Підприємства з високим рівнем концентрації праці і капіталу здатні швидко провести модернізацію виробництва і налагодити випуск високоякісної конкурентоспроможної продукції за мінімальний термін. Тому збереження великих підприємств у сільському господарстві варто вважати об'єктивною необхідністю розвитку високоефективної економіки, яка базується на різноманітті форм власності і господарювання.

Особисте селянське господарство – особлива форма не тільки власності, а й сільськогосподарського виробництва. Її неправомірно ототожнювати із домашнім господарством, а також прирівнювати до міських садових кооперативів, тому що вони не мають такого ж рівня продовольчого постачання населення. ОСГ не просто сільськогосподарське виробництво а певною мірою автономне сімейне виробництво. Цим воно відрізняється від інших форм дрібного виробництва в сільському господарстві.

У сучасних умовах ОСГ є структурним елементом агропромислового комплексу країни й виконує такі економічні функції: виробництво додаткової сільськогосподарської продукції – валової і товарної; підвищення рівня життя сільського населення шляхом збільшення доходів, поліпшення матеріального споживання, у тому числі продуктів харчування; використання ресурсів праці й засобів виробництва, що недоступні суспільному господарству. Тому з огляду на реалії становлення ринкових відносин у сільському господарстві особисте селянське господарство є організаційно-правовою формою

сільськогосподарського виробництва, багатогалузевим споживчо-товарним господарством, історично зумовленим соціально-економічним феноменом у вигляді самозайнятості сільської родини, що спрямована на задоволення власних потреб у сільськогосподарській продукції, а також можливе фінансове її забезпечення шляхом реалізації надлишків виробництва.

Об'єктивні умови розвитку ОСГ зумовлюють необхідність об'єднання їх з різними формами господарювання для створення власних структур з переробки та реалізації продукції, виробничо-технічного обслуговування тощо. Перехід до ринкової економіки створює передумови для якісно нового етапу кооперативного руху, широкого проникнення його у сферу ринкових структур АПК. Кооперативи здатні гнучко реагувати на попит, що змінюється, повніше використовувати місцеві умови, підприємницькі здібності власників. Варто підкреслити, що розвиток кооперативних відносин у ході реформування господарського механізму і формування ринкових структур АПК має стати пріоритетним в найближчій перспективі.

Проблема ефективного функціонування ОСГ є актуальною, і її успішне вирішення допоможе надійно забезпечити населення якісними продуктами харчування. Ефективність як економічна категорія є формою вираження мети виробництва і показує його результативність. Суть поняття економічної ефективності найчастіше зводиться до порівняння витрат на виробництво продукції з його результатами. Стосовно ОСГ поняття економічної ефективності можна конкретизувати як порівняння виробленої продукції з використаними на її виробництво ресурсами. Порівняльність, як одна з вихідних вимог в аналізі зіставлення ефективності різних форм господарювання, повинна розглядатися, насамперед, з позицій забезпечення подібних для виробництва природних умов, що не спотворює його результати.

Обмеженість можливостей вартісної оцінки господарської діяльності в ОСГ через ускладнення повного і точного врахування витрат у ньому роблять практично неможливим використання з цією метою таких показників економічної ефективності, як прибуток, собівартість, рентабельність продукції, насамперед, через недосконалість методів обліку й оцінювання витрат праці та її оплати, неточність обліку витрат у суспільному господарстві на допомогу власникам ОСГ, нелегальне використання кормових та інших ресурсів суспільного господарства. Тому для порівняльного оцінювання ефективності особистого селянського господарства використовуються натуральні (врожайність сільськогосподарських культур і продуктивність тварин) і вартісні (виробництво валової продукції з

розрахунку на одиницю використовуваних ресурсів: земельних; праці; фондів) показники. Узагальнюючим у цьому ряді є показник вартісної оцінки виробленої продукції на одиницю використовуваних ресурсів.

Проблема підвищення ефективності функціонування, взаємодії особистих селянських господарств із сільськогосподарськими підприємствами, а також внутрішнього кооперування набула особливої актуальності у зв'язку з переходом на ринкові механізми економічного регулювання, зі зниженням рівня платоспроможності підприємств і падінням доходів їх працівників від суспільного виробництва. Незважаючи на те, що вже створено законодавчу базу, яка надає селянам право вибору форм господарювання на основі приватної власності на землю, у тому числі й шляхом виходу з колективних господарств із одержанням земельного паю, немає масових прикладів реалізації цього права, оскільки при обмеженій підтримці зі сторони суспільного виробництва особисте селянське господарство виконує функції підсобного виробництва й не забезпечує одержання доходів, які покривали б повною мірою потреби селянської родини.

З падінням доходів від колективного виробництва зростає роль особистого селянського господарства у вирішенні соціальних проблем сільських жителів, збільшується його частка у витратах на відтворення робочої сили агропромислового виробництва й у забезпеченні продуктами харчування міських жителів. Воно сприяє трудовому вихованню молоді, нагромадженню навичок сільськогосподарської праці й професійних знань.

Проте у період кризи високотоварного виробництва зв'язок між суспільними й особистими селянськими господарствами наповнюється новим економічним змістом, набуває форми взаємодії, при якій особисте подвір'я через цілий ряд обставини не може існувати в розмірах, що забезпечують усі потреби родини, без сприяння з боку сільськогосподарських підприємств, які мають технічні ресурси. Останні ж через важке фінансове становище найчастіше не можуть забезпечити умов для відтворення робочої сили без ОСГ. У зв'язку з цим питання підвищення ефективності ОСГ на основі взаємодії з підприємствами суспільного сектора виробництва, внутрішнього кооперування в умовах кризового стану високотоварного сільськогосподарського виробництва потребують теоретичного обґрунтування, тому що в сформованій ситуації необхідні нові підходи до збереження виробничого потенціалу села й самозабезпечення сільського населення продуктами харчування, підвищення якості життя селян.

Особисте селянське господарство як таке історично існувало в Україні як частина загального селянського господарства. Його

параметри зумовлені типом розселення селян у селах, де поруч із житлом вирощувалися овочі, утримувалася худоба, будувалися підсобні приміщення, а рілля, сіножаті й пасовища перебували на віддалених ділянках.

На нинішньому етапі основними напрямками розвитку особистих селянських господарств в Україні можна вважати такі: створення нормативно-правового середовища й підвищення соціального й правового статусу ОСГ як форми приватного підприємництва в сільському господарстві; поширення на їх власників заходів державної підтримки; розширення й удосконалення інтеграційних зв'язків суспільного господарства й ОСГ, розвиток форм їх взаємодії; широке залучення ОСГ в коопераційні господарські зв'язки в агропромисловому комплексі; удосконалення системи збуту продукції; виникнення на базі ОСГ високотоварних господарств; введення закупівель продукції ОСГ у державні фонди за гарантованими закупівельними цінами; посилення ролі місцевих органів самоврядування й сільської адміністрації в регулюванні індивідуальної сільськогосподарської діяльності; підвищення питомої ваги прямих цільових субсидій і кредитів держави сільським родинам; звільнення на певний термін від оподаткування ОСГ та кооперативів, створюваних власниками особистих селянських господарств; зміцнення прав земельної власності селян, удосконалення системи економічного регулювання земельних відносин, створення екологічно-безпечного землеробства; розвиток орендних відносин між приватними власниками.

Одним із результатів аграрної реформи є зростання значення господарств населення, їх становище як лідера за обсягами сільськогосподарського виробництва серед усіх категорій господарств. Орієнтація аграрних перетворень на розвиток особистого сектора і дрібного виробництва зумовили зростання частки населення у виробництві сільськогосподарської продукції по Україні з 27,5% у 1990 р. до 60% за останні роки. Аналіз засвідчує, що за рахунок підсобних господарств сільське населення повністю задовольняє не тільки свої потреби в основних продуктах харчування, а й частково попит міського населення шляхом реалізації надлишків на ринку.

Слід зазначити, що ОСГ відіграє не тільки економічну роль. У них зростає покоління, якому передаються трудові навички. Завдяки їм у виробництво включаються і більш повно використовуються трудові і матеріальні ресурси, які інакше могли б залишитися незатребуваними. Велике значення має рекреаційна функція господарств населення.

Аналіз виробництва продукції в сільському господарстві дає змогу зробити висновок, що умови функціонування особистих селянських

господарств населення визначаються масою факторів, у тому числі і безумовного впливу. Обстеження, зроблені в ряді ОСГ показують, що у великих населених пунктах більш сприятливі умови для ведення ОСГ, ніж у малих. За такими факторами господарювання, як площа оброблюваної землі особистими селянськими господарствами, забезпеченість кормами, можливість отримання послуг від підприємств, перевага на боці великих населених пунктів, насамперед це обумовлено тим, що такі господарства максимально наближені до великих ринків збуту і можуть займатися виробництвом продукції що швидко псується. Окрім того витрати праці в ОСГ малих населених пунктів більші. Також слід зазначити, що це переважно праця сільських жителів без застосування засобів механізації.

Здійснюючи порівняльне оцінювання ефективності виробництва продукції в ОСГ і сільськогосподарських підприємствах можна зробити висновок про те, що продуктивність праці в сільськогосподарських підприємствах значно вища ніж в особистих селянських господарствах, що пов'язано, насамперед, з вищим рівнем спеціалізації і механізації суспільного виробництва, технічної озброєності і технології. Так, продуктивність праці по виробництву картоплі, овочів, молока, м'ясу худоби у сільськогосподарських підприємствах у 3–5 разів вища, ніж в особистих селянських господарствах.

8.2. Шляхи удосконалення виробничо-підприємницької діяльності в підсобних господарствах населення

Успішне функціонування особистих селянських господарств значною мірою залежить від стану економіки великих сільськогосподарських підприємств. У зв'язку з цим в умовах загальної кризи і занепаду суспільного господарства завдання розробки основ більш ефективного функціонування особистих селянських господарств населення на базі розвитку інтеграційних зв'язків з іншими формами господарювання стає все більш очевидним.

Серед основних напрямків розвитку форм взаємодії ОСГ і підприємств суспільного сектора можна виділити такі:

1. Спільне використання землі (передача колективним господарствам надлишків сільськогосподарських угідь в оренду, об'єднання земельних ділянок громадян, обмін ділянками тощо).

2. Створення спеціалізованих підрозділів у сільськогосподарських підприємствах при сільських адміністраціях з обслуговування ОСГ, а також кооперативів громадян.

3. Організація спільного виробництва у такій формі: передачі тварин із сільськогосподарського підприємства в ОСГ, надання сільгосппідприємствами кормів для виробництва продукції тваринництва в ОСГ, виробництва овочів та іншої продукції на принципах розподілу між партнерами технологічних операцій і продукції.

4. Надання взаємних послуг з використання техніки, допомога у виконанні сільгоспробіт, передача матеріальних ресурсів та об'єктів виробничої інфраструктури із застосуванням різних схем взаєморозрахунків (послуга за послугу, ресурси за послугу, продукція за послугу тощо).

5. Забезпечення особистих селянських господарств матеріальними ресурсами й передовими технологіями з використанням результатів науково-технічного прогресу, особливо для розвитку галузі тваринництва. У зв'язку з тим, що питома вага племінних тварин низька як у сільськогосподарських підприємствах, так і в господарствах населення, необхідно ввести пільгове кредитування на придбання племінних тварин, систему компенсації частини витрат на освоєння наукоємних технологій.

Шляхи й форми реалізації продукції особистих селянських господарств:

1. Через сільськогосподарські підприємства за таких умов: наявність виробництва аналогічної продукції; надання їм як короткострокових, так і довгострокових кредитів, а також пільг в оподаткуванні; надання сільськогосподарським підприємствам, що закуповують в ОСГ сільгосппродукцію, пільг з оплати місцевих зборів; надання дотацій і надбавок до цін на продукцію особистих селянських господарств; впровадження системи фінансової й товарної підтримки ОСГ, що включала б у себе не тільки оплату придбаного молока й м'яса, а й мала стимулюючі виплати за якість продукції, за певний обсяг поставленого на сільськогосподарське підприємство молока й м'яса. Продукцію, вирощену на особистих подвір'ях, варто закуповувати за гарантованими цінами в обласний фонд продовольства. Закупівлю може здійснювати обласна продовольча корпорація через спеціальні рахунки сільськогосподарських, переробних підприємств, споживчу кооперацію.

2. Через переробні підприємства. З цією метою необхідно в населених пунктах розвивати мережу своїх молокозбиральних пунктів, контрольних пунктів і забійних цехів як шляхом нового будівництва, так і з використанням наявних виробничих приміщень.

3. Через споживчу кооперацію. Необхідно вжити заходів для її відновлення та розвитку, для цього: організувати для сільських жителів-

продавців худоби зустрічну торгівлю товарами на пільгових умовах; більш широко організувати торгівлю засобами малої механізації, інвентарем, комбікормами; вирішити питання щодо створення в кожному районі площадок відгодівлі та дорощування худоби, закупленої в населення споживчою кооперацією; здійснювати фінансову підтримку об'єднанням особистих селянських господарств через місцеві кредитні кооперативи.

4. Через сільські адміністрації. Необхідно перейти до організації заготівель сільгосппродукції в ОСГ шляхом створення заготівельних контор або закупівельних кооперативів, які повинні, минаючи посередників, реалізувати цю продукцію на комісійних засадах.

Однією з характерних рис здійснення аграрної реформи і переходу до ринку є відродження сільськогосподарської кооперації, що безпосередньо в найбільш вираженій формі характеризує дійсний розвиток господарської демократії, економічної свободи і справжнього самоврядування. За умов, коли підприємства з переробки сільськогосподарської продукції, а також торгівлі є своєрідними монополістами, які забезпечують собі більш вигідні економічні умови порівняно з товаровиробниками, великі перспективи має створення збутових кооперативів.

Членами збутових кооперативів можуть бути виробники продукції – колективні і приватні підприємства, а також фізичні особи, які мають свій пай у кооперативі і беруть участь у його діяльності. Обов'язковою умовою членства є продаж сільськогосподарської продукції тільки даному кооперативу і жодному іншому підприємству. Збутові кооперативи в агропромисловому виробництві, по-перше, дають змогу протидіяти переробним підприємствам у монопольному встановленні закупівельних цін. По-друге, дадуть можливість заощаджувати на транспортних витратах, оскільки, спеціалізуючись на певному виді діяльності, вони зможуть розробляти раціональні схеми і маршрути збирання продукції і максимально повно використовувати транспортні засоби. По-третє, будуть сприяти розвитку переробних підприємств, оскільки кооперативи зможуть більш ефективно контролювати якість сировини, забезпечувати її надходження на переробку великими партіями жорстко за графіком, раціонально завантажувати потужності переробних підприємств, яким буде більш вигідно мати справу з кооперативами, ніж займатися організацією системи збирання і транспортування сільськогосподарської сировини та створювати первинні пункти її переробки.

Створення збутових кооперативів буде стимулювати зростання виробництва і спеціалізації, позбавить сільських товаровиробників від

обтяжливої функції збуту і спрямує їх діяльність на вдосконалення технологій виробництва самої сировини – підвищення продуктивності худоби і родючості землі, технічної оснащеності тваринництва і рослинництва, а також якості сільськогосподарської продукції.

У практичній діяльності доцільним є створення багатопрофільних кооперативів, що мають замкнутий цикл: виробництво–переробка–збут сільськогосподарської продукції. Базова структура багатопрофільного кооперативу за технологічним принципом наведена на рис.8.1.

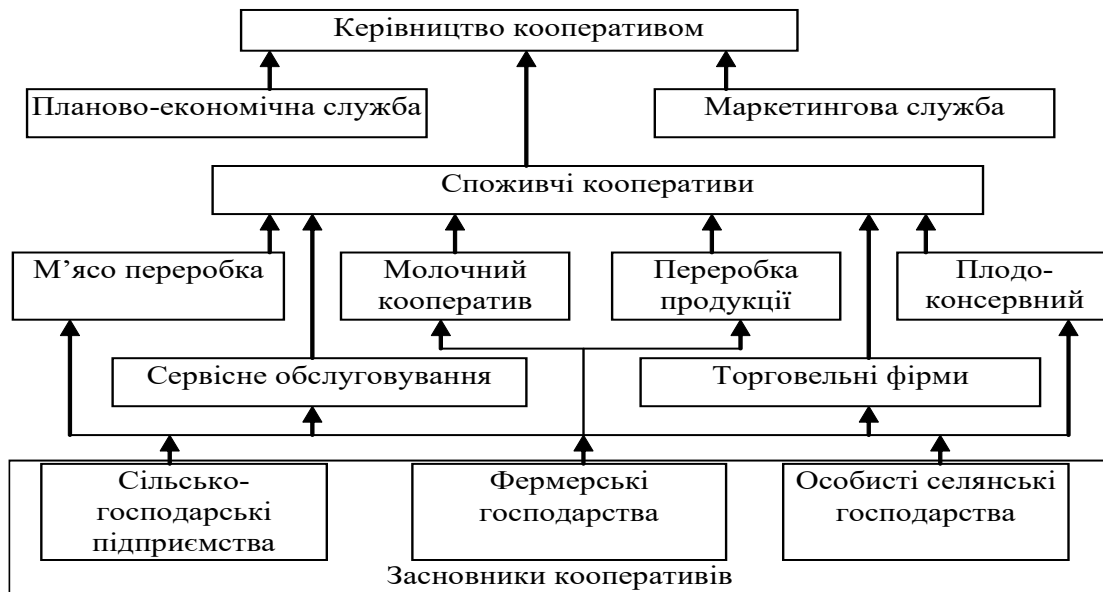


Рис. 8.1. Організаційна структура багатопрофільного кооперативу

Як реалії стану АПК України слід зазначити наявну розосередженість функціонування фінансового капіталу, що знаходиться в банках, виробничого капіталу, зосередженого на виробничих підприємствах, та товарного капіталу, що перебуває в обігу на підприємствах торгівлі, які реалізують вироблену продукцію.

Головною проблемою власників ОСГ є висока вартість сільськогосподарської техніки, обладнання, труднощі з кредитуванням при відсутності в них достатніх грошових нагромаджень. Кооперація у спільному використанні техніки може мати такі напрями:

- господарська взаємодопомога, заснована на партнерському співробітництві;
- спільне володіння технікою та її використання на основі часткової чи повної спільної власності;
- створення машинно-технологічних станцій.

Пропоновані заходи сприяння розвитку ОСГ і зростання товарної частини виробленої ними продукції можуть бути використані в усіх регіонах із урахуванням їх економічних і зональних особливостей.

Тема 9. ОРГАНІЗАЦІЯ ЕФЕКТИВНОЇ ВИРОБНИЧОЇ ДІЯЛЬНОСТІ – ОСНОВА ПІДПРИЄМНИЦТВА В СІЛЬСЬКОМУ ГОСПОДАРСТВІ

9.1. Складові ефективної організації виробництва

Організація виробничої підприємницької діяльності охоплює розробку стратегії, реалізація її на практиці, удосконалення виробничого процесу, тобто це діяльність, пов'язана з проектуванням, використанням і удосконаленням виробничих систем, на основі яких виробляються основна продукція або послуги підприємства. Організацію виробництва можна також розглядати як сукупність дій із планування, координації та виконання виробничо-технологічного циклу для створення продукції, надання послуг, торгівлі та сервісу. Організація виробництва охоплює всі складові виробничої системи та аспекти її виробничо-господарської діяльності та включає:

- організацію праці робітників підприємства як процес установа й удосконалення способів виконання й умов протікання процесів праці;

- організацію виробничих процесів у часі та просторі як процес функціонального, просторового і тимчасового поєднання і зв'язку речовинних та особистісних чинників виробництва;

- організацію потокових методів виробництва як процес предметного сполучення робочих місць на ділянці, що поєднує різні групи устаткування для закінченого циклу виробництва;

- організацію автоматичного і гнучкого автоматизованого виробництва як процес комплексної механізації й автоматизації не тільки технологічних операцій, а і допоміжних прийомів праці (настановних, контрольних, обслуговуючих, транспортних, командних, тобто управляючих);

- організацію допоміжних цехів і обслуговуючих господарств підприємства як процес комплексного обслуговування основних цехів підприємства за всіма функціями, що виходять за межі їх основної спеціалізації;

- організацію технічного контролю якості продукції як процес установа й якості продукції, що випускається на підприємстві, забезпечення конкурентоспроможності виробів і економії суспільної праці;

- організацію технічного нормування праці як процес установа й ступеня витрат праці на виготовлення одиниці продукції або виконання заданого обсягу роботи за визначений період часу;

— організацію і планування створення й освоєння нової техніки і нової технології як процес створення нової і поліпшення діючої техніки та технології з обліком технічних, організаційних, економічних і соціальних заходів;

— організацію управління як процес створення й удосконалювання систем управління і способів їх функціонування.

Рациональна організація виробництва полягає в тому, щоб інтегрувати всю сукупність різнорідних компонентів, що реалізують процес виробництва, у цілісну і високоефективну виробничу систему, всі елементи якої ретельно узгоджені між собою за всіма аспектами їх функціонування. Організація виробництва й оптимальне управління ним є найважливішими чинниками прискорення науково-технічного прогресу. Вони забезпечують найбільш повне й ефективне використання трудових, матеріальних і фінансових ресурсів підприємства, зниження собівартості та підвищення якості продукції, зростання продуктивності праці й ефективності виробництва та істотне підвищення темпів відновлення продукції та технічного розвитку виробництва.

Основні завдання, що розв'язуються організацією підприємницької діяльності, такі:

- скорочення часу запуску нової продукції у виробництво;
- створення гнучких виробничих систем, що дають змогу в масовому обсязі виробляти і пропонувати послуги за індивідуальними замовленнями споживачів;
- управління глобальними виробничими мережами;
- розробка нових технологічних процесів і впровадження їх в наявні виробничі системи;
- швидке досягнення високої якості продукції та збереження досягнутого рівня;
- управління різнорідною робочою силою;
- дотримання обмежень, пов'язаних з охороною навколишнього середовища, етичних норм і державного законодавства.

9.2. Спеціалізація підприємств та принципи раціонального поєднання галузей

Суть спеціалізації полягає в суспільному поділі праці, який виникає й удосконалюється разом з розвитком продуктивних сил і виробничих відносин, що зумовлює виділення виробництва певних видів продукції в самостійні галузі, підгалузі відповідно до потреб суспільства. Отже, спеціалізація в сільському господарстві ґрунтується на тому, що кожне підприємство використовує свої ресурси на

виробництві тих видів продукції, які найбільшою мірою відповідають конкретним природним та досягнутим економічним умовам і попиту ринку.

Серед визначень спеціалізації та її форм найбільш вдалим, з нашого погляду, є таке: спеціалізація – це переважний розвиток однієї або кількох галузей у виробництві товарної продукції в окремих підприємствах, районах, областях і регіонах. Спеціалізація – процес закономірний, багатоплановий, який залежно від природних, економічних та організаційних факторів розвивається в різних напрямках, внаслідок чого склались різні її форми, що відображують ту або іншу особливість її використання.

У сільському господарстві розрізняють спеціалізацію зональну, загальногосподарську, внутрішньогосподарську та внутрішньогалузеву.

Зональна спеціалізація ґрунтується на територіальному поділі праці за природно-економічними зонами, під якими розуміють територію області або її частину, що характеризується спільністю ґрунтово-кліматичних та економічних умов і відповідною ним спеціалізацією підприємств.

Проте навіть в одній природно-економічній зоні умови можуть бути досить різноманітними. Наприклад, у Київській області є зона Полісся, перехідна до лісостепової і лісостепова. Тому шаблону в розміщенні та спеціалізації виробництва не повинно бути.

Загальногосподарська спеціалізація є основною формою поділу праці в сільському господарстві. Вона передбачає виробництво певних видів сільськогосподарської продукції всередині адміністративного району і полягає в тому, що підприємства будь-яких форм власності спеціалізуються на виробництві тих видів продукції, на які є сталі замовники та споживачі, ефективність даного виробництва має переваги перед іншими видами, що можуть вироблятися в даній зоні.

Внутрішньогосподарська спеціалізація від загальногосподарської відрізняється тим, що перша ґрунтується на поділі праці між підприємствами, а друга – всередині нього між його підрозділами. Перевага великого виробництва загальновідома, і для того, щоб ці переваги не втратити, всередині підприємства в певних господарських формуваннях концентруються окремі види діяльності, що дає змогу довести розміри окремих галузей до оптимальних і з меншими витратами виробити ту чи іншу продукцію.

Внутрішньогалузева спеціалізація передбачає поділ праці всередині галузі за принципом розчленування загального технологічного процесу по виробництву певного виду продукції на окремі його стадії,

які на взаємоузгодженій основі виконують внутрішньогосподарські підрозділи або сільськогосподарські підприємства.

Рациональне та ефективне функціонування галузей можливе лише за умови їх правильного поєднання, яке ґрунтується на принципах раціонального використання засобів виробництва, технічних засобів, рівномірність використання трудових ресурсів протягом року та грошових надходжень. З основних принципів можна виділити такі:

- ✓ використання відходів однієї галузі іншою (відходи продовольчих культур галузей рослинництва: солома, полова, зерновідходи, гичка, буряків та ін. використовуються галузями тваринництва, а відходи тваринництва (гній та інші види органічних добрив) – галузями рослинництва);

- ✓ зменшення сезонності робіт у рослинництві можливе за рахунок завантаження робітників у зимовий період у створених додаткових та підсобних галузях та використання працівників цих галузей у напружені періоди польових робіт;

- ✓ розвиток рослинницьких галузей із різними строками виконання робіт (рільництво, овочівництво, садівництво) сприяє поліпшенню використання техніки і робочої сили;

- ✓ взаємоузгодженість використання різних земельних угідь галузями сприяє підвищенню родючості ґрунтів за рахунок впровадження різних видів сівозмін та чергування культур. Це дозволяє підвищувати їх урожайність, знижувати собівартість продукції, збільшувати прибутки;

- ✓ рівномірність грошових надходжень протягом року досягається за рахунок такого поєднання галузей, яке дає змогу здійснювати реалізацію продукції протягом усього року.

Основним показником при визначенні спеціалізації підприємства є питома вага галузі в структурі товарної продукції. Для обґрунтування спеціалізації використовують різні економічні показники, які характеризують структуру виробництва та ефективність спеціалізації. До перших належать: структура товарної і валової продукції, посівних площ, поголів'я тварин, рівень товарності, затрати праці, до другої – виробництво валової і товарної продукції з одиниці земельної площі, собівартість продукції, продуктивність праці, рівень рентабельності. Економічним критерієм ефективності спеціалізації є одержання з одиниці земельної площі валового доходу та прибутку.

9.3. Принципи організації праці та трудових процесів

Загальними принципами раціональної організації праці та виробничих процесів є ті тенденції розвитку, що об'єктивно діють згідно

з економічними законами та сформульовані як основні правила, якими необхідно керуватися при організації трудових колективів і здійсненні процесу виробництва. Концепція організації виробництва передбачає поділ принципів організації на принципи організації структури управління та принципи організації процесу управління.

До принципів організації структур управління належать:

- ✓ економність і гнучкість структури управління;
- ✓ відповідність генеральним і територіальним схемам управління;
- ✓ скорочення кількості рівнів і ланок у структурі;
- ✓ скорочення витрат на склад апарату управління;
- ✓ чітке розмежування лінійного та функціонального управління;
- ✓ єдність розпорядливості та відповідальності;
- ✓ дотримання норм керованості;
- ✓ відповідність прав і обов'язків.

До принципів організації процесу управління включають:

- ✓ забезпечення максимальної керованості, тобто зведення до мінімуму некерованих об'єктів;
- ✓ орієнтація на досягнення поставлених цілей, а не па усунення впливів, що обурюють;
- ✓ визначення ступеня раціональності централізації управління;
- ✓ рівномірність розподілу робіт;
- ✓ забезпечення необхідних характеристик управління;
- ✓ спрощення процедурної частини;
- ✓ зведення до мінімуму зворотно-поступальних дій по горизонталі та вертикалі;
- ✓ максимальне виключення впливу суб'єктивних чинників;
- ✓ узгодження процесів у просторі й часі;
- ✓ раціональне сполучення регламентування, нормування й інструктування;
- ✓ відповідність організаційних форм використання технічних систем організації процесу управління;
- ✓ використання стандартизації в управлінні.

Системна концепція організації виробництва дає змогу підвищувати якість і ефективність управління на підприємстві, адаптувати параметри функціонування організації до зовнішнього або внутрішнього середовища, підтримувати стійкість організації, забезпечувати упорядкованість параметрів структури організації. Відповідно до цього можна визначити зміст таких загальних принципів, які найбільше відображають закономірності організації:

- відповідність організації праці досягнутому техніко-технологічному рівню виробництва;

- оптимальне поєднання поділу і кооперації праці, засобів, предметів праці та робочої сили, розумової і фізичної діяльності працівників;
- нормативність праці та її умов;
- матеріальну і моральну заінтересованість у підвищенні продуктивності праці.

Перший із них відображає необхідність приведення у відповідність форм трудових колективів умовам виробництва, що змінюються. Реформування власності в сільському господарстві, перехід до нових форм господарювання, відособлення окремих виробничих процесів створюють умови для формування трудових колективів з метою здійснення таких процесів. У зв'язку з цим зростає відповідальність первинних трудових колективів за результати виробництва. Перед колективом постає завдання: в оптимальні терміни високоякісно виконувати роботи на кожній окремій технологічній стадії виробництва. Тому пізнання механізму дії цього принципу в нових умовах і використання його положень на практиці дає можливість істотно підвищувати економічну ефективність виробництва.

Принцип оптимального поєднання поділу і кооперації праці, засобів, предметів праці та робочої сили, розумової і фізичної діяльності працівників полягає в тому, що з підвищенням рівня механізації виробничих процесів все наочніше проявляються тенденції поділу праці. Поглиблення його при безперервному трудовому процесі підвищує продуктивність праці, але разом з тим збільшує її монотонність, знижує привабливість праці. Поділ і кооперація праці зумовлюють оптимальне поєднання її з урахуванням тісного взаємозв'язку і взаємозумовленості у виконанні операцій кожним виконавцем різних суміщуваних функцій, що сприяє підвищенню привабливості праці та фаховому розвитку особистості. Без оптимізації основних факторів виробництва (засобів, предметів праці), точного розрахунку співвідношень між ними, підбору найкращого варіанта взаємозв'язку неможливо раціонально використовувати наявні резерви і можливості виробництва.

Принцип нормативності праці та її умов відображає соціальну сторону організації. Його дія полягає в необхідності дотримання суворої регламентації робочого дня, внутрішніх, тижневих, місячних і річних режимів праці та відпочинку, встановлення нормативних параметрів санітарно-гігієнічних, психофізіологічних та естетичних умов праці, норм і нормативів на виконання окремих операцій та змінних завдань.

Принцип стандартизації матеріальних умов праці проявляється у вимогах до встановлення стандартних параметрів засобів праці,

предметів, технологічних схем, параметрів робіт, прийомів і методів праці. Різноманітність устаткування й технології при виробництві одних і тих самих продуктів і виконанні ідентичних робіт вимагає різних затрат праці, способів виконання робіт, різної кваліфікації виконавців. Тому використання типових машин та устаткування, прагнення до створення більш-менш одноманітних предметів праці дають змогу створювати однотипні трудові колективи і скорочувати час на виконання ідентичних робіт. Щодо предметів праці, то в сільському господарстві повна їх стандартизація неможлива.

Принцип матеріальної і моральної зацікавленості у підвищенні продуктивності праці полягає в тому, що така заінтересованість працівників є дійовим стимулом для творчої ініціативи, активності у підвищенні продуктивності праці. Переведення сільського господарства на нові форми господарювання змінює характер праці в ньому, потребує вдосконалення її форм та систем оплати, приведення їх у повну відповідність з рівнем організації виробництва і праці. Головною умовою ефективності виробництва на сучасному етапі є продуктивність праці. Тому й стимули повинні забезпечити її зростання. Дотримання зазначених принципів при розв'язанні організаційних завдань – найважливіша умова раціонального створення організаційних систем і використання наукових досягнень.

Ці загальні принципи організації тісно пов'язані з принципами організації трудових процесів, які проявляють свою дію в різний час і з різною силою залежно від умов здійснення трудового процесу. В одних випадках їх дія поширюється на всі сторони виробництва; в других – на його окремі елементи; в третіх – на методи і прийоми праці. Тому для більш повного врахування їх дії при вивченні існуючих форм організації праці й раціональної організації трудових процесів доцільно класифікувати ці принципи по трьох групах:

- ✓ загальні принципи раціональної організації трудового процесу (пропорційності, синхронності, ритмічності, безперервності, запасу ресурсів), механізм дії яких поширюється на всі його сторони.
- ✓ часткові принципи (паралельності, “вузького місця”, оптимальності, інтенсивності праці), які впливають на окремі елементи процесу праці.
- ✓ принципи раціонального встановлення методів і прийомів праці (економії рухів, мінімальних переміщень, зручної пози трудівника).

Використовуючи положення цих принципів, можна точно визначити взаємозв'язок основних факторів виробничого процесу і раціонально організувати будь-який робочий процес.

Принцип пропорційності зумовлює встановлення суворих кількісних і якісних співвідношень між окремими елементами трудового процесу на різних взаємозв'язаних операціях технологічної лінії.

Принцип синхронності доповнює принцип пропорційності. Його дія – у встановленні такого змісту і послідовності виконання трудового й технологічного процесів, за яких забезпечується найбільш повне завантаження людей і машин у часі при найменших переміщеннях на робочих місцях.

Принцип ритмічності передбачає послідовне і рівномірне чергування трудових операцій та їх елементів у часі. Систематичне повторення їх через рівні проміжки часу забезпечує однакові темпи і швидкість переміщення предметів праці.

Принцип безперервності вимагає такої організації трудових процесів, щоб кожний наступний елемент операції був продовженням попереднього. Це особливо важливо при виконанні окремих елементів операцій різними виконавцями.

Принцип запасу ресурсів передбачає можливість виходу з ладу у виробничих умовах окремих елементів, особливо в системі засобів праці. Це порушує систему технологічного процесу, зокрема відповідного ритму роботи. Використання ж наявних у резерві засобів праці дає змогу продовжити технологічний процес.

Принцип паралельності полягає в забезпеченні одночасної роботи людини і машини, а також одночасної участі в трудовому процесі різних органів працівника. Дотримання його скорочує затрати часу на виконання операцій і тим підвищує продуктивність праці.

Принцип “вузького місця” – виявлення при організації трудових процесів так званих слабких ланок у техніці, технології та організації праці, які справляють істотний негативний вплив не тільки на трудовий, а й на виробничий процес в цілому. Рациональна побудова технологічної схеми процесу виробництва дає можливість виявити найбільш трудомісткі її ланки і без порушення вимог технології здійснити потрібні заходи для чіткої організації трудових процесів.

Принцип оптимальної інтенсивності праці полягає у встановленні на основі фізіологічних та інженерно-економічних досліджень такого рівня інтенсивності праці, який би забезпечував її високу продуктивність за оптимального фізичного та нервового напруження. Такою оптимальною величиною прийнято вважати інтенсивність праці, в результаті якої трудівник може за короткий термін (не пізніше як до наступної зміни) відновити втрачену енергію без шкоди для свого здоров'я.

Принцип економії рухів, мінімальних переміщень передбачає виключення при виконанні трудового процесу зайвих прийомів, дій і рухів.

Принцип сприятливої пози працюючого доповнює принцип економії рухів. При виборі пози необхідно враховувати, що м'язове напруження під час роботи стоячи, як правило, більше, ніж при роботі сидячи тощо.

Враховуючи і використовуючи зазначені принципи при організації трудових процесів, можна зменшити затрати живої та уречевленої праці, підвищити економічну ефективність сільськогосподарського виробництва.

Тема 10. ОРГАНІЗАЦІЯ РОСЛИННИЦЬКИХ ГАЛУЗЕЙ У ВЕЛИКИХ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ СТРУКТУРАХ

10.1. Організація рільництва.

Рільництво є організаційно-технологічною основою рослинництва з властивими йому системами землеробства. Система землеробства – сукупність агротехнічних, меліоративних та організаційно-господарських заходів для підтримання й підвищення родючості ґрунту з метою збільшення урожайності сільськогосподарських культур і зменшення собівартості продукції. Системи землеробства постійно змінюються відповідно до змін в агротехніці, введення нових сортів і гібридів сільськогосподарських рослин, а також залежно від природних умов і суспільно-господарських перетворень. Системи землеробства можна поділити на примітивні, екстенсивні та інтенсивні.

Рільництво як галузь виникла в процесі поділу праці, інтенсифікації землеробства та поглиблення спеціалізації сільськогосподарського виробництва. Рільництво – одна з провідних галузей сільського господарства, що поєднує вирощування різних культур: зернових, цукрових буряків, кукурудзи, соняшнику, картоплі тощо і постачає значну частину концентрованих та грубих кормів для тваринництва. Інакше кажучи, рільництво є основою рослинницької галузі.

Організація рільництва здійснюється відповідно до попиту на певні види продукції і сировини з урахуванням природно-економічних зон України. Спеціалізація рільництва визначається виробничим напрямом підприємства і характеризується структурою його товарної і валової продукції. Вона формується залежно від зонального розміщення підприємства, прийнятої системи землеробства та міжгосподарської кооперації по виробництву окремих сортових культур і гібридів.

З метою створення умов для раціонального використання землі, підвищення її родючості посівні площі окремих культур повинні обмежуватись рекомендованими для кожної зони сівозмінами.

Сівозміна – це науково обґрунтоване чергування у часі і просторі вирощування сільськогосподарських культур для боротьби з бур'янами, шкідниками і хворобами, забезпечуючи раціональну структуру посівних площ, спрямовану на підвищення врожайності культур і родючості ґрунту. Залежно від конкретних умов у підприємстві може бути кілька сівозмін – польових, прифермських, спеціалізованих, які разом становлять єдину систему сівозмін.

При виборі найбільш економічно вигідних сівозмін та структури посівних площ для даної природно-кліматичної зони слід провести їх організаційно-економічну оцінку. Для цього використовують такі показники: валова продукція з усієї сівозмінної площі, яка може бути одержана за умов впровадження прогресивної технології, техніки і організації виробництва у вартісних, натуральних показниках і кормових одиницях; затрати праці на виробництво цієї продукції, люд.-год; прямі матеріально-грошові витрати, грн. на 1000 грн. валової продукції; умовний чистий дохід з 1 га сівозмінної площі, грн.; продуктивність праці, виробництво валової продукції на середньорічного робітника, грн.

Для оцінки вибирають не менше трьох варіантів сівозмін, рекомендованих для даної зони. Вихідні дані щодо врожайності культур та витратні показники одержують із технологічних карт тих культур, що розміщуються в сівозміні. Продукцію оцінюють за оптовими закупівельними цінами, які діють на час оцінки сівозмін.

Здійснюють також порівняння за показниками виходу продукції у грошовому виразі на 100 га ріллі, на 1 люд.-год і кормових одиниць з одиниці площі, а також затратами праці на одиницю продукції.

Важливим елементом організації рільництва є планування врожайності. Врожайність являє собою результат усієї його річної діяльності. Тому підхід до планування врожайності повинен бути досить ретельний і враховувати всі ресурсні й технологічні можливості, використання яких дасть змогу одержати найвищий урожай.

Вихідними даними для планування врожайності можуть бути:

середня досягнута її величина за попередні 3–5 років;

дані про вирощувані сорти, застосовані добрива, засоби захисту рослин, технологію вирощування культур;

наявність ресурсів, які можуть бути використані в плановому році;

досягнута найвища врожайність у підприємстві, його підрозділах та інших організаціях, що перебувають в аналогічних умовах.

Для планування врожайності застосовують різні методи: динамічних коефіцієнтів, коригування досягнутої врожайності в бік її збільшення залежно від освоєння комплексу агротехнічних заходів; метод найменших квадратів, вирівнювання ламаної кривої врожайності за попередні 8–10 років і встановлення тенденцій середньорічного її зростання (зниження) тощо. Найбільш поширеним є коригування досягнутої за попередні 3–5 років врожайності, яка приймається за базисну. Її визначають як середньозважену за такою формулою:

$$B_{cz} = \sum B_3 : \sum П,$$

де, B_{cz} - врожайність середньозважена, ц/га;

$\sum B_3$ - сума валових зборів за останні 3-4 роки, т;

$\sum П$ - Сума площ посіву даної культури за останні 3-4 роки, га.

Далі проводять розрахунки підвищення врожайності за рахунок окремих факторів (добрива, сорти, технології). Для визначення приросту урожайності за рахунок збільшення внесення кількості добрив, необхідно заплановану кількість певного виду добрива перемножити на коефіцієнт їхнього засвоювання рослинами і розділити на певну кількість виносу поживних речовин з ґрунту з урожаєм відповідної сільськогосподарської культури на утворення 1 ц основної та побічної продукції.

Загальний приріст врожайності від внесення різних мінеральних добрив (NPK) визначається по кожному їх виду і загальний приріст складатиме найменшу величину окремого виду добрив. Ці умови вимагають вести розрахунки з внесення добрив у відповідному співвідношенні за обмежуючим фактором. Для визначення приросту врожайності за фактором впровадження нових сортів і гібридів використовують дані сортовипробувальних ділянок, що друкуються в спеціальних бюлетенях, або провести достовірний експеримент на невеликій ділянці при інших рівних умовах. Приріст врожайності за рахунок впровадження інтенсивних технологій також знаходять у спеціальній літературі, використовуючи знання, одержані при вивченні технологічних дисциплін, або також провести достовірний експеримент на невеликій ділянці.

Визначення планової врожайності по середньопрогресивному показнику досягнутої врожайності розраховується як середня арифметична між врожайністю середньозваженою та найвищою досягнутою в даному господарстві, та обчислюється за формулою:

$$B_{cn} = (B_{cz} + B_n) / 2,$$

де, B_{cn} - врожайність планова середньопрогресивна, ц/га;

$V_{сз}$ - середньозважений показник урожайності за останні 3 роки, ц/га;

V_n - врожайність найвища, ц/га.

Планова врожайність, визначена за цим способом, певною мірою враховує прогресивну технологію, організацію праці і інші складові, які дали змогу одержати найвищий урожай, що комплексно враховується при розрахунках середньопрогресивної величини.

Множенням визначеної тим або іншим способом планової врожайності на посівну площу по культурах одержимо валовий збір основної продукції, а множенням основної продукції на коефіцієнт переведення побічної продукції в основну одержимо додаткову кількість основної продукції.

Планування врожайності методом прогнозування здійснюється за допомогою економіко-математичного методу з розрахунками кількісних показників по кожному нормоутворюючому фактору: наявності в групі поживних речовин за елементами при середніх багаторічних умовах виробництва; зміни врожайності сільськогосподарських культур залежно від вмісту в ґрунті елементів живлення; плану внесення добрив; впровадження нових сортів; прогнозуванню організаційних і кліматичних умов тощо.

Організація виробництва окремих культур: зернових, цукрових буряків, соняшнику, картоплі та ін. – ґрунтується на загальних для всіх видів культур організаційних принципах.

Насамперед визначають загальні обсяги виробництва по культурах, на основі яких і формують структуру посівних площ та приймають відповідні сівозміни. При визначенні обсягів виробництва враховують потреби для власного споживання, виконання конкретних замовлень, створення насіннєвого та страхового фондів. На підставі цих даних визначають посівні площі з урахуванням запланованої врожайності.

Встановлюють організаційні форми внутрішньогосподарських підрозділів: госпрозрахункові бригади, ланки, орендні колективи, кооперативи та інші формування, а також їх взаємовідносини з керівництвом підприємства і між собою відповідно до загальної організаційної структури та статуту. Розраховують професійно-кваліфікаційну чисельність працівників підрозділів. Визначають систему оплати праці та розподілу госпрозрахункового доходу рілних підрозділів, показники додаткового стимулювання за високу якість роботи.

10.2. Організація кормовиробництва

Розвиток тваринництва та його продуктивність значною мірою залежить від повноцінної годівлі худоби і птиці, достатньої забезпеченості їх кормами. Тому створення кормової бази яка дасть можливість реалізувати тваринницькі галузі є досить важливим елементом ефективного господарювання. Під кормовою базою розуміють кількість, якість та певну структуру кормів, які властиві тій чи іншій галузі тваринництва та статеві-віковим групам тварин і надходять з різних джерел: рільництво, природні кормові угіддя, спеціалізовані кормові сівозміни, промислове виробництво.

Корми за поживністю та способом використання поділяють на концентровані, грубі, соковиті, зелені, тваринного походження і мінеральні.

Концентровані корми – це зерно, комбікорми, макуха, висівки. Вони надходять з посівів зернофуражних культур, як зерновідходи від продовольчих культур із промислового комбікормового та олійного виробництва.

Грубі корми – це побічна продукція рільництва (солома, полова), природні сіножаті, посіви багаторічних і однорічних трав (сіно, сінне борошно, брикети, гранули та ін.).

Соковиті: силос, сінаж, коренебульбоплоди, гичка цукрових буряків – надходять за рахунок посівів силосних культур (кукурудза, соняшник, різні трав'яні сумішки), різнотрав'я з природних кормових угідь, відходів рільництва та овочівництва (гичка буряків, бадилля та відходи овочів), промислової переробки сільськогосподарської сировини: цукрових буряків, картоплі, зерна (жом, м'язга, барда).

Зелені корми – сіяні трави, природні пасовища і луки. Зелена маса надходить після скошування, подрібнення та підвезення до ферм (стійлове утримання) або випасається тваринам на культурних і природних пасовищах.

Корми тваринного походження – це відходи м'ясо-молочної промисловості (м'ясо-кісткове борошно, молочні відвійки, сироватка), а також молоко, що надходить із ферм для годівлі молодняка тварин.

Сукупність цих груп кормів становить структуру кормової бази, тобто питому вагу окремих видів кормів у загальній їх кількості. Структура кормової бази для окремих галузей тваринництва неоднакова і залежить від виду тварин, типу годівлі та природно-економічної зони. Норму годівлі 1 гол. тварин (на певний період) визначають множенням обсягу витрачених кормів (к. од.) на одиницю продукції на продуктивність тварин.

До організації кормової бази можуть бути різні підходи, що залежить від пріоритетного напрямку в діяльності підприємства (розвиток рослинництва чи тваринництва). При наданні переваг рослинницькій галузі розмір та види тваринницьких визначають за залишковим принципом можливого одержання кормів як відходів чи побічної продукції від рослинництва (солома, полова, гичка буряків, рештки овочів, зерновідходи продовольчих культур, висівки, макуха, жом), а також залишку ріллі та інших природних угідь для виробництва кормів. За умов, що розвиток тваринництва є провідним у підприємстві, розмір тих чи інших його галузей визначають за технологічним принципом оптимального розміру ферми (тваринницького комплексу), виділення для цієї мети потрібної кількості земельних угідь для виробництва кормів, а решту землі використовують для організації рослинницьких галузей.

Потребу в кормах розраховують на два періоди: 1) на господарський рік від урожаю планового до урожаю наступного року; 2) на календарний рік, з 1 січня поточного року по 1 січня наступного. Крім того, окремо розраховують потребу в зелених кормах на літній період. У підприємствах, які мають глибоку спеціалізацію тваринницьких підгалузей використовують монокорми, тобто годівля протягом року збалансованими кормами одного (двох) видів. Це підвищує продуктивність тварин, зменшує сезонні коливання продуктивності, але підвищує їх собівартість.

Розрахунки на господарський рік, пов'язані з надходженням кормів із земельних угідь, здійснюють з урахуванням не лише в їх потребі для громадського тваринництва, а й для продажу кормів (видачі в рахунок оплати праці) членам підприємства та населенню, що мають тварин у своєму підсобному господарстві. Тому площа посіву зернофуражних і кормових культур повинна забезпечити загальну потребу в кормах та створення страхового фонду (10–15 %).

Потребу в кормах для громадського тваринництва розраховують за двома варіантами:

1—за обсягами виробництва продукції і нормами витрати кормів на її одиницю, к. од. (за 1 к. од. прийнята поживна цінність 1 кг вівса середньої якості);

— за поголів'ям тварин по видах і вікових групах (встановлюється за даними обороту стада) і нормами їх годівлі в натурі, що визначається за структурою річних раціонів для окремих груп тварин. Середнє поголів'я на господарський рік розраховують за даними помісячних оборотів як середньоарифметичну величину з травня планового по травень наступного року або за середнє поголів'я приймають вихідне

поголів'я на кінець планового року, здійснивши в окремих групах помісячне коригування. За розрахованим поголів'ям тварин та їх продуктивністю визначають плановий обсяг кормів на календарний рік.

Після визначення загальної потреби в кормах складають баланс кормів за їх видами в натуральних показниках і в центнерах кормових одиниць із зазначенням кількості перетравного протеїну в 1 к. од.

Баланс має прибуткову і видаткову частини. У прибутковій відображується надходження кормів протягом року з усіх джерел (власне виробництво, побічна продукція рослинницьких галузей, купівля); у видатковій – усі види витрачання кормів з урахуванням страхового фонду. Методом порівняння виявляють лишки чи нестачу кормів і коригують їх виробництво (збільшують, зменшують) або поголів'я тварин. Визначивши потребу в кормах за їх видами, планують урожайність кормових культур та визначають структуру посівних площ.

На літній період складають зелений конвеєр – план потреби в зелених кормах по місяцях і декадах. При його складанні враховують не тільки посівні площі, на яких вирощують зелені корми, а й природні угіддя та побічну продукцію, що надходить від рослинницьких галузей. При розрахунках потребу в зелених кормах визначають множенням помісячного поголів'я тварин за віковими групами на норму їх годівлі відповідно до складеного раціону.

Визначивши основні вихідні параметри схеми зеленого конвеєра, складають зелений конвеєр по видах тварин подекадно з розрахунками потреби в зеленій масі – множенням денної норми годівлі на 1 гол. на кількість голів і на 10 днів.

Постачання фермам усіх видів кормів у ринкових умовах господарювання здійснюють рослинницькі підрозділи за договорами з фермськими колективами. В них визначають строки та обсяги надходження кормів, ціну по кожному виду кормів, які фермські підрозділи сплачують в міру їх надходження. В основу ціни на корми покладено їх нормативну собівартість, збільшену на встановлений у підприємстві нормативний коефіцієнт прибутковості. Облік кормів ведуть за їх видами у збірних відомостях, що знаходяться у керівників рослинницьких підрозділів. Щомісяця підводять підсумки і розрахунки за корми. Урожайність зеленої маси на пасовищах визначають шляхом скошування і зважування маси з певної площі. В основу ціни на пасовищні корми також покладено витрати на їх вирощування, збільшені на коефіцієнт прибутковості.

10.3. Організація овочівництва

Овочівництво – одна з капіталомістких і трудомістких галузей сільського господарства, яка виробляє досить важливі цінні та незамінні продукти харчування.

Розширення сфери виробників овочевої продукції в останні роки змінили і структуру її надходження на ринок як за номенклатурою, так і за обсягами постачання. Вирощування сортового насіння овочевих культур зосереджено в спеціалізованих насінницьких підприємствах, які мають споруди для одержання розсади, спеціалізовані сховища для закладання маточників коренеплодів, капусти, інших дворічних рослин, обладнання для видалення, сушіння, обробки і фасування насіння. Такі підприємства зосереджені переважно в південних та південно-східних районах України, де теплий клімат і тривалий вегетаційний період дозволяють досягати насінню багатьох культур. Крім того, сприятливі природно-кліматичні умови дають змогу вирощувати високі врожаї при нижчій собівартості продукції, ніж в інших регіонах.

Залежно від типу підприємства, земельних угідь, зрошуваних та осушуваних земель визначається й спеціалізація в овочівництві. Окремі підприємства спеціалізуються на вирощуванні пізніх культур (капуста, морква, столові буряки та ін.), що найбільшою мірою відповідають природно-економічним умовам й земельним угіддям. Приміські підприємства – на вирощуванні як у відкритому, так і в закритому ґрунті широкого асортименту ранніх зеленних культур, огірків, помідорів, перцю, баклажанів, ранньої, цвітної капусти тощо. Захищений ґрунт тут призначений для вирощування розсади для відкритого ґрунту та овочів у зимовий період (в основному – цибулі на зелень, огірків, помідорів). Окремі високотехнологічні гідропонні тепличні комбінати на безґрунтовій основі (щебеневий і шлаковатний субстрат) спеціалізуються лише на вирощуванні овочів протягом усього року.

Кожному виду згаданих підприємств властиві певні особливості щодо розміру посівних площ, поєднання відкритого і захищеного ґрунту, організації внутрішньогосподарських структур по виробництву, переробці овочів, міжгосподарська кооперація та агропромислова інтеграція у цій складній галузі.

Поєднання вирощування овочів у відкритому і захищеному ґрунті в неспеціалізованих підприємствах ґрунтується на наявності посівних площ розсадних культур у відкритому ґрунті та забезпеченні розсадою із захищеного ґрунту. Розрахунок площ захищеного ґрунту проводять виходячи зі схем розміщення розсадних культур і визначення потреби в розсаді по культурах на 1 га і всю площу з урахуванням 5–10% резерву.

При надзвичайно високій вартості енергоресурсів розсаду для відкритого ґрунту найдоцільніше вирощувати у весняних плівкових теплицях, що в усіх регіонах України дає змогу своєчасно її одержати. У південних районах значну частину розсадних культур (крім ранніх овочів) можна вирощувати безрозсадним способом. Площу захищеного ґрунту для забезпечення розсадою відкритого ґрунту розраховують за виходом розсади на (1м²) (300–400 рослин залежно від культури). Після вигонки розсади цю площу теплиць можна використовувати для вирощування як розсадних, так і зелених культур.

Розміри посівних площ овочевих культур залежать від багатьох факторів: наявності робочої сили, спеціалізованої техніки, транспортних засобів, овочесховищ та переробної бази, структури посівних площ, ринків збуту та інших складових. Тому посівні площі під овочевими культурами в спеціалізованих підприємствах коливаються від 300 до 1000 га залежно від набору культур. При вирощуванні широкого асортименту трудомістких, маломеханізованих культур (зеленні, огірки, помідори, перець, баклажани тощо) площі менші. При вирощуванні капусти пізньої (безрозсадний спосіб), столових буряків, моркви із механізацією виробничих процесів площі істотно збільшуються.

У неспеціалізованих господарствах розмір посівних площ овочевих культур також повинен забезпечувати раціональне використання машин та механізмів і відповідати раціональним розмірам овочівницьких підрозділів (бригад, ланок). Тому і в цих підприємствах мінімальні площі коливаються в межах 120–150 га, а навантаження на одного працюючого залежно від набору культур становить 1,5–4 га.

При відборі структури посівів складають кілька її варіантів, кожний з яких оцінюють за сукупністю організаційно-економічних показників: раціональним використанням техніки, транспортних засобів, трудових ресурсів; виходом валової продукції з 1 га посівної площі; за затратами праці на одиницю продукції; виконанням контрактно-договірних замовлень; прибутком з 1 га.

Сівозміни розробляють відповідно до прийнятої структури посівів з певною ротацією залежно від визначених завдань (з короткою – 4–5 полів або подовженою – 7–8 полів). При короткій ротації сівозміна складається лише з овочевих культур. Подовжена ротація включає й інші культури: картоплю, зернові з підсівом трав, багаторічні трави та інші кормові і продовольчі культури. Така подовжена сівозміна дає змогу краще використати земельні угіддя, одержати додаткові врожаї з однієї тієї ж площі (повторні, післязбиральні посіви), забезпечити більш сприятливі попередники для всіх культур, раціонально поєднати всі галузі.

З овочівництвом вдало поєднуються картоплярство і молочне чи м'ясо-молочне тваринництво, що зумовлено технологічними і взаємовигідними організаційно-економічними зв'язками. Картопля є добрим попередником для ряду овочевих культур (столові буряки, цибуля, огірки, капуста). Вирощування ранніх сортів картоплі дозволяє раціональніше використати трудові ресурси і рано звільнити площі під повторні посіви. Картопля та кормові культури сприяють очищенню ґрунту від специфічних бур'янів та хвороб овочевих культур. Велика рогата худоба може раціонально використати відходи овочівництва і картоплярства (нестандартна картопля та овочеві рештки – досить продуктивний корм для корів). У свою чергу тварини дають значну кількість органічних добрив, що досить вагомо сприяє підвищенню врожайності овочевих культур.

Галузь овочівництва пов'язана із різноманітними технологічними операціями та виробляє продукцію, яка швидко псується, потребує термінової реалізації або переробки, що вимагає капіталовкладень і придбання техніки. Усе це ускладнює організацію в одному підприємстві (особливо, якщо воно не є спеціалізованим на виробництві овочів) процесу виробництва – зберігання – переробка – торгівля. Тому з метою поглиблення поділу праці, що підвищує її продуктивність, та поєднання різних процесів в єдину завершену систему, галузь, як жодна з інших, вимагає розвитку міжгосподарської кооперації і агропромислової інтеграції. Тобто об'єднання капіталів різних підприємств та власників.

Поглиблення процесів міжгосподарської кооперації може здійснюватися за рахунок подальшої агропромислової інтеграції із залученням у цю галузь промислових підприємств, банківських структур та іноземних інвесторів для вкладання коштів у впровадження новітніх технологій і виходу зі своєю продукцією на світовий ринок.

Організація праці та формування внутрішньогосподарських підрозділів у галузі також залежить від розмірів, спеціалізації, поєднання відкритого і захищеного ґрунту, інших факторів та прийнятих технологій по виробництву овочів. Проте за всіх умов формування трудових колективів у ринковій системі взаємовідносин ґрунтується на самостійності підрозділу і вирішенні оперативних питань діяльності, госпрозрахунковій основі, самоокупності господарювання і розпорядженні виробленою продукцією та госпрозрахунковим доходом.

Найбільш ефективними підрозділами в реформованих підприємствах виявились орендні колективи, які поєднують при виробництві овочів відкритий і захищений ґрунт (крім тепличних комбінатів), оперативно реагують на попит та ціни на овочі й гнучко

регулюють структуру посівів та збут овочів безпосередньо у роздрібній торгівлі. До інших поширених організаційних форм належать механізовані госпрозрахункові бригади, в яких поєднана механізована й ручна праця та які функціонують на госпрозрахунковій договірній основі з керівництвом підприємства, самостійно розпоряджаючись позадоговірною продукцією і одержаним доходом.

Особливістю організації праці в тепличних комбінатах є те, що за кожним робітником по вирощуванню визначеної культури закріплюється певна площа (800–1000 м²). Як правило, ці робітники об'єднуються в невеликі групи – 2–3 працівника і разом виконують усі роботи на закріпленій за ними площі по садінню, догляду та збиранню врожаю. Оплата їх праці залежить від виручки за реалізацію зданої ними продукції у встановленому відсотку від виручки.

Роботи по обслуговуванню обладнання, боротьбі з хворобами та шкідниками, разові опоряджувальні роботи; заміна (стерилізація) ґрунту, дезинфекція теплиць (пропарювання, промивання щелею та регулювання подачі поживного розчину) – виконують окремі постійні підрозділи, що створюються на комбінатах. Оплата їх праці здійснюється за таким самим принципом – певний відсоток від виручки за реалізовану продукцію.

Що стосується питань організації праці в приватних підприємствах, то в їх основу покладено принцип виконання одним виконавцем різних технологічних операцій (механізованих і ручних робіт) та наймання робітників для виконання робіт у напружені періоди садіння овочів та збирання врожаю.

10.4. Організація садівництва і виноградарства.

Аграрне виробництво сьогодні є однією з провідних експортно-орієнтованих галузей, яка забезпечує стабільність гривні, та продовольчу безпеку країни. За останні роки кількість інвестицій у садівництво відчутно зросла. Адже вітчизняний ринок ще і на половину не наповнений яблуками, а груші і продукція ягідників займають лише п'яту частину від потреби. Вигідне розташування України дозволяє експортувати свою продукцію як до Росії, так і в країни західної Європи. Іноземні компанії, які вже давно працюють в Україні, на повну потужність використовують ці можливості, і не дивно - адже витрати на виробництво в Україні - в декілька разів нижчі, ніж у Європі. На протязі багатьох років садівництво України базувалося на застарілих технологіях. Сьогодні розроблені передові методи, завдяки яким вже через 2-3 роки після закладання саду гарантовано отримання урожаю на рівні 20-40 тонн високоякісних яблук і груш з одного гектара.

Висока продуктивність плодових насаджень забезпечується використанням якісного садивного матеріалу, оптимальним загущенням карликових дерев (3-4 тисячі на гектар), краплинним зрошенням. Отримання високих і сталих урожаїв плодових насаджень залежить від умілого і своєчасного застосування засобів захисту проти широкого спектру шкідників і хвороб рослин, втрати від яких відчутно великі. Комахи по шкодочинності, величезній кількості і широкому розповсюдженню займають перше місце серед шкідливих видів плодових культур. Хвороби рослин також завдають значних збитків садівництву. Вони проявляються у порушенні нормальних фізіологічних процесів (диханні, асиміляції, випаровуванні води) і приводять до уповільнення росту, частковому або повному відмиранню тканин, зниженню врожайності, а нерідко і до загибелі всієї рослини. Тому заходи по раціональній організації такої перспективної галузі є досить важливими.

Садівництво і виноградарство як галузь має свої специфічні особливості, зумовлені складністю в організації праці та виконанні трудових процесів. У практиці склалися різноманітні типи підприємств та об'єднань. Одні з них здійснюють окремі процеси – вирощування саджанців, плодів та ягід, їх переробку і зберігання; другі, переважно великі спеціалізовані, – об'єднують всі стадії від вирощування саджанців до збуту виробленої продукції у свіжому чи переробленому вигляді.

За видами виконання технологічних процесів та організаційною структурою всі садівницько-виноградарські підприємства можна об'єднати у чотири групи:

- спеціалізовані, які поділяють на плодові, плодово-ягідні, плодово-розсадницькі, плодово-виноградарські, плодоконсервні, виноградарські та виноградовиноробні;

- неспеціалізовані колективні сільськогосподарські підприємства різних форм власності, в яких садівництво і виноградарство є допоміжною галуззю. Як за складом і структурою насаджень, так і за розмірами вони дуже різняться між собою. Розмір галузі садівництва і виноградарства в цих підприємствах залежить від природно-кліматичних та організаційно-економічних умов і коливається від 20–50 до 150–200 га;

- міжгосподарські підприємства та різні об'єднання, які створюються на базі одного з учасників, де є найбільш сприятливі умови для розвитку галузі. Учасниками таких підприємств стають колективні підприємства, що є його засновниками. Крім того, вони можуть співпрацювати на договірній основі, продаючи головному підприємству свою продукцію для переробки та зберігання. Міжгосподарські

підприємства (як і окремі господарства) можуть також входити до агропромислових об'єднань і співробітничати з ними по окремих стадіях виробництва: переробці, торгівлі. Створюються і науково-виробничі системи, з якими підприємства та об'єднання кооперують окремі види діяльності по створенню нових сортів та впровадженню прогресивних технологій;

– приватні підприємства, селянські (фермерські) господарства, підсобні господарства селян та садово-городні кооперативи, що виробляють плодово-ягідну продукцію на своїх земельних ділянках. Ці виробники, як правило, вирощують плодово-ягідну продукцію та виноград і самостійно її реалізують у свіжому вигляді (іноді перероблений виноград на домашнє вино).

Розміри галузей садівництва і виноградарства в спеціалізованих підприємствах, що визначаються вартістю валової продукції (основний показник) та площею насаджень (побічний показник), досить різні: для підприємств із компактним розміщенням садів та рельєфом, зручним для застосування техніки, – 800–1200 га, із менш зручним – 400–600 га.

Досить важливим фактором при визначенні розмірів плодових насаджень та виноградників є співвідношення порід і сортів. У плодових насадженнях лісостепової зони України найбільш доцільним виявилось таке співвідношення: яблунь – 70 %, із них літніх – 5–7, осінніх – 10–15, зимових – 78–85 %; груш – 15 %, із них літніх сортів – 10–12, осінніх – 60–65, зимових – 23–30 %; кісточкових близько 15%. У підприємствах, що спеціалізуються на вирощуванні сировини для консервних заводів, питома вага кісточкових порід та ягідників зростає до 50 % і більше.

У приміському садівництві зважаючи на постійний попит на свіжу продукцію співвідношення порід має тенденцію до збільшення ягідників, кісточкових та середньоосінніх сортів зерняткових. За рекомендаціями наукових установ, структура плодових насаджень у приміських зонах по групах має становити: літні – 30–35%, осінні – 20–25, зимові – 40–50 %.

Розмір галузей садівництва та виноградарства в неспеціалізованих підприємствах, де вони не є провідними, повинен бути таким, що дає змогу створити окремі садівницькі (виноградарські) підрозділи та умови для раціонального використання техніки. Мінімальний розмір садів, що відповідає цим умовам, є 100–120 га, оптимальний у зоні Лісостепу – 200–250 га.

Однією з галузей, які технологічно пов'язані з садівництвом і залежать одна від одної, є бджільництво. Запилення плодових і ягідних культур бджолами збільшує їх урожайність, а для бджіл сади є добрим медоносом. Проте сади – короткострокові медоноси, їх цвітіння триває

лише 20–25 днів. Тому для підвищення медозбору в захисних смугах слід висаджувати акацію, липу, а в міжряддях саду (особливо молодих насаджень) висівати медоносні культури.

За рекомендаціями наукових установ, на 100 га плодово- ягідних культур потрібно мати 150–200 бджолосімей. Виходячи з цих нормативів та площі насаджень і встановлюють розміри галузі бджільництва.

В умовах розвитку ринкових відносин і певних диспропорцій в цінових паритетах у спеціалізованих садівницьких та виноградарських підприємствах організовують власні розсадники по вирощуванню саджанців плодових, ягідних культур та винограду. Крім здешевлення та підвищення якості садивного матеріалу, це дає змогу краще використати робочу силу (основні роботи у розсадниках не збігаються з піковими періодами збиральних робіт) і техніку.

Досить ефективним є поєднання вирощування плодів, ягід та винограду із зберіганням цієї продукції (власні сховища), її переробкою (власні цехи) і реалізацією (власні магазини). При цьому збільшується ціна на перероблену продукцію і реалізовану зі сховищ у зимовий період продукцію, а також поліпшується використання трудових ресурсів.

Складовою частиною галузі слід вважати підсобне виробництво по виготовленню тари та пакувальних матеріалів. Слід відзначити, що виготовлення тари у власних підсобних цехах у 2,5–3 рази дешевше, ніж придбання на тарних заводах.

Взаємовигідно поєднується з садівництвом та виноградарством молочне та молочно-м'ясне скотарство. Це дає змогу ефективніше використати сільськогосподарські угіддя – як природні (пасовища, луки), так і ріллю, відвівши частину площ і частину міжрядь садів для вирощування кормових культур. У свою чергу від тваринництва надходять органічні добрива, що позитивно впливає на збільшення врожайності садів і виноградників. Багато науковців, які досліджували ці питання, вважають, що на 1 га насаджень потрібно мати 1 гол. великої рогатої худоби, від якої за рік можна одержати 8–10 т гною, чого досить для внесення через рік по 15–20 т гною на 1 га садів.

Серед інших факторів, що істотно впливають на економічну ефективність галузі, найбільш вагомим є правильна організація території багаторічних насаджень. Допущені при виборі земельних ділянок під сади, розбивці площ на квартали, посадці захисних смуг, розміщенні доріг, визначенні співвідношення порід і сортів та щільності посадки, помилки виправити дуже важко або взагалі неможливо без значних капітальних вкладень. А саме від цих складових залежить економічна

ефективність та розмір прибутків, які можна одержати від садівництва і виноградарства.

Організація праці та виробничих процесів у садівництві ґрунтується на загальних принципах. У садівництві і виноградарстві створюють самостійні спеціалізовані підрозділи: комплексні бригади або окремо ручних робіт і механізованих; орендні колективи; кооперативи; господарські товариства, інші формування. Комплексні трудові колективи всі технологічні операції виконують власними силами, виділяючи окремі ланки по догляду за насадженнями і збиранню врожаю, обробітку ґрунту, боротьбі з хворобами та шкідниками.

У сучасний період переходу до ринкових умов господарювання спостерігається поєднання у виконанні різних видів робіт єдиним колективом – ручних і механізованих на всіх технологічних операціях. Основою організації трудових процесів, що регламентують строки та прийоми виконання технологічних операцій, є технологічні карти. Вони відрізняються від технологічних карт в інших рослинницьких галузях тим, що складаються не на весь виробничий процес, а на окремі комплекси робіт: підготовка ґрунту і садіння; догляд за насадженнями; боротьба з шкідниками і хворобами; збирання врожаю. Затрати праці у зв'язку з технологічними особливостями садівництва і виноградарства (витрати щорічні, а продукція надходить при вступі дерев у фазу плодоношення) розраховують не на одиницю продукції, а на 1 га площі. В картах визначають: технічні засоби на виконання окремих операцій; способи виконання робіт та руху агрегатів; взаємоузгодженість робіт у часі і просторі.

Розрахунки потреби в різних технічних засобах при виконанні комплексних робіт (садіння дерев, збирання врожаю, боротьба зі шкідниками та хворобами) здійснюють за тими ж методиками, що і для інших робіт.

Тема 11. ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ ТВАРИННИЦЬКИХ ГАЛУЗЕЙ

11.1. Системи тваринництва

Тваринництво являє собою групу галузей, які органічно пов'язані з галузями рослинництва. Зокрема, нагадаємо, що для годівлі тварин використовують відходи продовольчих культур та вирощувані корми в галузі рослинництва, а тваринницька постачає органічні добрива, що є незамінними при вирощуванні окремих культур. Тваринництво виробляє для людини такі продукти харчування, як молоко, м'ясо, яйця, мед, а

також багато виробів, одержаних у результаті переробки тваринницької продукції; надає сировину для промисловості, з якої виробляються численні товари для населення та різні вироби для інших галузей промисловості. Розвивається тваринництво в усіх природно-економічних зонах України за такими складовими: скотарство, свинарство, вівчарство, птахівництво, звірівництво, бджільництво тощо.

Виробниками тваринницької продукції є підприємства різних форм власності: приватні, колективні та державні сільськогосподарські підприємства, їх об'єднання, селянські (фермерські) господарства, підсобні господарства селян. Розміщення галузей та ферм залежить від природно-економічних умов та попиту на певні види продукції. Підприємства, які виробляють тваринницьку продукцію, поділяють на: спеціалізовані, тваринницькі комплекси і багатогалузеві.

Розміри ферм визначають залежно від галузі, типу та спеціалізації підприємства. Тваринницькі комплекси і спеціалізовані ферми, які ведуть виробництво на промисловій основі, найбільші: в молочному скотарстві вони коливаються від 600 до 1500 гол., при відгодівлі великої рогатої худоби – від 2 до 15 тис. гол.; у свинарстві – відповідно до розроблених технологічних схем – 24–36–54 і 108 тис. гол.; у вівчарстві – від 2–5 до 10 тис. гол. Розміри птахофабрик визначаються напрямом і типом підприємства; племінні заводи по розведенню курей налічують 50–200 тис. гол.; по виробництву яєць – від 500 тис. до 2 млн несучок; бройлерні фабрики по виробництву м'яса вирощують 3–6 млн бройлерів за рік; спеціалізовані на виробництві качинового м'яса – 1–1,5 млн качок; м'яса індиків та гусей – 250–500 тис. гол.

Майже всі багатогалузеві колективні сільськогосподарські, підприємства мають окремі галузі тваринництва. Їх розмір неоднаковий і залежить від умов, які склалися в тому чи іншому підприємстві: наявності приміщень, кормової бази, трудових ресурсів тощо. У більшості колективних господарств розвивається різногалузеве тваринництво: велика рогата худоба, свині, птиця, вівці. Причому, як правило, на фермах утримуються всі статеві-вікові групи: у скотарстві – корови, різновіковий молодняк; у свинарстві – свиноматки, поросята та відгодівельне поголів'я.

На молочних фермах утримують від 150 до 400 гол. корів, на відгодівельних (великої рогатої худоби) – 1500–2000 гол. Розмір свинарських ферм коливається від 20–30 свиноматок із поросятами (забезпечення м'ясом внутрішньогосподарських потреб та поросятами підсобних господарств, членів колективу) до 1500–2000 гол. середньорічного поголів'я; птахоферм – від 10 до 50 тис. курей.

Залежно від виду тварин, розміру ферм та природно-економічних умов запроваджуються й різні системи утримання худоби і птиці.

Під системою тваринництва розуміють сукупність взаємопов'язаних технічних, технологічних, зооветеринарних та організаційно-економічних заходів, які забезпечують виробництво продукції з найменшими витратами ресурсів і праці.

Технологічні та зооветеринарні рішення визначають систему утримання тварин, племінну роботу, відтворення стада, тип годівлі, догляд за тваринами, ветеринарно-профілактичні заходи та лікування тварин. Технічні засоби – систему машин і обладнання, що дає змогу за наявності певної їх номенклатури механізувати працю, скоротити її затрати та поліпшити виконання робіт.

Організаційно-економічні рішення зумовлюють: рівень спеціалізації та інтенсивності галузі; щільність тварин на одиницю земельної площі; раціональні розміри ферм; обсяги виробництва; міжгосподарські та внутрішньогосподарські зв'язки між галузями та віковими групами тварин; організацію, нормування і оплату праці.

Кожній тваринницькій галузі властиві певні системи її ведення залежно від визначеного виробничого напрямку. В скотарстві – це молочний, молочно-м'ясний і м'ясо-молочний; у свинарстві – м'ясо-сальний, м'ясний та беконний; у вівчарстві – вовняний, вовново-м'ясний, м'ясо-вовновий, м'ясо-сальний, шубний, смушковий; у птахівництві – яєчний, яєчно-м'ясний і м'ясний.

За способом утримання тварин системи тваринництва поділяють на: пасовищну з її різновидами (відгінно-пасовищна – перегін худоби з одних пасовищ на інші); стійлово-пасовищну (випасання чергується у певні періоди року з підгодівлею іншими кормами, а в осінньо-зимовий період тварин утримують у приміщеннях); стійлову (протягом усього року тварини перебувають у приміщеннях і різні види кормів подають у годівниці). Застосування зазначених систем в тому чи іншому підприємстві залежить від природно-економічних умов, спеціалізації галузі, прийнятої технології утримання тварин, розміру ферми та статеві-вікових груп тварин.

Визначення статево-вікових груп ґрунтується на виділенні окремих стадій виробництва, що характеризуються певною завершеністю виробничого процесу. У молочному тваринництві – це дійне стадо (цех виробництва молока), відтворення стада (пологове відділення), вирощування нетелей (за періодами від 20 днів до 6 міс, від 6 до 12 міс та від 12 до 18 міс). Така структура утримання тварин із поділом на окремі вікові групи набула назву поточно-цехової системи

виробництва молока. Для ферм з поголів'ям 600 корів і більше вона є найбільш ефективною та доцільною.

У свинарстві основними стадіями утримання окремих вікових груп є репродуктивна ферма, ферма (цех) по дорощуванню поросят, ферма (цех) по відгодівлі.

За умов поєднання зазначених стадій у молочному тваринництві чи свинарстві на одній фермі застосовуються й відповідні системи утримання тварин різних статевих-вікових груп.

Економічна оцінка різних систем тваринництва здійснюється на основі порівняння таких показників, як кількість виробленої продукції, що припадає на 1 люд.-день, продуктивність праці та рівень рентабельності. Економічно вигіднішою буде та система, яка дозволяє за інших однакових умов одержати найкращі кінцеві результати.

11.2. Організація відтворення стада

В Україні через ряд економічних умов відбулося значне зменшення поголів'я тварин, відтак, спад виробництва продукції тваринництва. Розвиток тваринництва в напрямі збільшення чи зменшення поголів'я або утримання його на певному незмінному рівні здійснюється за рахунок відтворення стада.

Відтворення стада – це систематична заміна вибулих тварин (переведених в іншу вікову групу) іншими, як правило, більш продуктивними того ж призначення. Розрізняють просте і розширене відтворення стада. Просте передбачає заміну выбракуваних тварин іншими без збільшення поголів'я і співвідношення статевих-вікових груп. Розширене відтворення – це заміна выбракуваного поголів'я іншим, більш продуктивним, при збільшенні його кількості. Проте обидві ці форми передбачають поліпшення племінних і продуктивних якостей тварин, що дає змогу збільшувати вихід продукції, знижувати її собівартість.

Вирішення питань відтворення стада і розмірів галузі не повинне ґрунтуватись на тимчасових негараздах сучасного періоду. Тваринницькі галузі відрізняються від рослинницьких тим, що їх відновлення вимагає більш тривалого періоду і пов'язане з великими капіталовкладеннями. Отже, вирішуючи питання щодо скорочення поголів'я, слід ретельно враховувати можливі зміни в тваринницьких галузях, оскільки їх продукція є незамінним продуктом харчування населення.

Технологія відтворення стада зумовлена біологічними і організаційно-економічними факторами. До біологічних належать: плодючість, вік статевої і господарської зрілості, тривалість

виношування плоду, сезонність в одержанні приплоду. Організаційно-економічні фактори визначають строк використання маточного поголів'я, кількість отелень за рік, календарні строки осіменіння тварин, вік їх реалізації. Залежно від прийнятого господарського напрямку здійснюється можливе регулювання кількості окремих статевих-вікових груп тварин та прискорення досягнення певних якісних кондицій за рахунок повноцінної годівлі і використання кращих породних якостей.

При визначенні структури стада складають його оборот. Оборот стада – це рух поголів'я тварин по статевих-вікових групах за певний календарний період року. Оборот стада визначається: віком та строками парувань і отелень (залежить від напрямку галузі), розміром вибракування маточного поголів'я, віком реалізації понадремонтного молодняка, тривалістю відгодівлі, планом купівлі-продажу окремих вікових груп тварин.

Оброт стада складають окремо по кожній галузі: велика рогата худоба, свині, вівці, птиця і т. д. Для цього тварин поділяють на певні статевих-вікові групи, властиві кожній галузі тваринництва. У скотарстві – це бугаї, корови, нетелі, молоднік віком до року, старше року, бички-кастрати різного віку, дорослі тварини на відгодівлі; в свинарстві – кнури, свиноматки, основні, перевірювані та разові, поросята віком до 2 міс, 2–4 міс, ремонтний молодняк, свині на відгодівлі; у вівчарстві – барани-плідники, вівцематки, ярки, барани-неплідники, валахи віком до одного року, ягнята поточного року народження, доросле поголів'я на відгодівлі.

Оброт стада залежно від виду тварин та їх призначення складають на різні строки: календарний рік, квартал, місяць. При цьому користуються таблицею з такими показниками чисельності поголів'я та його живої маси:

- поголів'я на початок планового року за статевих-віковими групами;
- прибуткова частина руху тварин, включає надходження від приплоду, переведення з молодших груп у старші, купівлю тварин;
- видаткова частина, відображує переведення тварин у старші вікові групи, продаж;

- поголів'я на кінець планового року за статевих-віковими групами визначають як різницю наявності на початок і кінець року за рахунок прибуття та вибуття.

На підставі даних обороту стада встановлюють систему ведення галузей тваринництва із закінченим (для відтворення стада самі вирощують молодняк) або незакінченим оборотом стада (основне маточне поголів'я надходить від кооперації з іншими господарствами та племінних ферм). У кінці таблиці вказується середньорічне поголів'я,

розраховане за кормо-місцями перебування тварин у вікових групах, середньодобовий та валовий приріст їх живої маси. На основі показників обороту стада визначають потребу в кормах, приміщеннях та інших засобах, планують вихід валової продукції, чисельність робітників, затрати праці, а також фонд заробітної плати в тваринництві.

11.3. Організація тваринницьких галузей

До основних тваринницьких галузей належать: скотарство, свинарство, вівчарство, птахівництво та інші менш поширені – конярство, кролівництво, звірівництво, бджільництво. Організація їх залежить від природно-економічних умов, які забезпечують найбільш ефективно ведення тієї чи іншої галузі, а розмір визначається попитом на продукцію та техніко-технологічними і господарськими можливостями утримання тварин.

Структура та виробничий напрям кожної галузі визначаються виробництвом певної кількості основного кінцевого продукту. У скотарстві – яловичини і молока; в свинарстві – свинини м'ясної, сальної, беконної, поросят віком до 2-х міс; у вівчарстві – баранини, вовни, шкур, смушок; у птахівництві – м'яса, яєць, пуху, пера.

З метою підвищення продуктивності тварин у всіх тваринницьких галузях широко застосовують промислове схрещування (поліпшення породних якостей), прогресивні технології, концентрацію поголів'я на фермах, міжгосподарську кооперацію, впровадження промислових методів виробництва. Організація кожної галузі тваринництва має певні особливості, які необхідно враховувати при створенні будь-якої галузі.

Скотарство. Типи скотарських підприємств, розміри ферм та системи утримання тварин залежать від напряму розвитку галузі, питомої ваги окремих видів продукції та природно-економічних умов. Усі скотарські ферми за своїм напрямом поділяють на молочні, молочно-м'ясні, м'ясо-молочні і спеціалізовані на відгодівлі худоби.

Молочні ферми, як правило, створюються поблизу великих міст і промислових центрів. Характерною їх особливістю є те, що питома вага корів у стаді є досить високою – до 70%. Розмір цих ферм коливається від 600 до 1200 корів і більше. Найефективнішою технологією тут виявилася потоково-цехова з виділенням дійного стада, пологового відділення (цех), цеху сухостійних корів, іноді цеху роздоювання (промислові комплекси).

Молочно-м'ясні та м'ясо-молочні ферми найбільш поширені в колективних господарствах усіх регіонів України. Вони є основними постачальниками молока і яловичини на ринок. Питома вага корів у стаді молочно-м'ясного напряму коливається в межах 40–50 %; м'ясо-

молочного – 35– 40%. Розмір ферм коливається від 400 до 800 корів з утриманням усього приплоду на одній фермі або окремо – на фермі по дорощуванню і відгодівлі молодняка. Технологія виробництва на таких фермах досить різноманітна – від потоково-цехової до змішаної з утриманням тварин за статеві-віковими групами в одному або в окремих приміщеннях.

Спеціалізовані відгодівельні підприємства (ферми) по виробництву яловичини, як правило, створюються на міжгосподарській основі, переважно поблизу цукрових і спиртових заводів з метою найбільш ефективного використання їх відходів (жом, м'язга, барда). Ефективність відгодівлі в таких підприємствах досить висока за рахунок того, що використовуються висококалорійні об'ємисті корми з мінімальними витратами на транспортування. Поєднання цих недорогих грубих кормів (солома, сіно) із концентрованими дає змогу збалансувати їх за поживними речовинами.

Свинарство. До основних типів свинарських ферм належать: репродукторні, відгодівельні ферми та промислові комплекси із замкнутим циклом. Розміри свинарських ферм коливаються досить суттєво: від 20–50 свиноматок із приплодом, що забезпечують свининою внутрішньогосподарські потреби, до 2500–5300 гол. основних свиноматок і річною відгодівлею відповідно 54–108 тис. гол., або виробництвом 5,5–11,0 тис. т приросту живої маси за рік. Проте в колективних підприємствах найбільш широко поширені свинарські ферми з середньорічним поголів'ям 2–6 тис. гол. та промислові ферми і комплекси на 12–24 тис. гол.

Репродукторні ферми поділяють на племінні і товарні. Племінні постачають молодняк або спарованих свинок на репродукторні ферми, які забезпечують дорощим молодняком віком 3–4 міс відгодівельні дільниці або окремі ферми.

Відгодівельні ферми одержують (закуповують) молодняк 30–36 кг і відгодовують його до певних встановлених кондицій: до 112–120 кг – при м'ясній відгодівлі і 90–110 кг – при беконній. До сальних кондицій відгодовують, як правило, вибракуване поголів'я свиноматок. Переважна більшість колективних підприємств України відгодовує свиней до м'ясних кондицій, а підсобні селянські (фермерські) господарства – до м'ясо-сальних.

Підприємства (промислові комплекси) та ферми із замкнутим циклом виробництва утримують всі статеві-вікові групи тварин: свиноматок з приплодом, холостих та поросних, кнурів, поросят віком до 3–4 міс (дорощування і відгодівля).

Система утримання свиней залежить від зони розміщення підприємства, спеціалізації ферми, напрямів виробництва свинини, типу годівлі. Їх поділяють на: вільновигульну групову систему, станково-вигульну групову (більшість ферм) і безвигульну.

Вівчарство. Вівці дають досить широкий асортимент цінної продукції: натуральну вовну, шкіру, смушки, м'ясо і молоко. Вони не вибагливі до умов утримання, можуть використовувати малопродуктивні угіддя та пасовища, а також порівняно з іншими галузями недорогі приміщення і обладнання. Вівчарство в Україні найбільш розвинуте в південних та західних (Закарпаття) районах, де для цієї галузі є сприятливі кліматичні умови. Вівчарські ферми (спеціалізовані підприємства) залежно від спеціалізації на певному виді продукції поділяються на такі типи: вовнового, вовново-м'ясного, м'ясововнового, м'ясо-сального і смушкового напрямку. Відповідно до типу ферми (підприємства) їй визначається пріоритетний вид товарної продукції: вовна (тонкорунна і напівтонкорунна), баранина (м'ясна, сальна), каракулеві смушки.

Розміри вівчарських ферм коливаються в досить широких межах: від 500–600 гол. у підприємствах, де ця галузь є підсобною, до 12–20 тис. гол. у спеціалізованих. Основною структурною одиницею вівчарської ферми є отара. Отари комплектують за ознаками однорідності тварин (порода, колір вовни, вік). Розмір отари коливається від 600 до 1200 гол. У вівчарстві застосовують в основному дві системи утримання: пасовищну і пасовищно-стійлову.

Пасовищна поширена в південних районах та має свої різновиди: відгінно-пасовищну, культурно-пасовищну і кочову, – які різняться між собою за характером випасання, строками кочівлі, типом таборів (укриттів), приміщень та системою підгодівлі (концентровані корми, сіном, силосом).

Пасовищно-стійлова система застосовується в переважній більшості сільськогосподарських підприємств України. Відповідно до неї з ранньої весни і до пізньої осені овець випасають як на природних, так і на культурних пасовищах із певною підгодівлею залежно від продуктивності останніх. Узимку овець утримують у вівчарнях, поблизу яких обладнують огорожені майданчики для вигулу і годівлі. У негожі дні та під час окотів овець годують у приміщеннях, які повинні бути обладнані годівницями.

Птахівництво – це скороспіла комплексна галузь у системі тваринництва. Тут вирощують курей, качок, індиків, гусей, а також менш поширених цесарок, м'ясних голубів, перепілок, фазанів. Птахівництво дає цінні продукти харчування – яйця, м'ясо, а також

сировину для легкої промисловості – пух і перо. На виробництво 1 кг високоякісного дієтичного м'яса птиці витрачається 2–3 к. од., або в 3–рази менше, ніж на 1 кг яловичини, і в 2–3 рази менше, ніж на 1 кг свинини. Потрібно відмітити, що птахівництво одна з найбільш динамічно зростаючих галузей тваринництва в Україні. Птахівницькі підприємства та ферми поділяють на такі типи: птахофабрики, інкубаторно-птахівничі станції, племзаводи та птахоферми колективних сільськогосподарських підприємств. Вони виробляють майже 90 % продукції птахівництва.

Розміри птахівницьких підприємств і ферм залежать від виду птиці, виробничого напрямку, системи утримання та наявності кормової бази. Птахофабрики яєчного напрямку утримують від 300 тис. до 1,5 млн і більше курей-несучок та виробляють за рік 70–350 млн яєць. Птахофабрики м'ясного напрямку відгодовують 5–10 млн курей, 1–3 млн качок, 5–1 млн індиків.

У птахівництві більш, ніж в інших галузях тваринництва, розвинута кооперація. Деякі підприємства спеціалізуються на виробництві продукції окремих технологічних стадій: виведенні курчат, вирощуванні молодняка птиці, виробництві яєць. Взаємовідносини між підприємствами за умов кооперації ґрунтуються на договірній основі. Системи утримання птиці також залежать від її виду, спеціалізації, напрямку і технології виробництва. Серед них розрізняють: кліткову; вигульну на незмінюваній протягом виробничого циклу підстилці або змінній через певні періоди (декаду, місяць); підлогову; вольєрну; комбіновану.

Вибір системи утримання здійснюють з урахуванням напрямку вирощування птиці та виду вироблюваної продукції. Яєчному птахівництву більш властиве кліткове утримання, м'ясному – підлогове та вигульне, племінному – вольєрне і змішане.

Отже, галузь тваринництва України має свої специфічні складнощі, що дає основу для її характеристики, як багатогалузевого тваринництва. Для узагальненої оцінки стану та розвитку тваринництва використовують такі показники:

- ✓ поголів'я — загальна чисельність тваринного виду на певній території;
- ✓ кількість голів великої рогатої худоби, що припадає на 100 га посівної площі сільськогосподарських культур;
- ✓ кількість свиней, що припадає на 100 га посівної площі сільськогосподарських культур;
- ✓ поголів'я птиці, що припадає на 100 га посіві зернових;
- ✓ кількість м'яса, виробленого на території регіону, т;

- ✓ кількість м'яса, виробленого протягом року, що приходить на одного жителя регіону, т/людину;
- ✓ кількість молока, виробленого на території регіону, т;
- ✓ надій молока на одну корову за рік, л;
- ✓ кількість молока, отриманого протягом року, що приходить на одного жителя регіону, л/людину;
- ✓ кількість яєць, отриманих на території регіону, шт.;
- ✓ кількість яєць, отриманих протягом року, що приходить на одного жителя регіону.

Тема 12. ОРГАНІЗАЦІЯ ПІДСОБНИХ І ДОПОМІЖНИХ ГАЛУЗЕЙ

Сільське господарство є багатогалузевим як у територіальному плані, так і у внутрішньогосподарському, що зумовлено самою природою сільськогосподарського виробництва та іншими чинниками. В результаті цього підприємства виробляють не один вид продукції, а кілька, що й приводить до формування цілого ряду галузей. За економічним значенням і обсягами виробництва галузі поділяють на головні, додаткові та підсобні.

Головна характеризує виробничий напрям підприємства, визначає спеціалізацію й дає найбільшу частину в структурі товарної продукції.

Додаткова галузь сприяє розвитку основної, дає змогу повніше і раціональніше використовувати землю, техніку, робочу силу й одержати більшу кількість продукції з одиниці земельної площі. Тому поєднання головних і додаткових галузей – невід'ємна умова ефективного господарювання.

Підсобна галузь – це, як правило, несільськогосподарське виробництво, її призначення полягає в тому, щоб здійснювати виробниче обслуговування основної і додаткової галузей (ремонтні майстерні, автогаражі, енерго- і водопостачання), сприяти повнішому використанню трудових ресурсів у зимовий період, створювати додаткові товари для задоволення потреб населення.

12.1. Організація допоміжних галузей по переробці продукції рослинництва

Планування кожного промислового виробництва має свою специфіку. Разом з тим усім їм притаманне те, що в них однакові основні етапи планування роботи: обґрунтування виробничої програми (обсягів виробництва, асортименту виробів, матеріально-технічного постачання),

планування витрат на виробництво і калькуляція собівартості продукції, планування реалізації продукції та її рентабельності.

Виробнича програма - це розділ плану промислового підрозділу, він є базою для розробки всіх його наступних розділів - матеріально-технічного постачання, плану з праці й заробітної плати, собівартості продукції, плану реалізації продукції і прибутку. У виробничій програмі обсяги виробництва визначають як у натуральному, так і в грошовому виразі. До валової продукції промислових виробництв включають усю намічену до випуску продукцію, одержану як із своєї, так і з придбаної сировини, незалежно від того, призначена вона для реалізації на сторону чи для використання в господарстві. Оцінюють її в поточних цінах. У перспективних планах показники виробничої програми розраховують тільки на рік, а в поточних - поквартально.

Плануючи обсяги виробництва промислової продукції, перш за все враховують виробничу потужність цеху, під якою розуміють його здатність до максимального випуску продукції або переробки максимальної кількості речовини за певний період часу. Крім того, визначаючи обсяги промислових виробництв ураховують попит на продукцію, можливості заготівлі сировини і її реалізації.

Однак вирішальний вплив на планування як обсягів виробництва промислової продукції, так і асортименту справляє рівень рентабельності і прибутку окремих видів продукції. На вибір асортименту промислових виробів впливає ще багато факторів: необхідність зменшення сезонності у використанні робочої сили та обладнання, можливості сировинної бази, ступінь забезпеченості тарою, спеціями тощо. Проте другим за значенням фактором, що визначає асортимент продукції, є кон'юнктура ринку. Зокрема оптові покупці надають перевагу тому, хто має більший асортимент продукції тощо.

Швидкому збуту консервів значною мірою сприяє розфасовка їх у банки різної, але переважно невеликої місткості. Яке велике значення в бізнесі має тара, наглядно видно з буму у виробництві мінеральної води та інших безалкогольних напоїв, що спостерігається в останні роки завдяки використанню поліетиленових пляшок замість скляних. На вибір асортименту продукції істотно впливають ціни придбаної сировини (яблук, груш, слив, вишень, полуниць, смородини), у господарстві слід розрахувати максимально допустимі ціни на сировину, понад які купувати її неефективно. Звичайно, у високоврожайні роки значно збільшується виробництво консервів, на які витрачається дешева сировина.

Планування витрат і собівартості продукції промислових виробництв здійснюється згідно з чинним "Типовим положенням з планування, обліку і калькулювання собівартості продукції (робіт, послуг) сільськогосподарських

підприємств". З більшості статей планування витрат на промислове і сільськогосподарське виробництво істотно не відрізняється.

Специфічною для промислового виробництва є стаття "Сировина і матеріали". На неї припадає найбільша частина витрат переробних і обробних виробництв. Тому обґрунтованість планової суми витрат на сировину значною мірою визначає реальність планової собівартості продукції, об'єктивність оцінки роботи і розмірів матеріального стимулювання працівників колективу (підрозділу) за кінцевими результатами.

До статті "Сировина і матеріали" включається вартість сировини і матеріалів, які є необхідними компонентами або утворюють основу виготовленої продукції. Планування витрат ґрунтується на прогресивних нормативах витрат сировини, спецій, матеріалів, тари, палива, електроенергії, втрат (бій банок, псування кришок) з розрахунку на одиницю продукції, з урахуванням запланованого асортименту продукції і розфасовки, а також діючих на них цін і тарифів. При цьому доцільно використовувати планові нормативи, що застосовуються на аналогічних промислових підприємствах з подібною технологією та організацією виробництва, звичайно, з урахуванням місцевих умов.

Під час планування особливу увагу звертають на зменшення норм витрат сировини на одиницю продукції при збереженні встановленої якості продукції. Це може бути досягнуто як завдяки економії сировини в процесі зберігання і переробки, так і в результаті застосування раціональних методів її доставки на переробку.

У собівартість продукції сировину, основні й допоміжні матеріали, паливо, електроенергію, послуги включають за цінами придбання. Сільськогосподарську продукцію власного виробництва, якщо її використовують як сировину в підсобних промислових виробництвах (якщо вони не виділені на самостійний баланс) включають до витрат за договірними цінами на продукцію, продану державі чи іншим закупівельним організаціям. Вартість використаних сировини і матеріалів зменшується на вартість зворотних відходів, що виникли в процесі виготовлення готової продукції. Відходи, що не використовуються, не оцінюють.

Прямі затрати людино-годин визначають множенням обсягу випуску продукції за видами на нормативи затрат людино-годин на одиницю продукції. Витрати на пряму оплату праці визначають з плану затрат людино-годин за видами продукції, тарифними розрядами і ставками. Основний напрям у зниженні питомої ваги заробітної плати в собівартості продукції - підвищення продуктивності праці на основі впровадження комплексної механізації, передових методів організації праці й виробництва, інтенсифікації технологічних процесів тощо.

Специфічним для промислових виробництв є те, що в статтю "Роботи і послуги" включають вартість палива, обпалювання, обжарювання, сушіння, нагрівання води для технологічних потреб, а також вартість роботи холодильників на заморожуванні, охолоджуванні та зберіганні продукції.

У планову собівартість усієї продукції включають витрати на оплату праці з нарахуваннями, вартість сировини і матеріалів, робіт і послуг, власних обслуговуючих виробництв чи сторонніх організацій, витрати на утримання основних засобів, страхові платежі зі страхування майна, інші прямі витрати, а також витрати з організації виробництва й управління.

Собівартість продукції підсобних виробництв, наприклад, підприємств з переробки насіння соняшнику, що здійснюють переробку сільськогосподарської продукції, розраховується діленням витрат на переробку та вартості переробленої продукції за договірною ціною (без побічної продукції) на кількість одержаної основної продукції.

У разі переробки власної і давальницької сировини калькуляція собівартості продукції здійснюється в два етапи: спочатку обчислюється собівартість переробки одиниці сировини, для чого всі витрати на переробку (без вартості побічної продукції) ділять на кількість переробленої (власної та давальницької) сировини (переробка давальницької сировини розглядається як виконання робіт на сторону), а потім визначається собівартість власної готової продукції, для чого вартість сировини та суми витрат, пов'язаних з її переробкою (без вартості використаних відходів та побічної продукції за реалізаційними цінами), діляться на кількість власної готової продукції.

У плодоовочеконсервному виробництві розраховується собівартість кожного виду продукції. Для цього вартість перероблених овочів і фруктів (без вартості відходів за цінами можливого їх використання) та інших компонентів (оцту, спецій, солі), оплата праці, відрахування на соціальні заходи працівників прямо відносяться на відповідні види консервів. Витрати, які не можуть бути прямо віднесені на певний вид продукції (непрямі витрати), розподіляються між окремими її видами пропорційно кількості вироблених умовних банок.

Аналогічним чином розраховується собівартість продукції пункту соління, однак між видами продукції вартість компонентів (солі, спецій тощо) розподіляється за технологічними нормами, передбаченими рецептурою, а непрямі витрати - пропорційно кількості виробленої продукції.

Непрямі витрати в сушильному виробництві розподіляються між видами продукції пропорційно центнеро-днях.

Собівартість продукції виноробного виробництва визначається діленням суми витрат на виготовлення продукції, включаючи сировину і

допоміжні матеріали, використані у виробництві (без вартості відходів за реалізаційними цінами), на кількість готової продукції. Непрямі витрати на виготовлення вина та виноматеріалів розподіляються між видами продукції пропорційно кількості, а при потребі враховується ще й тривалість її зберігання.

У підприємствах та підрозділах по переробці і приготуванню кормів розраховується собівартість кожного виду одержаної продукції (вітамінно-трав'яного борошна, комбікормів, гранульованих кормів, кормосумішей тощо). Для цього вартість переробленої маси і добавок відноситься прямо на конкретний вид продукції, а непрямі витрати на переробку розподіляються пропорційно масі переробленої сировини.

Собівартість виробленої продукції млинів і крупорушок включає в себе вартість переробленої сировини та витрати, пов'язані з її переробкою.

Для визначення собівартості кожного виду продукції (борошно, дерті) вартість переробленого зерна та інші прямі витрати відносяться безпосередньо на конкретний вид продукції, а непрямі витрати на переробку розподіляються між видами продукції пропорційно умовній кількості переробленої сировини. Для розрахунку використовується показник продуктивності млина у разі виготовлення конкретного виду продукції. Наприклад, якщо продуктивність млина при переробці зерна на дерть на 30 відсотків вища, ніж при його розмелюванні на борошно, то зерно, перероблене на борошно, перераховується в умовну продукцію із застосуванням коефіцієнта 1,0, а на дерть - 0,7.

У хлібопекарному виробництві витрати відносяться на собівартість певного виду продукції, а суми які не можуть бути віднесені безпосередньо, розподіляються між видами продукції пропорційно виручці від реалізації.

Собівартість одиниці продукції визначають діленням витрат з певної продукції на її загальну масу. На виробництвах, що переробляють сільськогосподарську продукцію, обчислюють собівартість консервів, соків – 1 тис. у. б., соковиноматеріалів, вина, спирту, коньяку - 1 дкл., соління - 1 т. шкур, шкурок; смушків, штук.

Ефективність функціонування промислових виробництв значною мірою залежить від маркетингу ринку їхньої продукції. Особливістю маркетингових досліджень у цій сфері порівняно з сільськогосподарською є значно більша різноманітність видів продукції, часто нової для споживача. І дуже важливо чітко знати якої якості продукцію і для якого споживача ми будемо виробляти, де і за якими цінами реалізувати.

Головними результативними показниками роботи промислових цехів є прибуток, рівень рентабельності і норма прибутку. Прибуток перебуває в безпосередньому зв'язку з обсягом реалізації продукції, її якістю та асортиментом, рівнем витрат на її виробництво, каналами та умовами

реалізації. Планування та аналіз прибутку і рентабельності має практичне значення для виявлення впливу змін у асортименті продукції на зміну середнього рівня рентабельності всієї продукції, для планування асортименту виробів, визначення цін на конкретну продукцію.

Одним з головних шляхів підвищення ефективності промислових виробництв є вдосконалення форм і методів управління ними.

Підвищенню трудової активності їх працівників, раціональному використанню трудових, матеріальних і фінансових ресурсів сприяє організація роботи цих підрозділів на основі комерційного розрахунку.

12.2. Організація допоміжних галузей по переробці продукції тваринництва

Для безперебійного постачання населення продукцією галузі тваринництва необхідно забезпечити найповнішу переробку сировини, а також використання маловідходних і безвідходних технологій, що зберігають сировину, матеріали та енергетичні ресурси. На підприємстві це дасть змогу наблизити переробку до джерел сировини, створити сприятливі умови для постачання населення високоякісними продуктами. Зниження витрат, подовження строків зберігання продуктів забезпечуються застосуванням різних видів упаковок, що пов'язано з чітким матеріально-технічним постачанням пакувального матеріалу.

Собівартість окремих видів продукції переробки молока (вершки, сметана, масло, сир тощо) визначається діленням витрат на виробництво конкретного виду продукції на її масу. При цьому з загальної суми витрат виключається вартість використаної іншої побічної продукції за цінами реалізації. Непрямі витрати розподіляються між окремими видами продукції пропорційно виручці від реалізації.

Для обчислення собівартості продукцію забою тварин і птиці оцінюють за фактичною собівартістю. Розраховується фактична собівартість м'яса окремих видів тварин. Для цього до вартості тварин додаються витрати на забій і виключається вартість побічної продукції (шкур, субпродуктів першої та другої категорії тощо) за встановленими цінами чи цінами можливої реалізації. Результат ділиться на кількість одержаного м'яса.

На птахозабійних цехах калькулюється собівартість 1 центнера охолодженого м'яса. Побічну продукцію (пух, пір'я, підкрилок, нестандартні тушки, субпродукти, кров, кишки) слід оцінювати за цінами можливої реалізації. У разі переробки декількох видів птиці непрямі витрати птахозабійного цеху розподіляються з урахуванням продуктивності конвеєрної лінії для переробки окремих видів птиці шляхом розрахунку

кількості умовних голів з використанням таких коефіцієнтів: дорослі кури і курчата - 1,0, качки - 2,0, індики і гуси - 4,0. На конкретний вид продукції відносять безпосередньо вартість забитої птиці та використаних матеріалів.

Для визначення собівартості продукції забою кролів (м'ясо і шкурки) всі витрати на забій, включаючи вартість забитих кролів за собівартістю (без вартості побічної продукції за цінами її можливої реалізації), розподіляються між цими видами продукції пропорційно її вартості за реалізаційними цінами. Собівартість шкурок хутряних звірів калькулюється окремо за їх видами. Витрати на забій розподіляються між ними пропорційно кількості забитих голів. Шкурки, які за своїми розмірами чи якістю не відповідають діючим стандартам, вважаються нестандартними. Витрати між стандартними і нестандартними шкурками розподіляються за цінами можливої реалізації. Собівартість шкурок складається з вартості забитих звірів, витрат на забій, первинну обробку та зберігання знежирених шкурок в холодильнику (без вартості побічної продукції). При цьому витрати на зберігання знежирених шкурок у холодильнику розподіляються між їх видами пропорційно площі та тривалості зберігання.

Тема 13. ОРГАНІЗАЦІЯ ЗБЕРІГАННЯ, ПЕРЕРОБКИ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОДУКЦІЇ

13.1. Організація зберігання і переробки зернових

Зерно й зернову продукцію зберігають у спеціально обладнаних зерносховищах насипом і в тарі. За першого способу переміщення зернової маси можна повністю механізувати. При цьому раціональніше використовуються об'єм та площа сховищ. Таке зберігання дешевше, не потребує витрат на придбання тари.

Партії зерна розміщують з урахуванням його цільового призначення (продовольче, фуражне, посівний матеріал), вологості, наявності домішок, ознак зараженості шкідниками і хворобами. Крім того, насіння розміщують не тільки за сортами, а й за репродукціями та класами. Щоб партії зерна не змішувалися, висота насипу його має бути 2-2,5 м, тобто нижчою від стінок засіку. При цьому слід враховувати вологість зернової маси. Найважливішим показником, що характеризує її стан у процесі зберігання, є температура. Найкраще зберігається зерно при температурі в усіх ділянках насипу 8-10 °С і нижче.

Скорочення втрат зерна при його зберіганні й переробці вимагає добре налагодженого обліку. Зміна маси партій, які зберігаються, у зв'язку з фізичними і фізіологічними властивостями їх, а також технологічні прийоми,

які застосовують при переробці зерна, потребують обліку за кількісно-якісними показниками.

Наприклад, вологість партії зерна, оприбуткованої на зберігання, може бути однією, а при відпуску його на переробку - іншою. Крім того, змінюється маса зерна в результаті його очищення, тому питання про нестачу при змінах у масі розглядають з урахуванням змін у якості. Після поправок у масі, пов'язаних зі зміною якості, нестачі, що утворюються, списують у межах норм природних втрат, а також передбачають втрати у масі внаслідок механічних дій на зерно при його розмеленні. Усе зерно, яке надходить на хлібоприймальні пункти, у разі потреби слід очищати, сушити і знезаражувати.

Якість продукції – це сукупність її властивостей і характеристик, що зумовлюють спроможність даної продукції задовольняти потреби споживачів згідно з її цільовим призначенням. Режим роботи технологічних ліній і порядок здійснення деяких заходів із зерном визначає головний інженер підприємства разом із начальником лабораторії.

Організація переробки зерна на борошно. Практикують, як правило, кілька видів помелу й одержують різні виходи і сорти борошна. Виходом називають кількість борошна, виробленого із зерна в результаті його помелу (виражається у відсотках). У нашій країні прийняті такі виходи пшеничного борошна, що мають і свої сортові назви: вихід 96 відсотків - оббивне (односортне); вихід 85 відсотків - II сорт (односортне); вихід 78 відсотків - двосортне, трисортне.

Для пшеничного борошна односортними виходами є 96 і 85 відсотків. Крім борошна, у процесі помелу утворюються побічні продукти різної цінності, такі як борошняний пил та висівки.

Усі помели поділяють на разові й повторні. Перші називають так тому, що перетворення зерна на борошно відбувається після одноразового його пропускання через подрібнювальний механізм чи машину.

Повторні помели полягають у тому, що всю масу борошна кілька разів пропускають через подрібнювальну машину. При послідовних механічних впливах на зерно досягають поступового подрібнення його, при якому крихкіший порівняно з оболонками ендосперм швидше перетворюється на борошно.

Після проходження через вальцовий верстак продукт надходить на просіювальну машину, що має набір різних сит, на яких продукт розсортовується на кілька фракцій.

Щоб виробити високоякісне борошно, слід добирати партії зерна з добрими борошномельними та хлібопекарськими якостями. Необхідно старанно очищати його від домішок і забруднення. Цього досягають сухим

та мокрим очищенням, пропускаючи зерно через сепаратори, трієри, оббивні й щиткові машини.

Переробка зерна на крупу. У нашій країні виробляють такі види і сорти круп:

з гречки - крупу пропарену й непропарену (ядрицю) I і II сортів, крупу продільну і дієтичне борошно; рису - рис шліфований і полірований вищого, I і II сортів, рис дроблений; гороху - горох лущений, полірований (цілий, поколений) і крупу типу манної; проса - пшоно шліфоване вищого, I та II сортів; вівса-пластівці, крупу недроблену пропарену, крупу плющену вищого і I сортів, толокно; ячменю - крупу перлову 15-номерну; з кукурудзи - крупу шліфовану 5-номерну, крупу для пластівців і кукурудзяних паличок. Крім того, при помелі пшениці м'якої марки "М", а також з твердої пшениці марки "Т" виробляють манну крупу.

При переробці гречки виходить 45 відсотків ядриці I сорту, 15 - II, 10 - проділу, до 5 відсотків борошенця. На лузгу припадає 21 відсоток, кормові відходи — 3, некормові - 0,5 відсотка.

При виробництві пшона одним сортом його вихід становить 68,5 відсотків при 5,5 відсотків борошенця, 18 - лузги, 7 - кормових і 0,5 відсотків некормових відходів.

З ячменю виробляють один сорт пенсак із виходом 78 відсотків. При цьому одержують 6 відсотків борошенця, 10 - плівок, 5 - кормових, 0,5 відсотка—некормових відходів. Якість круп нормується державними стандартами. При визначенні цього показника враховують колір, запах і смак. У крупах не повинно бути шкідників, вологість має бути 12-15 відсотків.

Процес виготовлення комбікормів складається з таких основних операцій: приймання, зважування і зберігання сировини; очищення від сторонніх домішок; Лущення (вівса і ячменю); подрібнення; підготовка суміші мікродобавок із наповнювачами; введення в комбікорми добавок (маляси, карбаміду, гідролу); виготовлення збагачувальних сумішей; дозування компонентів згідно з рецептом; змішування інгредієнтів і добавок; гранулювання і брикетування сумішей; облік і відпускання кормів. На сільськогосподарських підприємствах організовують виробництво ряду інгредієнтів: трав'яного вітамінного і хвойного борошна, молочних відвійок. На міжгосподарських комбікормових заводах обладнують цехи для виготовлення білково-вітамінних мінеральних добавок.

Особливості комбікормового виробництва визначаються річною програмою підприємства, складом та якістю сировини, яку використовують, асортиментом і видом продукції, віддаленістю підприємств, що постачають

сировину для виробництва комбікормів, рівнем механізації виробничих процесів.

На сільськогосподарських підприємствах і міжгосподарських комбікормових заводах для виробництва комбікормів встановлюють автоматизовані комбікормові агрегати: ОКЦ-15, ОКЦ-30, ОКЦ-50, які можуть виробляти повноцінні сипучі комбікорми з фуражного зерна та білково-вітамінних добавок, їхня продуктивність за годину становить від 2 до 6 т. Подача зерна в агрегат повинна бути механізованою. Готовий комбікорм зберігають у бункерах із механізованим відвантаженням його на транспортні засоби.

Витрати на виробництво комбікормів включають вартість основної та допоміжної сировини, яку використовують для виготовлення комбікормів (вартість зерна з урахуванням добавки) і витрати, що пов'язані з переробкою сировини й управління підприємством.

13.2. Організація зберігання і переробки цукрових буряків

Вирощування цукрових буряків повинне бути ефективним як для сільськогосподарських підприємств, так і для підприємств, які їх переробляють. Цукрові буряки, зібрані бурякокомбайнами, у той же день повинні бути доведені до встановлених кондицій і вивезені на бурякоприймальні пункти. Цукрові буряки, що надходять на цукрозавод, мають відповідати вимогам ДСТУ. За фізичним станом корені повинні мати нормальний тургор. Допускається наявність дефектних коренів не більше 6 відсотків їхньої маси, цвітушних - 1, механічно пошкоджених - 12, підв'ялених - 5 відсотків. Вміст зеленої маси не повинен перевищувати 3 відсотки. Базисну цукристість встановлюється, як середня за п'ять років.

Цукрові буряки приймають партіями. Партією вважають будь-яку кількість коренів, яка знаходиться в одній транспортній одиниці й оформляється одним документом. Автопоїзд, що складається з кількох партій, можна оформляти одним транспортним документом.

Якщо партію цукрових буряків при погодженні з підприємством відносять до некондиційної, то в документі ставлять штамп "некондиційний" із зазначенням відповідних показників. Під штампом розписуються представники сторін. При непогодженості підприємства цю партію перевіряють повторно за участю здавальника і державного інспектора по закупівлі та якості сільськогосподарської продукції. Одержані результати поширюються на всю партію.

Типовий цукровий завод переробляє у середньому за добу 2-3 тис. т. коренів і одержує 240-360 т. готового цукру-піску. Сахарозу добувають із клітин коренів дифузією, після чого завдяки хімічним і теплофізичним процесам цукор відокремлюють від нецукрів і перетворюють на чистий

кристалічний продукт. З кагатного поля буряки надходять у бурячну (наземний і заглиблений у землю засік). У бурячні їх розвантажують струменем води. Вона змиває буряки в жолоб гідравлічного транспортера, яким вони подаються на переробку. Для відокремлення буряків від сторонніх домішок на транспортері встановлюють спеціальні пристрої (пастки). Повне відмивання коренів і видалення сторонніх домішок здійснюються у бурякомийці, куди буряки подають підйомно-транспортними установками. Для добування цукру буряки ріжуть на смужки жолобчастої форми або пластинки прямокутного перерізу завширшки 2-3 і завтовшки 1,2-1,5 мм. Використовують бурякорізку СБ-8. За добу вона ріже на стружку 15000 ц буряків.

Добута бурякова стружка надходить на грабельний або стрічковий транспортер, який подає її на дифузійну установку. Цукор там добувають за допомогою гарячої води на дифузійних апаратах безперервної дії. В дифузійну установку стружка надходить безперервно, а назустріч їй рухається вода, завдяки чому стружка знесолоджується, попередньо ошпарюючись гарячим соком для плазмолізу клітин. Використовують такі дифузійні апарати, як КДА-20-66 і КДП-30-66, розраховані для переробки 20-30 тис. ц. за добу. Очищення соку полягає у видаленні з нього нецукрів. Нецукри, які залишилися в очищеному соку, нагромаджуються в патоці - мелясі.

Для очищення соку застосовують вапно, під дією якого білки та інші речовини, що містяться у дифузійному соку, коагулюються. Сік фільтрують за допомогою фільтрпреса і вакуум-фільтрів. Доброякісність соку після другої фільтрації становить 91-93 відсотки, у тому числі сахарози - 12-14 відсотків. Наступне завдання полягає в тому, щоб кристалізацією добути з соку цукор. Для цього його випаровують на випарних апаратах до сиропу з вмістом сухої речовини 65-70 відсотків. Далі продукт додатково очищають і випаровують у вакуум-апаратах до вмісту сухої речовини 92-93 відсотки. Коли сухої речовини буде 92-93 відсотки, у вакуум-апаратах припиняють розрідження, відкриваючи доступ повітря. Продукт спускають у центрифуги, де кристали відокремлюються від патоки. Вивантажений із центрифуг білий цукор має вологість 0,5-0,6 відсотків і температуру 70-75 °С. Його підсушують до стандартної вологості 0,1 відсотка у барабанній сушарці за рахунок залишкового тепла самого цукру. Потім цукор пропускають через сито, магнітний сепаратор і направляють у засіки для пакування в мішки.

Щоб цукор не зволожувався, відносна вологість повинна бути не вищою 70 відсотків. Мішки з цукром укладають у штабелі на настили з брусків або дощок, залишаючи вздовж стін і між штабелями проходи завширшки 0,7 м.

Вихід чистого цукру на сучасних заводах залежить від цукристості буряків і становить 14-15 відсотків маси перероблених буряків.

У свіжому жомі міститься 0,2 відсотки сахарози. Кормова патока становить 3-5 відсотки маси перероблених буряків і містить близько 50 відсотків цукру, її використовують у великій кількості для виробництва етилового спирту.

13.3. Організація зберігання і переробки овочів та картоплі

Продукція овочівництва є незамінним джерелом важливих фізіологічних активних речовин, необхідних для нормального життя людини. Проте в період масового дозрівання і збирання овочі не можуть зберігатися тривалий час. Довше їх можна зберігати лише в спеціальних сховищах при певній для кожного виду продукції зниженій температурі або при переробці різними способами. Виходячи з цього, основним завданням організації зберігання та переробки овочів є заходи, що дають можливість подовжити період забезпечення населення овочевою продукцією.

Строки зберігання літніх і осінніх сортів овочів істотно різняться між собою. Наприклад, огірки, кабачки, зелений горошок збирають у неповній біологічній стиглості, коли погода під час збирання цих овочів, як правило, буває спекотною. В таких умовах перевищення допущеного строку навіть на одну годину може призвести до великих втрат продукції.

Столові буряки, моркву, цибулю збирають у холодний осінній період і в стані, який наближається до їхньої біологічної стиглості. Тому зберігати їх можна значно довше, ніж літні сорти овочів. Тривале зберігання овочів (кілька місяців) можливе тільки в спеціальних охолоджувальних сховищах при температурі, близькій до 0 °C, але без підморожування.

Тарою для зберігання можуть бути ящики або кошики. Краще, коли використовують ті ящики, в яких доставляли сировину з поля. Це дає змогу уникнути небажаних механічних пошкоджень і зайвих затрат праці. Овочі кожного виду зберігають в окремих, не щільно встановлених штабелях заввишки 3-5 ящиків. Тара повинна бути нещільною, решітчастою. Кожну партію зберігають окремо. На одному з ящиків прикріплюють картонну таблицю із зазначенням часу доставки їх у сховище.

Останнім часом широко практикують безтарне перевезення коренеплодів, цибулі на спеціально обладнаних автосамоскидах і у великих решітчастих контейнерах. Це допустимо там, де є спеціальні контейнери-перекидачі та електро- або автозавантажувачі, за допомогою яких можна за один прийом перевезти весь контейнер із сировиною і висипати його в приймальний бункер мийної машини.

У процесі зберігання овочів за ними систематично спостерігають. У нічний час потрібно відчиняти двері для вентиляції й зниження

температури. При появі ознак випарювання від самозігрівання сировину негайно направляють на переробку. В спекотні години овочі, в яких виявлено самозігрівання, потрібно перелопатити дерев'яними лопатами. Слід обережно обробляти продукцію від підмерзання.

Порожні ящики з-під овочів акуратно миють, ошпарюють окропом або спеціально сумішшю і висушують, пошкоджені ремонтують. Майданчик, звільнений від овочевої сировини, також ретельно миють гарячою водою й одновідсотковим розчином хлорного вапна. На сировинному майданчику черговий приймальник веде записи в спеціальному журналі про прийом кожної партії овочів із зазначенням виду, дати, часу приймання, кількості, якості або сортності, а також того, хто їх доставив. Черговий лаборант разом із приймальником і представником постачальника визначає відповідність овочів вимогам стандарту. У спірних випадках проводять технічний аналіз сировини, наприклад визначають відсоток роздавлених або загнилих помідорів. При відхиленні від норм за якісними показниками на партію складають акт, який передають керівництву заводу як основу для розрахунків із постачальником за сировину.

Основними виробничими процесами при переробці овочів і картоплі є їх калібрування та сортування, миття, чищення, нарізання й подрібнення, фасування і наповнення банок, їх закупорювання, стерилізація та пастеризація, зберігання.

Калібрування і сортування овочів та картоплі. Для переробки потрібні овочі однакової форми, розміру, кольору, стиглості, тому їх калібрують і сортують, що значно полегшує очищення сировини. Калібрування проводять на барабанних калібрувачах, стрічковому транспортері або на столі. Дрібні, але недостатньо міцні овочі, наприклад зелений горошок у зерні, пропускають через сітчастий барабан. Великі овочі розділяють за розмірами на стрічковому транспортері, видаляючи одночасно непридатні для переробки.

Миття овочів. Залежно від виду сировини для миття овочів використовують різні машини. Так, картоплю і коренеплоди миють у барабанних мийках, помідори, огірки, кабачки - в спеціальних вентиляторних машинах. Після ретельного миття сировину ще раз обполіскують під струменем води у душовій мийній установці. Овочі миють чистою питною водою без сторонніх домішок, присмаків та запахів. Вона повинна відповідати вимогам стандарту, спеціально розробленим для неї.

У міру проходження сировини в мийних ваннах вода може значно забруднюватися. В ній нагромаджуються небажані домішки, велика кількість мікробів. Тому мийну воду необхідно замінювати свіжою і чистою не рідше двох разів за зміну. По закінченні роботи мийна машина підлягає санітарній обробці. Спочатку її звільняють від залишків овочів, бруду, а потім

промивають сильним струменем холодної й гарячої води, використовуючи щітку, і знову обполіскують холодною водою.

Очищення овочів і картоплі. Перед консервуванням овочі, картоплю очищають від шкірки, серцевини, плодоніжок, вибраковуючи зіпсовані та механічно пошкоджені. Залежно від виду сировини застосовують різні способи очищення. Після очищення овочі негайно відправляють на переробку. Щоб запобігти потемнінню поверхні, очищену картоплю й овочі тримають у холодній воді.

Нарізання і подрібнення. Всі крупні овочі, які консервують, розрізають на частини різної форми. Картоплю, моркву, буряки ріжуть коренерізками на кубики розміром 5-7-10 мм або стовпчиками (лапшою) такого ж розміру. Капусту шаткують у вигляді лапші на шаткувальних машинах. Зелень подрібнюють на шматочки завбільшки 5-10 мм на машинах УНЗ. Нарізані напівфабрикати негайно відправляють для дальшої обробки.

Після подрібнення напівфабрикати бланшують, тобто короткочасно ошпарюють гарячою водою чи паром для пошкодження ферментів, які викликають інтенсивні окислювальні процеси. При цьому ошпарені напівфабрикати стають менш крихкими і їх легше вкласти в банки без помітних пошкоджень. Для виробництва овочевих консервів фаршировані овочі обсмажують у рослинній олії.

Фасування та наповнення банок. Процес наповнення скляних і металевих банок нескладний, але відповідальний, оскільки передбачає точну масу, визначену для кожного продукту і вказану на бирці в кожній одиниці упаковки місткістю до 1 кг. У банках до 1 кг допускаються відхилення в масі ± 3 відсотки, понад 1 кг - ± 2 відсотки. Місткість банок заповнюють на 90 відсотків, до кришки залишається незаповнений простір 12-15 мм.

Закупорювання банок. Для закупорювання банок використовують спеціальні закупорювальні машини різної продуктивності, наприклад КЗК-75 продуктивністю 125 банок за 1 хв.

У цехах невеликої потужності використовують напівавтоматичну закупорювальну машину Б4-КЗК-77 продуктивністю 16 банок за 1 хв. Закупорювання банок вимагає особливої уваги до регулювання машини і контролю за її роботою. Перед початком закупорювання стерилізованої продукції обов'язково перевіряють на герметичність кілька закупорених банок. За зовнішнім виглядом закупорювальний валець має бути рівним, без завусин і перекосів, а кришка не повинна прокручуватися навколо банки.

Стерилізація і пастеризація. Продукти з невисокою кислотністю стерилізують (прогрівають при температурі 100 °С і вище), а з високою

(природною або при додаванні оцту) пастеризують при температурі нижче 100 °С.

Зберігання. Після стерилізації консерви перевозять на склади для подальшого зберігання. Банки вкладають рядами у ящики. Кожний ряд перекладають картоном для стійкості температури зберігання (0 -+20 °С). Соління і маринади непастеризовані зберігають при температурі 0 -+ 2 °С і вологості повітря 75-80 відсотків.

13.4. Організація зберігання і переробки плодів та ягід

Плоди й ягоди порівняно з іншими видами сільськогосподарської продукції є найменш лежкими. Особливо коротким строком зберігання в неохолоджуваних сховищах (від кількох годин до 1-2 діб) відзначаються ягоди. Більш лежкими є чорна смородина та агрус, строк зберігання яких становить 7-15 діб. Враховуючи, що всі види плодів і ягід не зберігаються тривалий час, перед плодопереробною промисловістю стоїть завдання зберегти цінність плодів та ягід як джерело вітамінів і мінеральних речовин, виробляючи з них компоти, пюре, соки, джеми, повидло тощо.

Оптимальна температура зберігання плодів ягідних та кісточкових культур становить -1 - + 1 °С при відносній вологості повітря 95 відсотків. Із зерняткових плодів найменш лежкими є літні сорти яблук і груш. У звичайних неохолоджуваних сховищах строк зберігання їх не перевищує 10-20 діб, а в охолоджуваних - в 2-3 рази довше. Найкраще зберігаються яблука зимових і осінніх сортів, якщо для цього створені оптимальні умови.

Правила сортування й пакування плодів встановлені відповідними стандартами, які передбачають поділ їх на сорти за розміром, пошкодженням та іншими ознаками. Краще зберігаються плоди середнього розміру, гірше - дуже великі й дрібні, тому в один ящик не можна класти плоди різних розмірів. Для перевезення продукції з саду до сховища використовують спеціальні яблучні та грушеві ящики і контейнери, передбачені стандартом. Яблука і груші найцінніших сортів перед пакуванням у ящики потрібно загортати кожне окремо в тонкий папір.

Яблука інших сортів перекладають стружкою з липи чи осики. Завантажуючи сховище, всередині його залишають головний повздовжній прохід завширшки 2-4 м. Штабелі з ящиків укладають на відстані 50 см від зовнішніх стін, а також залишають 50 см між штабелями. Висота штабелів не повинна перевищувати 2-2,5 м. До кожного штабеля в міру завантаження сховища прикріплюють паспорт, в якому зазначають назву і сорт, дату надходження плодів, якість при прийманні на зберігання. Оптимальна температура зберігання зерняткових плодів + 5 °С при відносній вологості 85-95 відсотків.

На зберігання плодів значною мірою впливає склад газового середовища, передусім кількість кисню. Зниження вмісту його у газовому середовищі подовжує строк зберігання плодів. Значне збільшення кількості вуглекислого газу призводить до захворювання останніх. Добре зберігаються плоди у середовищі з підвищеним вмістом азоту. Для зберігання продукції у регульованому газовому середовищі використовують герметичні камери-холодильники, у які вводять підготовлену і охолоджену суміш газів за допомогою газогенераторів, а температура, при якій зберігається продукція, коливається від 0 до + 4 °С.

Найдешевше обходиться зберігання плодів і ягід у синтетичній плівці. При цьому плоди зберігають у пакетах із поліетиленової плівки місткістю 1-3 кг, ящиках місткістю 20-25 кг із поліетиленовими вкладишами, в стандартних яблучних контейнерах із поліетиленовими вкладишами. Зберігання фруктів у тарі з синтетичної плівки ґрунтується на саморегулюванні газового складу в результаті дихання плодів і часткової герметизації місткості. При цьому, як правило, значно знижується вміст кисню і зростає кількість вуглекислого газу, що сприяє зберігання плодів. Продукцію, яку зберігають тривалий час, щотижня оглядають, і якщо виявляють 5 відсотків плодів, уражених хворобами, партію перебирають. Здорові плоди знову упаковують і залишають на зберігання або реалізують.

При переробці плодів та ягід на плодоконсервних заводах виготовляють компоти, пюре, соки, повидло. Консервовані компоти з плодів і ягід виробляють з кращої, свіжої плодово-ягідної сировини, повністю очищають від усіх неїстівних і малоїстівних частин. Плоди укладають у банки цілими або нарізаними, заливають цукровим сиропом, закупорюють і стерилізують. У консервованих фруктових компотах найбільше зберігаються цінні якості плодів та ягід. Особливо важливим для виготовлення консервованих компотів є збирання плодів і ягід у період їхньої технічної стиглості, яка настає на кілька днів раніше, ніж повна біологічна стиглість.

Яблука консервують, як правило, половинками або частинками, з шкірочкою і без неї, без насінневої камери. Підготовлені плоди бланшують в одновідсотковому розчині лимонної або винної кислоти 2-3 хв. і зразу ж охолоджують водою. Розчин потім використовують для сиропу. Сливи консервують цілими з кісточками, їх бланшують при температурі 80-85 °С протягом 3-5 хв. у воді або в 25 відсотковому цукровому сиропі.

Чорну смородину ретельно миють, видаляють пошкоджені ягоди, сортують за розмірами, пропускаючи через сита і відсіваючи дрібні плоди.

Температура сиропу при заливанні фруктів повинна бути 80-85°С. Для черешні й сливи її знижують до 70 °С, щоб не потріскалася оболонка плодів.

Банки закупорюють лакованими металевими кришками. Концентрація цукрового сиропу повинна бути такою: для слив - 45 відсотків, яблук, груш і черешень - 35, вишень, чорної смородини - 60, диких ягід - 65 відсотків.

Стерилізують компоти в основному при температурі 100°C, а суниці, чорну смородину, вишні пастеризують при температурі 85-90°C.

Плодово-ягідні соки найчастіше одержують пресуванням підготовленої сировини. Найпоширеніший яблучний сік. Для виготовлення яблучних соків високої смакової якості їх змішують із різними за смаком та ароматом сортами. Застосовують короткочасне замороження і відтанення плодів і ягід, що підвищує вихід соку при пресуванні. Вихід соку також значною мірою залежить від ступеня подрібнення плодово-ягідної сировини.

Сік із преса повинен витікати безперервною струминкою, але не дуже інтенсивно. Сік, зібраний після пресування, проціджують через сито з отворами діаметром 0,75 мм для відокремлення різних домішок. Щоб він був прозорий, до нього додають одновідсотковий розчин желатину з наступним перемішуванням і витримкою протягом 6-10 год. Прозорий сік переливають, намагаючись не скаламутити його осадом, що утворюється на дні збірника.

Освітлення нагріванням застосовують в основному для яблучного і вишневого соків, їх швидко нагрівають до температури 80-90 °C, витримують у цих умовах 1 -3 хв. і негайно охолоджують до температури 35-40 °C, після чого фільтрують.

Основною тарою для пастеризованих соків є пляшки і широкогорлі скляні консервні банки місткістю до 3 л. До фасувального апарата цю тару подають нагрітою до температури не нижче 70 °C.

На сучасних консервних заводах для миття і заповнення соком тари використовують безперервні лінії ЛУ-3 (Угорщина) або болгарські лінії з гарячим розливом соків без наступної пастеризації та стерилізації. У всіх інших випадках наповнені й закупорені пляшки і банки пастеризують в автоклавах.

Тема 14. БІЗНЕС-ПЛАН АГРАРНОГО ФОРМУВАННЯ ТА МЕТОДИКА ЙОГО СКЛАДАННЯ

14.1. Суть та особливості бізнес-плану, як складової перспективного планування

В ринкових умовах динамічного розвитку підприємницької діяльності система перспективного планування полягає у розробці

бізнес-плану. Його характерною відмінністю є те, що цей план повинен бути орієнтований на попит ринку і враховувати різнобічну діяльність підприємств щодо виробництва продукції, її переробки та здійснення інших видів підприємництва: торгівлі, надання послуг, виробництва товарів народного споживання (пошиття взуття, одягу і т. д.), у посередницькій та інших сферах діяльності.

Головною метою складання бізнес-плану є забезпечення одержання максимуму прибутку за рахунок розвитку різних видів діяльності, визначення життєздатності підприємства в умовах конкуренції та відшкодування всіх витрат за рахунок власних і позичкових коштів. Строк, на який складається бізнес-план, залежить від прогнозованого строку окупності витрат на розбудову підприємства, повернення кредитів банку, досягнення певної рентабельності. В середньому він може становити 3–7 років. Більш віддалену перспективу неможливо передбачити через можливі зміни попиту на ринку та пропозиції подібних виробів.

Складанню бізнес-плану передуює збір потрібної інформації, насамперед про обсяги виробництва тих видів продукції, які передбачається виробляти в підприємстві, а також потенційний попит на неї. Маючи такі дані, ще до складання плану можна оцінити життєздатність підприємства. Згадану інформацію можна взяти із статистичних довідників, матеріалів аналізу річних звітів підприємств, які подаються галузевим органам, міністерствам та відомствам. Вартість будівництва об'єктів та придбання обладнання визначається на дату складання плану за укрупненими показниками, які можна одержати в проектних інститутах, з цінових довідників, які друкують органи матеріально-технічного постачання галузі. Оптові та роздрібні ціни на вироблену продукцію використовують ті, що існують на дату складання плану, з прогнозуванням їх підвищення чи зниження залежно від прояву відповідних тенденцій у плановому періоді. Джерелами інформації про ринок є: професійні журнали, покупці, конкуренти, постачальники, дані обстежень та опитувань, звіти за результатами аналізу ринкової кон'юнктури, звіти торгових працівників, особисті спостереження укладачів плану.

14.2. Структура бізнес-плану

Бізне-план не є обов'язковим документом і не підлягає контролю з боку державних органів влади, тому його структура в більшості випадків є довільною і залежить від цілі, обсягів фінансування, строків реалізації та інших умов. Водночас він повинен бути максимально зручним для того хто його буде читати. Тому, узагальнюючи літературні джерела та

досвід складання бізнес-планів окремими колективними сільськогосподарськими підприємствами України, наведемо його структуру та зміст. Бізнес-план включає такі розділи: титульну сторінку, вступну частину, аналіз стану галузі, виробництво продукції та надання послуг, стратегію маркетингу, організаційний план, оцінку ризиків та їх страхування, фінансовий план, додатки.

На *титульній сторінці* вказують: назву підприємства; його організаційно-правову форму; склад засновників; адресу підприємства; розрахункові рахунки; суть діяльності, що пропонується (2–3 фрази); сукупну вартість капіталовкладень; передбачувані джерела надходження коштів: власні, позичкові, акції, майнові сертифікати; роблять посилання на секретність окремих показників виробництва та збуту продукції.

Вступну частину (*резюме*) пишуть, як правило, після того, як складений план. У ній лаконічно (1-2 стр.) викладають основні положення проекту бізнес-плану, а саме: чим займатиметься підприємство; скільки коштів потрібно вкласти для здійснення намічених цілей; який очікується попит на продукцію і чому підприємство може досягти успіху; чим може зацікавити інвесторів.

Аналіз стану галузі. В цьому розділі важливо визначити: ідею розвитку підприємства на виробництві певних видів продукції, попит на яку є постійним; обсяги її виробництва та продажу за останні 3–5 років; очікувані прирости в галузі; скільки підприємств у зоні збуту виробляє подібну продукцію; хто є потенційними конкурентами; за рахунок чого можна просунутися вперед на ринку; як ідуть справи у конкурентів; хто може бути потенційним споживачем запланованої до продажу продукції; чим відрізняється продукція, яку передбачається виробляти, від уже існуючої на ринку; на які верстви населення розрахована продукція.

Виробництво продукції та надання послуг. У даному розділі в динаміці наводять кількісні показники за видами вироблюваної продукції, дані про обсяг її реалізації та надання послуг, а також якісні показники виробленої і переробленої продукції, її характеристику; складають план наявності та придбання основних і оборотних засобів виробництва, будівництва об'єктів; вказують їх вартість та потребу в коштах на їх будівництво та придбання обладнання; визначають постачальників, підрядників та субпідрядників по виконанню окремих технологічних процесів виробництва продукції; складають баланс потреби та наявності робочої сили, фахівців, спеціалістів і менеджерів.

Стратегія маркетингу. Складовими цього розділу є: аналіз ринку, динаміка попиту, канали збуту, ціни на продукцію, постачальники. Це найскладніший розділ плану, оскільки прогнозувати збут товарів і послуг на перспективу з урахуванням купівельної спроможності

споживачів дуже складно, особливо в ринкових умовах. При аналізі ринку визначають обсяги продуктів і товарів, які не задовольняють потреб споживачів, і їх збільшення є доцільним. Виявлення динаміки попиту дає змогу встановити тенденції потреб у тій чи іншій продукції. Канали збуту – це визначення конкретної зони, куди поставлятиметься продукція. Ціни на товари та послуги встановлюють за цінами, що існують на період складання плану. Це дозволяє порівняти виручку і витрати та розрахувати прибутковість підприємства. Підбір постачальників ресурсів та сировини, визначення цін на неї дають змогу наперед розрахувати витрати виробництва, а отже, підтвердити правильність вибору напряму діяльності підприємства.

Організаційний план передбачає визначення форми власності підприємства, розробку організаційної структури та системи управління, які б відповідали вимогам оптимального узгодження і взаємозалежності в діяльності внутрішньогосподарських формувань, мінімуму витрат на управління, встановлення критеріїв підбору керівників і спеціалістів. Організаційна структура підприємства та система управління наводяться в плані у вигляді схем. Організаційна структура повинна відображувати склад внутрішньогосподарських підрозділів, служб та взаємозв'язки між ними; система управління – підпорядкованість різних ступенів керівників по прямих та функціональних зв'язках.

Оцінка ризиків та їх страхування. Виробництво продукції та її збут будь-яким підприємством, особливо сільськогосподарським, значною мірою залежить від природних факторів, а отже, зазнає певного ризику в досягненні запланованого обсягу виробництва та реалізації продукції. Крім того, загрозу можуть становити конкуренти, які використовують ефективніші технології; прорахунки при визначенні стратегії маркетингу, цін, прибутків тощо. Це зумовлює необхідність заздалегідь відпрацювати свої дії на випадок виникнення відхилень від плану, тобто передбачити форми страхування від можливих ризиків. Основними з них є: страхові поліси; розробка альтернативних варіантів виробництва інших видів продукції та надання послуг; створення страхового фонду в розмірі 5–10 % прибутку для відшкодування непередбачених витрат.

Фінансовий план. Заключним розділом бізнес-плану є фінансовий план доходів та витрат підприємства. Це найважливіша частина плану, бо в ній порівнюються видатки та надходження й обґрунтовується потреба в інвестиціях, що дає змогу зробити остаточний висновок щодо доцільності розвитку підприємства у визначеному напрямі. Фінансовий план, як правило, складається із трьох частин: зведеного прогнозу доходів і витрат не менш як на три роки, причому за перший рік ці дані

розраховують помісячно; прогнозу грошової наявності (дана частина також розраховується не менш як на три роки, а перший – із розбивкою по місяцях, що потрібно для визначення надходжень та витрат і залежно від цього – потреби у короткострокових позичках, якщо надходження не забезпечують витрат); прогнозу активів і пасивів підприємства на кінець року, тобто балансового плану. У ньому відображують капітали, вкладені в розвиток виробництва самим підприємством і його партнерами, та нерозподілений прибуток.

- План доходів і витрат можна скласти за такими показниками:
 - Доходи від продажу
 - Собівартість реалізованої продукції
 - Валовий доход
 - Експлуатаційні витрати – всього
 - У тому числі: торговельні
 - реклама
 - заробітна плата
 - канцелярські
 - оренда (приміщень, техніки та ін.)
 - комунальні послуги
 - страхування
 - податки, % від витрат
 - амортизація
 - інші
- Залишок прибутку після сплати податку
- Чистий доход

При плануванні даного розділу бізнес-плану треба визначити, при якому рівні продажу досягається самоокупність, тобто межа окупності. Прогноз повинен дати відповідь, скільки потрібно реалізувати продукції, надати послуг, щоб виручка окупила витрати. Це потрібно для дальшого планування позик, якщо на певному етапі підприємство не матиме достатньо коштів для відшкодування витрат. Межа окупності це той рівень, при якому сукупні доходи підприємства або прибуток від реалізації певного виду продукції дорівнюють сукупним витратам на її виробництво та реалізацію. В плані вона показується графічно. Розрахунок проводять за такою методикою. До сукупних постійних витрат (витрат на виконання технологічних операцій з розрахунку на 1 га площі землі, 1 гол. тварин та ін., які не залежать від обсягів виробництва) додають сукупні змінні витрати (залежать від рівня врожайності, продуктивності худоби тощо) й одержану суму ділять на

виручку від реалізації продукції. Рівність цих значень і означає межу окупності, або нульову межу

Кошти в касі чи на банківському рахунку – це не те саме, що прибуток. Прибуток – різниця між вартістю продажу і витратами на виробництво, а готівка – різниця між реальними грошовими надходженнями та виплатами. При продажу кошти далеко не завжди надходять зразу. Вони можуть надійти значно пізніше, а виплати (насамперед заробітна плата) потрібно здійснити раніше надходжень. Тому правильно спланувати готівку має велике значення. Її нестача у певні періоди вимагає звернення за позиками, а це, як відомо, – додаткові витрати на сплату процентних ставок.

Заключним розділом фінансового плану є балансний план, який відображує стан активів і пасивів на кінець року. Інакше кажучи, балансний план відображує стан справ на підприємстві в цілому. Активи – це всі засоби, що створюють майно підприємства і мають вартість. Пасиви – грошові зобов'язання підприємства перед кредиторами з визначеними строками їх погашення.

Після складання балансного плану здійснюють зведення по джерелах використання засобів на кінець року

У додатках до бізнес-плану наводяться документи, на які є посилання в плані:

- договори з постачальниками, підрядниками, споживачами продукції підприємства;
- листки клієнтів, торговельних організацій, субпідрядників;
- копії документів, інформація з яких використана;
- прейскуранти постачальників і підприємств (фірм) конкурентів.

Ретельно складений бізнес-план визначає шляхи подальшого розвитку підприємства. Контролюючи хід виконання включених до нього показників, можна бачити реальність прогнозованого і здійснювати коригування відповідно до змін внутрішніх та зовнішніх умов. План також потрібний для того, щоб співробітники підприємства мали чітке уявлення про мету і завдання підприємства, а також вимоги, які ставляться до них.

Узагальнення досвіду діяльності підприємств у розвинутих країнах показало, що найбільш поширеною причиною банкрутства є не нестача коштів, а неспроможність підприємця правильно спланувати свою діяльність.

Тема 15. ОРЕНДНІ ВІДНОСИНИ В ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ ФОРМУВАННЯХ РІЗНИХ ФОРМ ВЛАСНОСТІ І ГОСПОДАРЮВАННЯ

15.1. Поняття про оренду та об'єктивні умови її застосування в сільському господарстві

Необхідною умовою ефективного розвитку земельних відносин є поєднання економічних методів їх регулювання з ринковими умовами. Ринкова економіка базується на економічній свободі та рівноправності усіх суб'єктів господарювання незалежно від форм власності. Природа її полягає в тому, що в основі ринкової економіки залишаються закони товарного виробництва, рух капіталу і, в тому числі, землі як особливої його форми. Мораторій на торгівлю сільськогосподарськими угіддями, одним з основних засобів виробництва в сільському господарстві, створює умови такі, що реалізувати ринкові принципи можливо лише через оренду землі.

Оренда – це економічна категорія, яка виражає економічні та правові відносини між суб'єктами оренди (орендодавцем і орендарем) з приводу власності і виникає в умовах обмеженості об'єктів власності. Як форма володіння власністю вона може здійснюватись у межах встановленого строку і за певну плату.

Організація та управління виробництвом при оренді здійснюються за економічними методами, при цьому взаємовідносини керівника і виконавця змінюються на відносини замовника і підрядника. При такій формі виробничих відносин основні засоби виробництва і земля передаються їх власником в оренду підряднику, а оборотні засоби надаються за ринковим принципом купівлі-продажу. Ціни на оборотні засоби за домовленістю сторін встановлюються як розрахункові (відображують витрати виробництва), договірні (з надбавками на прибутковість) або ринкові (за кон'юнктурою попиту на певні види сировини і енергоресурсів). Фонд оплати праці орендного колективу формується з валового доходу за залишковим принципом. Залежно від критерію визначення ціни на оборотні засоби з боку орендодавця-замовника встановлюється і відповідна ціна на вироблену орендарем продукцію (сировину), з урахуванням тих самих показників, що і на оборотні засоби.

Майнові відносини між орендодавцями та орендарями регулюються Законом України «Про оренду майна державних підприємств та організацій», прийнятим 10 квітня 1992 р. У ньому зазначено, що оренда – це засноване на договорі строкове платне володіння і користування майном, необхідним орендареві для

здійснення підприємницької та іншої діяльності. Об'єктом оренди є цілісні майнові комплекси державних підприємств, організацій або їх структурних підрозділів, за винятком тих, що здійснюють діяльність, передбачену ч. І ст. 4 Закону України «Про підприємництво», в якій зазначено, що діяльність по виготовленню і реалізації наркотичних засобів, військової зброї та боєприпасів до неї, вибухових речовин може здійснюватися тільки державними підприємствами.

Цілісним майновим комплексом є господарський об'єкт із закінченим циклом виробництва продукції (виконання робіт, надання послуг). Орендодавцем його виступає Фонд державного майна України, а для внутрішньогосподарських підрозділів – підприємство.

Орендарями можуть бути організації орендарів, створені членами трудового колективу державного підприємства, організації, їх структурних підрозділів, громадяни та юридичні особи України, іноземних держав, міжнародні організації та особи без громадянства.

Постановою Кабінету міністрів України від 19 січня 1994 р. «Про особливості приватизації в агропромисловому комплексі майна, що перебуває в загальнодержавній та комунальній власності» передбачене перетворення в процесі приватизації радгоспів та прирівняних до них державних сільськогосподарських підприємств у колективні сільськогосподарські підприємства. Це дозволяє їм перетворити державну власність на колективну, внаслідок чого вони також можуть широко застосовувати внутрішньогосподарську оренду. Остання реалізується у трьох її видах: цільової, вільної і змішаної.

Цільова – це такий вид внутрішньогосподарських орендних відносин, при яких орендарі виконують замовлення орендодавця по виробництву продукції (наданні послуг) і продає (надає) її орендодавцеві за наперед обумовленими цінами.

Вільна – це оренда, за якої орендарі самі формують виробничу програму (надання послуг та інші види підприємницької діяльності), реалізують продукцію та послуги за власним рішенням на вільному ринку, орендодавцеві сплачують лише орендну плату, обумовлену в договорі, а придбання виробничих ресурсів здійснюють у різних постачальників (у тому числі і у орендодавця) за наперед укладеними договорами.

Змішана – це поєднання першого і другого видів оренди, при якій орендарі частково виробляють продукцію (надають послуги) на замовлення орендодавця, решту реалізують за власним рішенням різним споживачам або розподіляють між орендарями.

Недостатнє поширення ефективних внутрішньогосподарських орендних відносин зумовлено такими причинами:

відсутністю достатньої самостійності орендарів щодо вирішення питань господарської діяльності;

відсутністю сервісних служб по наданню виробничих послуг і забезпеченню ресурсами виробництва;

недосконалістю банківської системи і наданням кредитів під надто високі проценти;

порушенням договірних умов з боку орендодавця в плані примусових оперативних рішень щодо виконання загальногосподарських робіт;

втручанням у господарську діяльність державних та галузевих органів влади і коригування з їх боку господарської діяльності і структури виробництва.

Усунення зазначених недоліків й широке впровадження в реформованих господарствах, створених асоціаціях, кооперативних об'єднаннях, різних товариствах орендних відносин дозволить збільшити виробництво сільськогосподарської продукції, підвищити її економічну ефективність, суттєво сприятиме розвитку ринкових відносин в агропромисловому комплексі.

15.2. Внутрішньогосподарські економічні взаємовідносини при оренді у виробничих підрозділах

Оренда являє собою найбільш досконалу форму внутрішньогосподарського розрахунку. Це майновий найм, договір, за яким одна сторона (орендодавець) надає іншій (орендарю) землю та інші засоби виробництва в тимчасове користування за орендну плату.

На оренді можуть працювати бригади, ланки, родини, окремі працівники, навіть не члени господарства, їхні взаємовідносини з останнім визначаються договором. В оренду можуть передаватися земельні угіддя, робоча та продуктивна худоба, техніка, будівлі й споруди, інші засоби виробництва виробничого та невиробничого призначення. Строки оренди визначаються за домовленістю сторін. При цьому земельні угіддя надаються, як правило, в довгострокове користування з правом успадкування оренди, про що складається акт на передачу землі в оренду.

Орендар користується правами юридичної особи. Він може мати особистий рахунок у бухгалтерії або фінансово-розрахунковому центрі підприємства чи в комерційних банках. Орендарі мають право купувати на правах колективної власності худобу, техніку, будівлі та ін.

Орендні відносини передбачають повну матеріальну відповідальність орендаря за раціональне використання наданих йому

засобів виробництва та повну самостійність в організації виробництва. Основою цих взаємовідносин є договір на виробництво продукції (виконання робіт), який укладається між орендарем і адміністрацією підприємства. У ньому зазначаються:

- назва сторін, що домовляються;
- предмет договору: обсяги виробництва та реалізації продукції (виконання робіт) за роками, а іноді й за місяцями;

- обов'язки орендодавача: виділити земельні угіддя, передати в оренду набір техніки та інших засобів виробництва, відкрити кредит на придбання матеріальних ресурсів й авансування працівників; визначити розмір цін, за якими закуповуватиметься продукція орендаря, порядок реалізації продукції, виробленої понад договір; забезпечити консультації з питань технології, організації, механізації виробництва і техніки безпеки тощо;

- обов'язки орендаря: відраховувати суми орендної плати за землю та інші засоби виробництва, кошти на організацію й управління підприємством; оплату праці залучених працівників здійснювати за свій рахунок і не нижче діючих на підприємстві тарифів і розцінок та ін.;

- загальні положення: сторони несуть відповідальність за порушення умов договору й кожна з них може його розірвати, повідомивши про це іншу сторону не пізніше як за 2 міс; орендар, який не виконав зобов'язань по договору, повністю чи частково повертає орендодавачу одержаний аванс та сплачує штраф у розмірі недоданої продукції за цінами, зазначеними у договорі, якщо причиною не було стихійне лихо або це сталося з вини орендодавача.

Усі інші питання вирішуються відповідно до чинного законодавства, а спірні — в судовому порядку. Крім цього договору, укладається відповідний договір на передачу виробничих ресурсів в оренду.

Матеріальні ресурси (насіння, корми, паливно-мастильні матеріали тощо) й послуги, які надаються при виробництві продукції, передбаченої договором, орендарі одержують в орендодавача за планово-обліковими цінами, встановленими керівництвом підприємства. Якщо орендар реалізує продукцію не орендодавачу, а на власний розсуд, то всі ресурси закуповуються ним у різних підприємств і організацій за договірними чи ринковими цінами.

Велике значення в організації взаємовідносин орендаря з орендодавачем має правильне встановлення розміру орендної плати за одержану землю та основні засоби виробництва. Це залежить від способу оцінки виробленої орендарем продукції.

1. При оцінці продукції за внутрішньогосподарськими розрахунковими цінами, які нижчі від договірних або ринкових, можуть бути такі варіанти орендної плати:

орендна плата за землю не стягується, орендодавач одержує її за рахунок різниці між вказаними цінами;

орендна плата за основні засоби виробництва стягується в розмірі амортизаційних відрахувань.

2. При реалізації орендарем виробленої продукції за договірними або ринковими цінами:

орендна плата встановлюється в розмірі прибутку, який одержують з 1 га землі або від однієї голови худоби, при цьому вона встановлюється як по кожній сільськогосподарській культурі чи кожній групі худоби, так і в середньому на 1 га землі або умовну голову; прибуток розраховують як різницю між виручкою від реалізації продукції та витратами підприємства на її виробництво;

орендна плата встановлюється окремо по кожній групі основних засобів: земельні угіддя, продуктивна і робоча худоба, а також техніка, будівлі, споруди тощо.

Дуже важливим питанням є також обґрунтування внутрішньогосподарських розрахункових цін, за якими орендарі реалізують свою продукцію підприємству. Від їхнього розміру залежить дохід орендаря. У розрахункові ціни включають прямі витрати орендного підрозділу, які ним здійснюються безпосередньо. Йдеться про оплату праці, вартість насіння та садивного матеріалу, кормів, добрив, засобів захисту рослин і тварин, паливно-мастильних матеріалів, амортизаційні відрахування, витрати на ремонт основних засобів, вартість послуг інших підрозділів (автотранспорту, електроенергії тощо) та інші витрати.

У розрахункові ціни не включають відрахування на оплату праці, виплати за стаж роботи, страхові платежі, витрати на управління та обслуговування виробництва.

Розрахункові ціни можна визначати такими методами:

на основі середніх за останні роки витрат, але в умовах нестабільної економіки та інфляції це неможливо; як вихід із становища можна застосовувати індексацію витрат;

на основі розроблених укрупнених нормативів прямих витрат, але і тут потрібна їхня індексація;

на основі планових прямих витрат, розроблених безпосередньо для орендаря.

Розрахункові ціни повинні бути диференційовані залежно від якості продукції. При визначенні вартості матеріалів використовують

планово-облікові ціни, які застосовувалися при складанні плану економічного й соціального розвитку підприємства, тобто на матеріали власного виробництва — на рівні собівартості, а закуплений — на рівні ціни придбання з додаванням витрат на транспортування і зберігання на підприємстві. За планово-облікову ціну послуг власних виробництв (один машино-день, 1 т-км, 1 кВт-год та ін.) приймають планову собівартість. Розрахункові ціни встановлюють єдиними для всіх підрозділів підприємства. За ними ж оцінюють матеріали, що фактично були витрачені, й надані послуги.

Поряд із виробничими підрозділами в умовах оренди можуть працювати також допоміжні й обслуговуючі виробництва, але кожне з них має свої особливості, які необхідно враховувати.

Автопарк відрізняється від інших підрозділів тим, що тут впроваджують індивідуальну оренду і всі розрахунки здійснюють по окремих автомобілях, тобто для них розраховують основні витрати. Цехові витрати (оплата праці інженерно-технічних працівників, амортизація й поточний ремонт гаража, обладнання, опалення, освітлення тощо) планують по автопарку в цілому. Потім їх розподіляють по кожному автомобілю пропорційно до кількості автомобіле-днів перебування на підприємстві.

По вантажних автомобілях визначають дві розрахункові ціни: за 1 т перевезеного вантажу і за 1 км загального пробігу. Для цього загальну суму витрат ділять навпіл, а кожну половину — відповідно на плановий обсяг вантажоперевезень та загальний пробіг. У випадках недовантаження автомобілів, використання їх для перевезення людей тощо замість двох розрахункових цін установлюють одну — за 1 год роботи. У такому разі загальну суму витрат ділять на нормативний річний фонд робочого часу.

Відповідним чином будуються орендні відносини та визначаються розрахункові ціни і в інших обслуговуючих виробництвах (у ремонтній майстерні — за одну нормативну людино-годину ремонтних робіт, у будівельній бригаді — за 1 тис. грн кошторисної вартості будівництва й ремонту приміщення та ін.).

15.3. Доходи і видатки орендних колективів

Протягом року в умовах орендних відносин організовують авансування працівників підрозділів. Існує кілька його форм, однак кожний колектив повинен самостійно вибрати якусь одну. У невеликих і психологічно стійких колективах впроваджують почасове авансування відповідно до тарифного розряду кожного працівника або за однаковою оцінкою відпрацьованої години. Більш поширеним є

відрядне авансування за нормами виробітку і тарифними ставками за обсяг виконаних робіт у рослинництві й за встановленими розцінками за одиницю продукції в тваринництві. При цьому можуть бути як індивідуальні розцінки для кожного працівника, так і колективні, коли загальну суму авансу розподіляють між працівниками пропорційно до відпрацьованого часу. У такому випадку можуть бути застосовані коефіцієнти трудової участі. Іноді для авансування визначають як індивідуальні, так і колективні розцінки за обслуговування однієї голови худоби.

Для визначення кінцевого результату роботи орендного колективу дуже важливо здійснювати облік його доходів і видатків. Тому протягом року керівникові підрозділу слід вести книги доходів і витрат такої форми:

Дата	Зміст операції (назва, номер документа, від кого одержаний або кому переданий)	Од. виміру	Доходи		Видатки		Примітка
			кількість	сума, грн	кількість	сума, грн	

Але основним документом є особистий рахунок орендаря, який відкриває йому бухгалтерія або фінансово-розрахунковий центр підприємства. Він складається з трьох частин. У першій вказують помісячне і з початку року кількість та вартість (за розрахунковими цінами) виробленої продукції (робіт, послуг); у другій — також за місяць і з початку року записують фактичні витрати (на оплату праці — сума авансу, орендна плата; матеріальні витрати — корми, насіння та садивний матеріал, добрива, роботи й послуги, засоби захисту рослин і тварин, сировина й матеріали, амортизація» поточний ремонт, паливно-мастильні матеріали та ін.) як у кількісному, так і у вартісному вираженні; в третій — визначають госпрозрахунковий доход орендного підрозділу як різницю між його загальними доходами й видатками. У доход включують вартість виробленої продукції (робіт), плату за послуги іншим підрозділам, одержані кошти (санкції) за порушення умов договору та ін. Видатки складаються з виплаченого авансу, матеріальних витрат, орендної плати, санкцій за порушення умов договору підрозділом. Можуть бути відрахування у фонди підприємства.

Госпрозрахунковий доход розподіляють між членами колективу, як правило, пропорційно до виплаченого авансу, можна розподіляти не всю суму його, а частину використовувати на інші цілі

(наприклад, на соціальні заходи або створення резервного фонду). Ці питання вирішує колектив самостійно.

Дещо інший порядок розрахунків з водіями автопарку, які працюють на оренді, їх здійснюють щомісяця. Доходна частина складається з вартості за розрахунковими цінами вантажоперевезень, загального пробігу, а також відпрацьованого часу (там, де використовують ціну за 1 год роботи). Із цієї суми виключають вартість одержаних водієм за місяць паливно-мастильних та інших матеріалів, запчастин, гуми тощо, які оцінюються за планово-обліковими цінами, а також плату за місце стоянки у гаражі. Для визначення такої плати встановлюють розцінку за добу діленням цехових витрат на кількість автомобіле-днів перебування на підприємстві в цілому по автопарку. Крім того, слід враховувати, що вантажі, перевезені на причепах, оцінюються у половинному розмірі.

Тема 16. МОТИВАЦІЯ, ОПЛАТА ТА НОРМУВАННЯ ПРАЦІ В СІЛЬСЬКОМУ ГОСПОДАРСТВІ

16.1. Тарифна система оплати праці та її складові

В організації оплати праці особливе місце належить тарифній системі, що охоплює співвідношення в оплаті праці і мінімальну тарифну ставку 1-го розряду. Необхідність такої диференціації обумовлюється тим, що потрібно дотримуватися необхідних пропорцій у співвідношеннях оплати простої та складної праці, що вимагає різного рівня кваліфікації. Відмінність між простою та складною працею зводиться, по-перше, до більшої вартості робочої сили вищої кваліфікації; по-друге, до різних значень вартості створеної продукції за одиницю часу. Якщо кількісний бік праці визначається за допомогою нормування, то її якісні відмінності - за рахунок тарифікації. Кількісна міра праці характеризується обсягом виконаної роботи (виробленої продукції) за одиницю часу, якісний же її бік визначається такими сукупними показниками, як складність, важкість, відповідальність, розумове напруження й шкідливість. Урахувати ці показники при організації оплати праці можливо лише за допомогою тарифікації.

Тарифна система відображає поділ працівників за професіями, спеціальностями та кваліфікацією. **Професія** характеризує трудову діяльність і зайнятість працівника відповідно до одержаної ним підготовки, придбаних теоретичних знань і практичних навичок. **Спеціальність** відображає внутрішньопрофесійний поділ праці. Це

поняття вужче порівняно з поняттям «професія». Отже, спеціальність потребує глибших знань і надбання практичних навичок з вужчого кола робіт. **Кваліфікація** – сукупність виробничих знань, умінь, певних практичних навичок. Вона виражає ступінь підготовленості працівника до виконання професійних функцій обумовленої складності.

Тарифна система є основою для встановлення правильного співвідношення між темпами зростання продуктивності праці та середньої заробітної плати працівників. З її допомогою визначається необхідна кількість працівників відповідної кваліфікації чи спеціальності, а також співвідношення заробітної плати різних категорій працівників. У зв'язку з тим, що норми затрат праці встановлюються нормуванням, тарифна система є сполучною ланкою між нормуванням та системами заробітної плати. У сучасних економічних умовах кожне підприємство може самостійно розробляти тарифну систему, дотримуючись державних гарантій і вимог генеральної, галузевої, регіональної тарифних угод згідно з чинним законодавством.

Отже, тарифна система являє собою сукупність факторів, які визначають співвідношення між розміром оплати праці, її якістю, кваліфікацією робітника і включає такі складові частини: тарифні ставки, тарифні сітки по категоріях робітників та тарифно-кваліфікаційний довідник.

Тарифна ставка є головною складовою частиною тарифної системи. Вона визначає розмір оплати за обсяг роботи, одиницю часу, робочу зміну або годину. Величина тарифної ставки першого розряду носить динамічний характер і її рівень залежить від встановленого мінімуму заробітної плати в державі, тобто робітникові, який виконує роботи першого розряду, повинен бути забезпечений цей встановлений мінімум.

Тарифна сітка - це інструмент, за допомогою якого встановлюються співвідношення в оплаті праці робітників, що виконують різні за рівнем кваліфікації роботи. Вона являє собою кількість тарифних розрядів і відповідних їм тарифних коефіцієнтів, що визначають збільшення розмірів оплати праці кожного наступного розряду щодо попереднього.

У зв'язку з розвитком і ускладненням технічних засобів, які надходять у сільське господарство, впровадженням нових прогресивних технологій, тенденція повинна бути такою, щоб коефіцієнти від нижчого розряду до вищого відрізнялися більш значними величинами. Це стимулює робітників до підвищення своєї кваліфікації, здобуття знань та формування вмінь виконувати більш складні й відповідальні роботи з метою збільшення свого заробітку.

Тарифно-кваліфікаційний довідник. Тарифно-кваліфікаційні довідники, об'єднані в *єдиний тарифно-кваліфікаційний довідник робіт і професій* (ЄТКД) – це нормативні документи, в яких усі види робіт, що виконуються на тому чи іншому виробництві, розподіляються на групи залежно від їхньої складності. Тарифно-кваліфікаційний довідник використовується для визначення кількості розрядів за кожною професією (спеціальністю), складності робіт (їх тарифної групи), кваліфікаційних розрядів робітникам; забезпечення єдності в оплаті праці робітників, які мають однакову кваліфікацію; складання програм з підготовки і підвищення кваліфікації робітників. Розробляють такі довідники науково-дослідні установи, затверджують відповідні державні органи, що займаються проблемами праці й соціальними питаннями, за погодженням з галузевими, профспілковими органами.

16.2. Форми, види та системи оплати праці в сільському господарстві

Впродовж багатьох років функціонування колективних підприємств оплата праці в них удосконалювалась і на сьогодні склались певні її показники. Схема та взаємозв'язок видів і показники оплати праці наведена на рис. 24.1. З наведеної схеми видно, що оплату праці поділяють на три категорії: основну додаткову і преміювання. Згідно Закону України "Про оплату праці" **основна заробітна плата** - 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 заробітна плата** - це винагорода за працю понад установлені норми, за трудові успіхи та винахідливість і за особливі умови праці. Вона включає доплати, надбавки, гарантійні і компенсаційні виплати, передбачені чинним законодавством; премії, пов'язані з виконанням виробничих завдань і функцій; **преміювання** - виплати у формі винагород за підсумками роботи за рік, премії за спеціальними системами і положеннями, компенсаційні та інші грошові і матеріальні виплати, які не передбачені актами чинного законодавства, або які провадяться понад встановлені зазначеними актами норми.

Разом з тим ці категорії пов'язані між собою. Чим вища основна оплата праці, тим більша її додаткова, оскільки остання нараховується по відповідних відсотках. Дещо інакша система преміювання, воно встановлюється за визначеними показниками від суми економії витрат та встановлених розмірів за збереження техніки, збільшення строків служби техніки і навчання молодих кадрів. Преміювання за результати

діяльності здійснюється у відсотковому розмірі за рішенням трудового колективу.

Обираючи певну форму заробітної плати і конкретну систему формування заробітку, роботодавець керує інтенсивністю та якістю праці конкретних працівників. За **формою** вона склалась як **почасова і відрядна**. При **почасовій формі** заробітної плати мірою праці виступає відпрацьований час, а заробіток працівнику нараховується згідно з його тарифною ставкою чи посадовим окладом за фактично відпрацьований час. При **відрядній формі** заробітної плати мірою праці є вироблена працівником продукція (або виконаний обсяг робіт), а розмір заробітку прямопропорційно залежить від її кількості та якості, виходячи із встановленої відрядної розцінки.

За **видами** – **грошова, натуральна і відробіткова**, з назв яких виходить і їх суть. Так в Законі України „Про оплату праці” визначено, що заробітна плата – це винагорода, обчислена, як правило, в грошовому виразі. Водночас натуральна оплата (сільськогосподарською продукцією і продуктами її переробки) та відробіткова (надання послуг та виконання різних робіт) має і матиме в перспективі істотне для селян значення, через те, що в підсобних господарствах утримується худоба і птиця та обробляються присадибні земельні ділянки. При організації натуральної оплати праці важливо чітко обумовити її розміри, умови та порядок видачі (надання послуг). За **способом виплат** – основна, додаткова й преміювання.

Системи заробітної плати характеризують взаємозв'язок елементів заробітної плати: тарифної частини, доплат, надбавок, премій за кількість і якість праці, кваліфікацію робітника, стаж його роботи, рівень виробництва продукції та ін. Зрозуміло, що варіантів такого взаємозв'язку може бути чимало, і будь-який з них, реально існуючий на конкретному підприємстві, є системою заробітної плати. Існуючі форми і системи оплати праці, які застосовуються в сільськогосподарських підприємствах схематично зображено на рис. 24.2.

Почасова система оплати праці використовується в сільськогосподарських підприємствах і має свої різновиди: *проста почасова, почасово-преміальна та за місячним посадовим окладом*.

Проста почасова – заробіток Z_{III} залежить від тарифної ставки C , що відповідає присвоєному працівникові тарифному розряду, та відпрацьованого ним часу Ч :

$$Z_{\text{III}} = C \cdot \text{Ч} ;$$

Почасово-преміальна - заробіток залежить від тарифної ставки C , відпрацьованого часу $Ч$ та премії за досягнення певних кількісних або якісних показників Π :

$$Z_{пп} = C \cdot Ч + \Pi ;$$

Оплата праці за місячними посадовими окладами застосовується щодо працівників, робота яких має стабільний характер (службовці, деякі посади робітників) і, як правило, щодо керівників та спеціалістів. Така оплата праці теж може бути простою (весь заробіток складається лише із встановленого окладу – O) і преміальною (заробіток складається із встановленого окладу – O , та премії за досягнення певних показників, що заохочуються – Π):

$$Z_{по} = O + \Pi ;$$

Відрядні системи оплати праці формуються в залежності від обсягу виконаних робіт згідно з прийнятими в господарстві нормами виробітку і нормативами та тарифними сітками і за своєю суттю мають свої різновиди.

Пряма відрядна - відрядний заробіток Z_v розраховується множенням кількості виробленої продукції (норми виробітку на певну роботу) $ВП$ на її розцінку (тарифну ставку прийняту в господарстві для виконання певної роботи) P :

$$Z_v = ВП \cdot P ;$$

Тобто скільки б одиниць роботи не виконав працівник, за кожен з них він отримує однакову оплату. В подальшому, щоб зацікавити робітника у виконанні в стислі строки більших обсягів роботи, що позитивно впливає на кінцеві результати діяльності, була запропонована відрядно - преміальна система. **Відрядно-преміальна ($Z_{вп}$)**- включає відрядний заробіток Z_v і премії за досягнення результатів, що заохочуються, — Π):

$$Z_{вп} = Z_v + \Pi = ВП \cdot P + \Pi ;$$

Сутність **відрядно-преміальної системи** полягає в тому, що за кожен понад нормативну одиницю виробітку тарифна ставка підвищується на розмір премій, який може бути в межах 30-50 % розміру тарифної ставки і більше (встановлюється в господарстві). Рекомендаціями також передбачалось підвищення тарифних ставок за понад нормативні обсяги робіт за прогресивно-зростаючою шкалою до 200 %. Чим більше перевиконання норм виробітку, тим більші доплати за кожен понаднормативну одиницю роботи. Така система набула назву **відрядно-прогресивно-преміальної**. Таку систему можна виразити таким рівнянням:

$$Z_{прог} = H_o \cdot Ц_o + H_{п} \cdot Ц_{п}$$

Робота, виконана в межах встановленої норми H_o , оплачується за звичайними розцінками Π_o , а робота, виконана понад норму — H_n — за прогресивно зростаючими розцінками Π_n .

Всі зазначені заходи по підвищенню оплати праці сприяли зацікавленості робітників у збільшенні обсягів виробництва продукції і позитивно вплинули на його результати. Зазначені системи оплати праці й наведені показники стимулювання застосовуються і в умовах становлення і розвитку ринкових відносин. Проте зазначені системи оплати праці недостатньо пов'язані з кінцевими результатами виробництва і зацікавленістю робітників у їх поліпшенні. Для уникнення цього недоліку була розроблена і запроваджена **акордно-преміальна система оплати праці**, яка найбільше поширена і за сучасних умов виробництва. Сутність її полягає в тому, що основна оплата праці здійснюється за два показники:

- обсяг виконаних робіт (відпрацьований час);
- кількість і якість виробленої продукції.

Перша її частина (обсяг робіт, відпрацьований час) виступає у формі авансу, що може бути як відрядним - за обсяг виконаних робіт, так і погодинним - за відпрацьований час.

Друга частина оплати праці за кінцевий результат виробництва формується за рахунок коштів збільшення тарифних ставок на 25-50% при визначенні розцінок оплати за продукцію, або розрахункових цін (величина відсотка залежить від досягнутого рівня виробництва; чим він вищий, тим більший і відсоток збільшення тарифу). Ефективність цих форм авансування проявляється по-різному. В невеликих висококваліфікованих первинних колективах, які працюють за принципом взаємозаміни, де досягнуте гармонійне поєднання особистих і спільних інтересів, більш ефективним є погодинне авансування. В більш великих і менш згуртованих колективах позитивно діє диференційоване відрядне авансування.

В умовах ринкових відносин набуває свого розвитку система оплати праці **за контрактом**. Суть її полягає в тому, що при найманні на постійну чи сезонну роботу з кожним працівником укладається контракт, в якому обумовлюються зобов'язання сторін. Ця система покликана забезпечити індивідуалізацію оплати праці, адже справжня цінність працівників визначається не так освітою чи стажем роботи, як рівнем фактичної кваліфікації, ставленням до роботи, новаторством, ініціативою і іншими природними здібностями, які дають можливість працівникам в рівних умовах досягати різних результатів в роботі.

16.3. Економічна суть і функції нормування праці. Класифікація норм праці

Під *нормуванням праці* розуміють встановлення норм виробітку (обслуговування) та часу, тобто міри праці для конкретних умов виробництва при раціональній її організації та оптимальній інтенсивності з урахуванням правильного і найбільш повного використання техніки.

Отже, *суть нормування праці* полягає у розрахунку міри трудових затрат, виражених у робочому часі, на виконання певного обсягу робіт або виробництва певної кількості продукції.

В процесі нормування праці встановлюються норми та нормативи, які діляться на види залежно від галузевого призначення, сфери застосування, територіального розповсюдження, кваліфікації виконавців та інших факторів. Серед них слід виділити наступні.

Норма виробітку – це розрахунковий обсяг роботи чи виробленої продукції, який слід виконати або виробити одним чи кількома працівниками за зміну за певних природно-економічних умов. Норми виробітку вимірюються залежно від характеру виробничого процесу в гектарах, тоннах, кілограмах тощо.

Норма часу являє собою затрати праці, виражені в секундах, хвилинах, годинах, на виконання одиниці роботи чи виготовлення одиниці продукції, обслуговування однієї голови худоби, одиниці обладнання тощо. Норми часу використовуються переважно в ремонтно-механічних майстернях, будівельних роботах і т.ін.

Норма обслуговування передбачає кількість одиниць обладнання, тварин і т.ін., які мають обслуговувати протягом зміни один або декілька виконавців. Найбільшого розповсюдження набула у галузях тваринництва.

Норма чисельності – це науково-обґрунтована кількість виконавців відповідного професійно-кваліфікаційного рівня, встановлена для передбачуваного обсягу робіт, обслуговування виробничої ділянки, поточної лінії, кормокухні і т.ін. Вона широко використовується на тваринницьких комплексах, в складських приміщеннях тощо. У практиці сільськогосподарського виробництва норма чисельності тісно пов'язана з так званим нормованим завданням.

Нормоване завдання – це обсяг роботи, яку повинна виконати група виконавців за певний час при певній її якості. Виражається в натуральних показниках (гектари, тонни та ін.). Визначають на базі норм виробітку; порядок його визначення такий самий, як при встановленні норм виробітку. Його використовують у тепличних комбінатах, ремонтних майстернях тощо.

Норма керованості – кількість працівників або управлінських чи виробничих підрозділів, якими найефективніше може керувати одна особа. Вона включає також найбільш раціональні розміри виробничої одиниці (бригада, відділок, дільниця, ферма тощо), якою керуватиме одна особа.

Останнім часом все більшого розповсюдження набувають *комплексні норми праці* – обсяги робіт, виконувані ведучим агрегатом, взаємопов'язані операції за зміну за участю всіх безпосередніх виконавців, що зайняті на цих роботах. З метою підтримання заданої ритмічності такі норми застосовують на збиральних роботах, посіві, інших комплексах робіт, де широко застосовують груповий метод експлуатації техніки.

Розрізняють нормативи й норми праці. *Нормативи праці* – це затрати робочого часу на виконання окремих елементів (складових частин) трудового процесу. Вони характеризують науково обґрунтовані, централізовано розроблені показники затрат праці на основі багатьох проведених спостережень. Наприклад, установлюють нормативи часу на технічний догляд за трактором, один поворот, засипку насіння, розвантаження бункера комбайна тощо. На основі нормативів праці на підприємстві самостійно розробляють норми праці, виходячи із природних, технічних, технологічних, організаційно-економічних умов виробництва.

Метою нормування праці в сучасних умовах господарювання є удосконалення організації виробництва і праці, поліпшення її умов та скорочення затрат на випуск продукції, що, у свою чергу, підвищить продуктивність праці та сприятиме розширенню виробництва і зростанню реальних доходів працівників.

Завданнями нормування праці є:

- встановлення нормативу часу на одиницю продукції;
- впровадження найбільш раціонального режиму використання устаткування, машин і механізмів;
- розробка найбільш раціональної структури виробничого процесу;
- проведення аналізу виконання норм праці для розкриття резервів виробництва та продуктивності праці;
- перегляд норм праці внаслідок змін умов праці та проведення організаційно технічних заходів;
- впровадження ефективної організації праці робітника на робочому місці.

Норми праці повинні відповідати природно-економічним та організаційно-технологічним умовам виконання трудових процесів, а

також забезпечувати рівномірну напруженість норм при їх виконанні в аналогічних умовах незалежно від географічного положення.

Досягнення зазначеної мети можливе за умов дотримання правил нормування праці, найбільш важливими з яких є:

- вивчення й аналіз природно-економічних умов та стану організації трудових процесів на підприємстві;
- узагальнення й аналіз передового досвіду організації праці на підприємстві та за його межами;
- урахування передових досягнень науки й техніки;
- охоплення нормуванням усіх категорій робітників;
- виробнича перевірка норм, систематичний аналіз їх виконання та поновлення.

Відомо, що в сільському господарстві широко застосовуються різноманітні засоби виробництва і способи дії на предмети праці, це накладає свій відбиток на методику розрахунку норм праці. Залежно від особливостей трудових процесів вони діляться на ряд груп.

1. Польові механізовані роботи. До цієї групи відносять роботи, що виконуються з допомогою мобільних машин і механізмів. Серед них оранка, посів, міжрядний обробіток, збирання урожаю тощо.

2. Роботи по обслуговуванню стаціонарних машин. Роботи виконуються в стаціонарних умовах, а функції виконавців зводяться до обслуговування машин і виконання додаткових операцій. За допомогою стаціонарних машин здійснюють сортування та сушку продукції, кормозапарювання, обмолот та ін.

3. Транспортні роботи. Це роботи по переміщенню сільськогосподарських вантажів у просторі за допомогою автомобілів, тракторів, кінного транспорту.

4. Ремонтно-механічні роботи. До цієї групи відносять слюсарні, токарні та інші роботи по ремонту сільськогосподарської техніки.

5. Роботи по обслуговуванню тварин. Це велика група сільськогосподарських робіт, що виконуються як вручну, так і за допомогою машин. Залежно від виду тварин та інших факторів методи нормування праці тваринників дещо розрізняються.

6. Ручні й кінно-ручні роботи. Виконуються простими знаряддями праці: вилами, лопатами, косами та ін.

7. Будівельно-монтажні й будівельно-ремонтні роботи. Вони пов'язані з будівництвом і ремонтом будівель житлового і виробничого призначення.

Враховуються також допоміжні роботи по обслуговуванню, наладці, контролю й ремонту різного технологічного обладнання, роботи по управлінню виробництвом. Зазначені види діяльності

займають різну питому вагу в нормоутворювальному процесі і розробляються спеціалізованими організаціями відповідних закладів.

Наведена вище класифікація трудових процесів у сільському господарстві певною мірою відображає їх різноманітність у галузі. Групування робіт за ступенем їх однорідності сприяє більш повному врахуванню факторів, що зумовлюють кількісні параметри норм праці, які ж до того мають різні методики розрахунків. Самі ж методики базуються на спеціальних методах нормування, які, по суті, являють собою дослідження трудового процесу з метою визначення норм праці.

16.4. Способи вивчення трудових процесів і затрат робочого часу

Дослідження трудових процесів і затрат робочого часу з метою їх нормування здійснюється за допомогою спеціальних спостережень. Залежно від змісту, форми запису, способу заміру та інших особливостей розрізняють фотографію робочого дня виконавця, хронометраж і фотохронометраж.

Фотографія (хронографія) робочого дня – це такий вид спостережень, коли протягом зміни у хронологічній послідовності фіксуються трудові прийоми в порядку їх виконання і реєструється тривалість цих прийомів. Фотографія має за мету виявлення втрат робочого часу, що уможливить поліпшення стану організації праці. При фотографії робочого дня точність запису повинна бути такою: при виконанні елементів операцій тривалістю до 3 хв. (повороти, зміна транспорту тощо) – 5 с; 4-10 хв. – 10 с і тривалістю понад 10 хв. – 30 с.

При реєстрації замірів застосовують переважно цифровий спосіб запису, рідше – графічний. Цифровий спосіб передбачає реєстрацію у спостережному листі спеціальної форми тривалості часу роботи та перерви в ній, при графічному – показники наводяться у вигляді окремих ліній, довжина яких відповідає величині затрат праці. Можливий і комбінований спосіб реєстрації.

Залежно від кількості об'єктів спостереження фотографія робочого часу ділиться на індивідуальну, групову і самофотографію. У випадках, коли спостерігається діяльність одного виконавця, має місце індивідуальна фотографія, групова – спостереження за діяльністю групи працівників, оптимальною кількістю яких вважається 3-5 чоловік. Групова фотографія передбачає виконання різних, але взаємопов'язаних чи однорідних робіт (сортування овочів і плодів, скиртування соломи, очистка зерна тощо). За змістом групова фотографія відрізняється від індивідуальної лише формою фіксації показників. Аналіз і обробка даних в ній здійснюються по кожному виконавцю.

При відповідній підготовці спостереження можуть проводити самі виконавці. Такий вид спостережень називають самофотографією, при якій враховуються укрупнені елементи робочого часу. Виконавець при цьому самостійно встановлює причини втрат робочого часу, розробляє шляхи їх усунення. Найбільш широко самофотографію використовують при оцінці праці керівників та спеціалістів сільськогосподарських підприємств.

Хронометраж – це спосіб вивчення використання робочого часу на виконання окремих часто повторюваних елементів операцій, які можуть бути розчленовані до прийомів, дій, рухів. Наприклад, визначити норматив на один поворот агрегату, на встановлення однієї рослини овочевих культур у саджанку, норматив на сортування овочів і плодів та інші поелементні нормативи, що є основою для визначення норм виробітку на ці роботи.

Хронометражними спостереженнями досліджують у міру необхідності основні й допоміжні роботи, такі, як повороти, завантаження сівалок насінням тощо. На ці та інші елементи трудового процесу розробляються нормативи часу, здійснюється перевірка діючих і проектних норм праці, оцінюються можливості суміщення трудових прийомів у часі, встановлюються графіки узгодження трудових прийомів. Точність замірів часу при хронометражі залежить від тривалості елементів трудового процесу, які вивчаються. При тривалості цих елементів до 10 с точність замірів повинна бути до 0,1 с, в інших випадках – до 1 с.

Особлива цінність хронометражу полягає в тому, що за його допомогою здійснюється раціоналізація прийомів і методів праці виконавців, а також у тому, що на його основі узагальнюється передовий досвід у цій галузі. Все це сприяє зниженню трудомісткості виробництва продукції. Техніка його проведення передбачає попереднє визначення перед спостереженням фіксажних точок, тобто моментів закінчення одного елемента і початку другого. Спостереження здійснюються двічі: в період найбільш повної працевіддачі виконавців і за 1,5-2 години до кінця зміни. Результати заносяться у хронокарту.

Фотохронометраж – вид спостереження, який поєднує в собі фотографію робочого часу і хронометраж. Переваги фотохронометражних спостережень полягають у тому, що при їх проведенні забезпечується одержання як матеріалів фотографії робочого дня, так і хронометражних замірів за один і той же проміжок часу, чим досягається зниження трудомісткості нормувальної роботи.

Незалежно від способу визначення трудового процесу існують загальні вимоги щодо організації спостереження. Це стосується вибору

виконавця, засобів праці, попереднього ознайомлення з вимогами технології виконання роботи. Так, початком спостереження є початок робочої зміни. Проте якщо робітник вийшов на роботу раніше, спостереження починають з моменту його появи. За умов, коли робітник запізнився, час від початку зміни до виходу виконавця на роботу вважають простоем. Те ж саме стосується і закінчення роботи: закінчив раніше кінця зміни – простій, продовжує роботу після кінця зміни – спостереження проводяться до кінця роботи.

Фотохронометраж проводять у тих випадках, коли спостереження за складом та структурою виробничого процесу необхідно доповнити високоточними замірами тривалості окремих найбільш важливіших трудових операцій та рухів робітників. При безпосередньому спостереженні нормувальник повинен правильно визначити характер поелементних операцій, які виконуються під час роботи, встановити причини перерв і втрат часу та ретельно, з прийнятою точністю занотувати їх у картку спостережного листа.

Дані спостережень заносяться в спостережний лист, обробляються й аналізуються матеріали досліджень та визначаються фактичні затрати часу на виконання окремих елементів трудового процесу й перерв у роботі.

Тема 17. РОЗВИТОК ІНТЕГРАЦІЇ ТА КООПЕРАЦІЇ В АГРОПРОМИСЛОВОМУ ВИРОБНИЦТВІ

17.1. Концентрація виробництва і розміри сільськогосподарських підприємств

Концентрація виробництва за будь-яких форм власності і господарювання є засобом підвищення економічної ефективності діяльності сільськогосподарських підприємств. Переваги великого (до певних меж) виробництва над дрібним загальновідомі. При значному обсязі виробництва створюються умови для кращого використання техніки, робочої сили, впровадження наукових досягнень, передових прогресивних технологій, що сприяє підвищенню продуктивності праці, зниженню загальногосподарських витрат та собівартості продукції.

Під концентрацією виробництва розуміють процес зосередження в підприємствах у зростаючих обсягах засобів, предметів праці і робочої сили, що зумовлює збільшення обсягів виробництва та підвищення ефективності діяльності. Концентрація тісно пов'язана із збільшенням розмірів підприємств, що може відбуватись як внаслідок зростання основних фондів у межах діючого підприємства за рахунок розширеного

відтворення, так і шляхом з'єднання невеликих підприємств у середні та великі об'єднання: асоціації кооперативів, акціонерні товариства, агрофірми, інші господарські структури. к

На сучасному етапі реформування сільськогосподарських підприємств спостерігається як процес концентрації в основному за рахунок створення всередині підприємств різних додаткових галузей по переробці сільськогосподарської сировини та несільськогосподарських виробництв, так і процес розукрупнення великих господарств на менші за територіальною ознакою. Це викликано в більшості випадків тим, що до розпаду СРСР, особливо у 70-80-ті роки, необґрунтовано всупереч бажанню трудових колективів колгоспи і радгоспи об'єднувались у занадто великі підприємства.

Проте на сучасному етапі переходу до ринкових умов господарювання визначити переваги великих, середніх та невеликих підприємств досить складно, бо тут діє багато інших чинників, які впливають на ефективність діяльності. Тобто щодо визначення концентрації виробництва і розміру підприємств слід керуватися раціональним поєднанням цих факторів. Під раціональним розуміють такий розмір, який забезпечує кращий результат діяльності при інших рівних умовах: природних, економічних, організаційних, технічних, які діють не розрізнено, а в поєднанні один з одним.

Основним показником, який визначає розмір підприємства та його внутрішньогосподарських підрозділів, є обсяг виробленої валової продукції. Він дає змогу порівнювати підприємства незалежно від їх спеціалізації, розміщення, рівня інтенсивності та інших факторів. Однак не завжди обсяг валової продукції зростає пропорційно до збільшення земельної площі, поголів'я худоби, основних виробничих фондів, кількості робітників. Особливо це стосується тих підприємств, які здійснюють свою виробничу діяльність на невеликих земельних ділянках: відгодівельні, овочеві підприємства захищеного ґрунту, птахофабрики та інші формування. Тому згадані показники є додатковими, що всебічно характеризують розмір підприємства. Серед них найбільш вагомим є земельна площа, бо на одній і тій самій площі можна одержати різний врожай, що значною мірою відображує рівень господарювання.

Прояв впливу спеціалізації супроводжується укрупненням тих галузей, які мають найбільш сприятливі природні та економічні умови, досвід і традиції щодо виробництва певних продуктів. Механізація й електрифікація, транспортні засоби, розвинута дорожня мережа зумовлюють необхідність збільшення земельних ділянок та тваринницьких ферм.

Розміри підприємства та їх підрозділів визначають різними загальновідомими економічними методами: статистичним (вивчають і порівнюють масові дані); монографічним (аналізують досвід кращих підприємств й виявляють фактори, за рахунок яких досягнуто вищих результатів господарювання); розрахунково-конструктивним (здійснюють прогнозування і розрахунки окремих варіантів розмірів підприємств); економіко-математичним (обґрунтовують багатоваріантні рішення й визначають оптимальні варіанти поєднання галузей, структуру машинно-тракторного парку, систему застосування добрив та інших складових виробництва за допомогою математичних моделей та використання ЕОМ).

Визначення розмірів внутрішньогосподарських формувань за обсягами виробництва валової продукції та кількісним складом робітників ґрунтується на встановленні оптимальних співвідношень між земельною площею, засобами механізації (при визначених технологіях), кількістю робітників та їх збалансованості з обсягами виробництва.

На розмір господарств та їх підрозділів впливають також фактор керованості і зручності управління та суб'єктивні фактори: вміння керівника знайти правильне організаційне рішення, вигідних партнерів для постачання засобів виробництва та збуту продукції, створити сприятливий мікроклімат у трудовому колективі.

Аналіз діяльності колективних і державних господарств щодо тенденцій розвитку концентрації виробництва та збільшення обсягів виробництва продукції в умовах перехідного періоду до ринкових відносин свідчить про зворотну дію цих факторів. Проявляється тенденція до розукрупнення великих підприємств, в основному за територіальною ознакою в межах населених пунктів. Надані можливості щодо свободи вибору форм господарської діяльності, економічної незалежності і відповідальності за результати господарювання в переважній більшості підприємств не використовуються. Це зумовлено насамперед розбалансованістю економіки, викликані недосконалістю економічних механізмів переходу до ринку, невиконанням владними структурами положень прийнятих законів по реформуванню власності, порушенням сталих взаємовідносин із постачальниками ресурсів, а також ціновим диспаритетом. У результаті порушилися строки постачання оборотних засобів (паливо, добрива, засоби захисту рослин та ін.), а отже, несвоєчасно виконуються технологічні операції, значно знижується врожайність і продуктивність худоби.

17.2. Інтеграція та міжгосподарська кооперація

Інтеграція і міжгосподарська кооперація є наступним етапом поглиблення спеціалізації та концентрації сільськогосподарського виробництва. Вони передбачають об'єднання матеріальних, фінансових і трудових ресурсів різних підприємств або самостійних внутрішньогосподарських формувань із метою повнішого використання досягнень науки і техніки, впровадження прогресивних технологій та доведення виробленої продукції (сировини) до споживчого стану. Здійснити всі ці процеси в одному підприємстві буває досить складно через нестачу коштів, матеріальних і трудових ресурсів. Тому, кооперуючись, сільськогосподарські підприємства встановлюють виробничі зв'язки між собою й створюють великі високотехнологічні спеціалізовані виробництва.

Розвиток процесів кооперації та інтеграції властивий різним видам підприємств будь-якої форми власності. За рівнем економічних зв'язків інтеграція буває горизонтальною і вертикальною.

Горизонтальна інтеграція передбачає створення сільськогосподарськими підприємствами на пайовій основі різних міжгосподарських підприємств: по відгодівлі худоби, виробництву комбікормів, насіння, будівельних матеріалів, по виробничому обслуговуванню господарств – виконанню будівельних, меліоративних робіт, транспортному обслуговуванню тощо.

Міжгосподарські підприємства в Україні почали створюватись на початку 70-х років, але найбільшого розвитку набули у 80-ті. На початок 1993 р. у сільському господарстві України налічувалося 2169 міжгосподарських підприємств та організацій різного напрямку. Окремі сільськогосподарські підприємства є учасниками кількох міжгосподарських підприємств.

У своїй більшості міжгосподарські підприємства досить ефективно ведуть свою діяльність. Порівняно із розпайованими господарствами у них вищі продуктивність праці та рівень рентабельності, нижчі собівартість продукції і затрати праці. Міжгосподарські підприємства та організації є юридичними особами, мають господарську самостійність, здійснюють свою діяльність на госпрозрахунковій основі та дійсно добровільних засадах, а економічні взаємовідносини встановлюють на об'єктивній взаємовигідній основі.

Вертикальна інтеграція – це співробітництво сільськогосподарських і промислових підприємств, яке здійснюється на основі поділу праці по виробництву сировини, її зберіганню, переробці, транспортуванню та реалізації готової продукції. Така інтеграція може відбуватись і в самих сільськогосподарських підприємствах, до складу

яких входять промислові виробництва по переробці сільськогосподарської продукції, її зберіганню та торгівлі.

На перехідному етапі до ринкових відносин така агропромислова інтеграція набула досить широкого розвитку в тих реформованих колективних і державних господарствах, які знайшли кошти (власні, позичкові) й побудували переробні цехи, сховища та торговельні об'єкти. Ці підприємства набули статусу агропромислових підприємств, які в складних економічних умовах нарощують виробництво, ефективно здійснюючи господарську діяльність.

Підприємства, які не мають матеріальних можливостей здійснювати агропромислове виробництво, об'єднуються з переробними промисловими підприємствами або створюють такі підприємства на міжгосподарській основі.

Цей процес дедалі ширше охоплює товаровиробників сільськогосподарської продукції як у галузях рослинництва, особливо в кормовиробництві, овочівництві, садівництві, насінництві, так і в тваринництві – по переробці м'ясо-молочної продукції. Тобто має місце переплетіння горизонтальної і вертикальної інтеграції.

Отже, розвиток акціонування переробних підприємств на пайовій основі з товаровиробниками сировини сприяє піднесенню АПК в цілому.

Інтеграція і міжгосподарська кооперація в ринкових умовах господарювання є об'єктивними процесами в діяльності різних за формою власності підприємств та селянських (фермерських) господарств. Про це яскраво свідчить і досвід зарубіжних країн із розвинутою ринковою економікою. Так, у сільському господарстві Великобританії (Л. Г. Шморгун) зайнято від 2 до 3 % працездатного населення. Фермер організовує своє виробництво, як правило, на орендованій землі (близько 40 %), яку він поступово викупає, або на вже викуплених землях, тобто є приватним власником (їх близько 60 %). На фермах, як свідчить статистика і стверджують самі фермери, живуть три покоління. Батьки передають фермерську справу дітям, які часто об'єднуються, кооперуються, щоб ефективніше господарювати в умовах жорсткої конкуренції. Економічна ситуація змушує фермерів майже не залучати найманих працівників, а всі роботи виконувати самим, застосовуючи прогресивні методи організації праці, технології і техніку.

Переважає більшість підприємств, які постачають фермерам товарно-матеріальні цінності чи закуповують у них продукцію, належать до приватних або кооперативних фірм. Вони сформувалися за умов вільного підприємництва і конкуренції за рахунок фермерів.

Систему взаємовідносин кооперативів із фермерами покажемо на прикладі кооперативу по виробництву комбікормів та іншої продукції в Уелсі. Тут усі виробничі процеси автоматизовано, а управління здійснюється через комп'ютерну систему. Щороку підприємство виробляє тис. т комбікормів, 65 тис. т мінеральних добрив, тис. т медичних та біологічних препаратів.

Засновниками-пайовиками кооперативу є фермери. Спеціальні контракти з кооперативним підприємством на постачання різних товарів не укладаються. Щоб стати пайовиком, досить придбати 100 акцій вартістю 1 фунт стерлінгів кожна. Кооператив налагодив зв'язки з великими фірмами й закуповує у них чималі партії кормів та добрив. Угоди з фірмами передбачають відстрочення платежів до реалізації кооперативом своєї продукції.

Кооператив має постійних клієнтів, які вважають за вигідніше мати справу не з приватними посередниками, а з кооперативами, які реалізують корми і добрива дешевше, згідно з оптовими цінами і постійно розширюють сферу послуг. Вони, наприклад, мають непоганий вибір будівельних матеріалів, твердого палива, консервантів для кормів. У кооперативі можна придбати також насіння багаторічних трав, відходи харчової та лікєро-горілчаної промисловості для згодовування тваринам тощо. Крім того, кооператив має сховище для зберігання добрив.

Фермери – засновники кооперативу – заінтересовані в ефективній його роботі, бо наприкінці року одержують від нього дивіденди.

Тема 18. ОПОДАТКУВАННЯ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ РІЗНИХ ФОРМ ВЛАСНОСТІ І ГОСПОДАРЮВАННЯ

18.1. Економічна сутність та функції податків

В умовах ринкової економіки фінансова політика держави базується на системі фінансових регуляторів. Такими фінансовими регуляторами є насамперед, податки, які забезпечують вилучення і перерозподіл створеного валового внутрішнього продукту і формування централізованих фондів грошових ресурсів держави.

Податки - це економічні відносини, які виникають між державою і юридичними та фізичними особами з приводу примусового відчуження нею частини новоствореної вартості в грошовій формі, її вилучення і перерозподілу для фінансування державних видатків. Вони є вихідною категорією фінансів, економічною базою функціонування держави і найважливішою фінансовою формою регулювання ринкових відносин. Це - обов'язковий елемент економічної системи держави незалежно від

того, яку модель економічного розвитку вона обирає, які політичні сили перебувають при владі. Податки - це головний фінансовий метод мобілізації державних доходів. Вони становлять від 80 до 97 % дохідної частини державного бюджету.

Під податком і збором (обов'язковим платежем) до бюджетів та до державних цільових фондів слід розуміти обов'язковий внесок до бюджету відповідного рівня або державного цільового фонду, здійснюваний платниками у порядку і на умовах, що визначаються законами України про оподаткування.

Отже, податки - це обов'язкові платежі, які законодавчо встановлюються державою, сплачуються юридичними та фізичними особами в процесі перерозподілу частини вартості валового внутрішнього продукту й акумулюються в централізованих грошових фондах для фінансового забезпечення виконання державою покладених на неї функцій.

Функції податків як фінансової категорії впливають з функцій фінансів. Таким чином, за економічною сутністю податки виконують три функції: фіскальну, розподільчо-регулюючу і контрольну.

За допомогою фіскальної функції податків формуються фінансові ресурси держави. Фіскальна функція є основною у характеристиці сутності податків, вона визначає їх суспільне призначення. Податкові надходження мають бути постійними і стабільними та рівномірно розподілятися за регіонами.

Постійність означає, що податки повинні надходити до бюджету не у вигляді разових платежів з невизначеними термінами, а рівномірно протягом бюджетного року у чітко встановлені строки. Оскільки призначення податків полягає у забезпеченні витрат держави, то терміни їх сплати мають бути погоджені з термінами фінансування видатків бюджету.

Стабільність надходжень визначається високим рівнем гарантій того, що передбачені Законом про бюджет на поточний рік доходи будуть отримані у повному обсязі. Недоречно встановлювати такі податки, які не дають необхідних гарантій, адже тоді невизначеною стає уся фінансова діяльність держави.

Рівномірність розподілу податків за територією необхідна для забезпечення достатніми доходами всіх ланок бюджетної системи. Без цього виникає потреба у значному перерозподілі коштів між бюджетами, що зменшує рівень автономності кожного бюджету, ступінь регіонального самоврядування і самофінансування.

Розподільчо-регулююча функція полягає в тому, що за допомогою податків відбувається перерозподіл вартості національного доходу між

державою та її суб'єктами, і через елементи податку (об'єкт, суб'єкт оподаткування, ставка податку, податкові пільги тощо) держава в змозі регулювати вартісні пропорції такого розподілу. Змінюючи пропорції функціонування ресурсів в економіці, оподаткування суттєво впливає на процес виробництва, нагромадження капіталу, інвестування, платоспроможний попит і пропозицію.

Контрольна функція полягає у тому, що податки є сигналізатором якісних і кількісних пропорцій, які складаються в соціально-економічному житті суспільства в результаті розподілу і перерозподілу ВВП. Це створює можливості для використання податків як засобів контролю.

18.2. Особливості оподаткування аграрних підприємств

Сільськогосподарські підприємства в Україні оподатковуються за двома системами оподаткування незалежно від форми власності: на загальних засадах та за спрощеною системою оподаткування.

При оподаткуванні на загальних засадах сільськогосподарські підприємства-виробники сплачують такі податки та збори:

- податок на додану вартість;
- податок на прибуток підприємств;
- податок на землю;
- комунальний податок;
- збір на геологорозвідувальні роботи, виконані за рахунок державного бюджету;
- збір на будівництво, реконструкцію, ремонт і утримання автомобільних доріг загального користування України;
- плата за придбання торгового патенту на здійснення торговельної діяльності;
- збір до державного інноваційного фонду;
- збір на спеціальне використання природних ресурсів.

Сільськогосподарські підприємства різних організаційно-правових форм можуть стати платниками фіксованого сільськогосподарського податку лише за умови, що сума, одержана від реалізації сільськогосподарської продукції власного виробництва та продуктів її переробки за попередній звітний (податковий) рік, перевищує 50 % загальної суми валового доходу підприємства. Якщо валовий дохід сільськогосподарського підприємства у звітному періоді від реалізації сільськогосподарської продукції власного виробництва та продукції переробки становить менше 50 % загального обсягу реалізації, підприємство сплачує податки у наступному звітному періоді на загальних підставах.

Платниками фіксованого сільськогосподарського податку є:

- сільськогосподарські підприємства різних організаційно-правових форм, передбачених законом України;
- селянські та інші господарства, які займаються виробництвом (виращуванням), переробкою та збутом сільськогосподарської продукції;
- власники земельних ділянок і землекористувачі, у тому числі орендарі, які виробляють товарну сільськогосподарську продукцію, крім власників і землекористувачів земельних ділянок, переданих для ведення особистого підсобного господарства, будівництва та обслуговування житлового будинку, господарських будівель (присадибна ділянка), садівництва, дачного будівництва, а також наданих для городництва, сінокосіння та випасання худоби.

Сплата фіксованого сільськогосподарського податку звільняє сільськогосподарське підприємство від сплати інших податків і зборів:

- податку на прибуток підприємств;
- податку на землю;
- податку з власників транспортних засобів та інших самохідних машин і механізмів;
- комунального податку;
- збору за геологорозвідувальні роботи, виконані за рахунок державного бюджету;
- збору на будівництво, реконструкцію, ремонт та утримання автомобільних доріг загального користування України;
- збору за спеціальне використання природних ресурсів (щодо користування водою для потреб сільського господарства);
- збору на обов'язкове соціальне страхування;
- збору на обов'язкове державне пенсійне страхування;
- плати за придбання торгового патенту на здійснення торговельної діяльності;
- збору до Державного інноваційного фонду.

Отже, фіксований сільськогосподарський податок дозволяє знизити податкове навантаження на платника; збільшити рівень сплати податку; спростити механізм нарахування, обліку і сплати податку; оптимізувати строки сплати податку, враховуючи сезонність діяльності сільськогосподарських підприємств; стабілізувати податкову базу.

Разом з цим, існує ряд недоліків при застосуванні фіксованого сільськогосподарського податку, а саме: невиконання принципу рівності платників; сума податку не залежить від фінансового стану платника (навіть збиткові підприємства змушені сплачувати податок); недосконала база грошової оцінки угідь. Основною проблемою

існуючого підходу визначення бази оподаткування, а отже і розміру фіксованого сільськогосподарського податку, є недосконалість методики розрахунку вартості сільськогосподарських земель, її розмір залежить від показників, що відображають продуктивність землі, а саме: ґрунтової родючості, технологічних властивостей ґрунту та місця розташування об'єкта оцінки. Як відомо з економічної теорії, величина доходу, одержуваного господарюючим суб'єктом, отже, його здатність до сплати податку залежить від багатьох факторів. Найважливішим із них є забезпеченість необхідними для цього економічними ресурсами: природними, трудовими, капіталом, досягненнями науки й техніки, підприємницькою здатністю.

У вітчизняній методиці в розрахунок беруться потенційні можливості лише одного з них: природних ресурсів, які має платник податків. Причому враховуються далеко не всі параметри, що визначають зазначені можливості. Наприклад, не беруться до уваги негативні наслідки забруднення земель, які спричиняють зниження врожайності, якості продукції, її ціни й споживчих властивостей тощо і, звичайно, впливають на розмір доходів платника податків.

Окрім того одним із напрямів державної підтримки сільськогосподарських підприємств є специфічний режим оподаткування податком на додану вартість діяльності у сфері сільського та лісового господарства, а також рибальства.

Відповідно до статті 209 Податкового кодексу України [5] сума податку на додану вартість, нарахована сільськогосподарським підприємством на вартість поставлених ним сільськогосподарських товарів (або послуг), не підлягає сплаті до бюджету та повністю залишається в розпорядженні такого сільськогосподарського підприємства для відшкодування суми податку, сплаченої (нарахованої) постачальнику на вартість виробничих факторів, за рахунок яких сформовано податковий кредит, а за наявності залишку такої суми податку - для інших виробничих цілей.

Таким чином на сьогодні в світлі податкових змін для сільськогосподарських товаровиробників створені достатньо сприятливі умови для ведення та розвитку їх діяльності. Проте потребують удосконалення механізми адміністрування вищезазначених податків, переходу з однієї системи оподаткування на іншу, та визначення чітких правил підтримки саме малого бізнесу у сфері сільського господарства. З обранням спеціального податкового режиму (фіксованого сільськогосподарського податку) знижується податкове навантаження на платника. Але він не забезпечує ефективного використання земельних ресурсів, прибутковості діяльності, оскільки не відіграє значної ролі,

адже має незначну питому вагу у доходах платника. Загальна система оподаткування іноді є стимулятором ведення прибуткової діяльності та забезпечення ефективності виробництва.

Тема 19. КРЕДИТНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ АГРАРНОГО ВИРОБНИЦТВА ТА ДЕРЖАВНА ПІДТРИМКА СІЛЬГОСПТОВАРОВИРОБНИКА

19.1. Сутність і зміст кредитного забезпечення сільгосптоваровиробника

Кредит - різновид економічних відносин, суб'єктами яких є кредитор та позичальник. Характерна риса цих відносин полягає в передачі у тимчасове користування вартості, незалежно від форми її носія, на певних умовах, при збереженні права володіння нею за кредитором. Основні умови одержання кредиту визначені положенням про кредитування, затвердженого правлінням Національного банку України. Ним передбачено, що кредит повинен бути забезпеченим, мати чітко визначений термін користування та цільовий характер, має платний характер та повинен бути обов'язково повернутий і не видаватись для відшкодування збитків, одержаних від господарської діяльності, формування та збільшення статутного фонду, а також придбання цінних паперів.

При визначенні сутності кредитування потрібно чітко розуміти понятійний апарат цієї специфічної сфери підприємницької діяльності.

Система кредитування - це сукупність кредитних відносин та інфраструктурних ланок, в яких здійснюються ці відносини. Кредитування сільськогосподарських товаровиробників - це форма економічних відносин між суб'єктами кредитної угоди з приводу передачі в тимчасове користування вартості та повернення її. Суб'єкти кредитної угоди: кредитор та позичальник.

Кредитором є суб'єкт підприємницької діяльності, який передає іншому учаснику підприємницької діяльності в тимчасове користування, залишаючи за собою право володіння переданою вартістю. Позичальником є суб'єкт підприємницької діяльності, який одержує від кредитора право тимчасового користування та розпорядження одержаним обсягом вартості, незалежно від форм носіїв цієї вартості.

Кредитні позички передбачають надання кредитором позичальнику певної форми вартості на умовах строковості, платності, цільового характеру використання, забезпечення та повернення. Позички некредитного характеру передбачають як обов'язкову умову

тільки повернення одержаної в тимчасове користування вартості. Форми кредитної позички розрізняються за предметом угоди на фінансову та товарну. Використання форм кредитної позички визначається чинним законодавством та нормативними актами Національного банку України.

Фінансова кредитна позичка характеризується тим, що носієм вартості є національна або іноземна валюта. Товарна кредитна позичка характеризується тим, що носієм вартості є товар. Різновидністю товарної кредитної позички є компенсаційна кредитна позичка, яка передбачає повернення позиченої вартості через товарну форму, незалежно від форми видачі.

Форми кредитних позичок поділяються за такими характерними ознаками:

- за суб'єктами кредитних відносин - на банківський, державний, комерційний та іноземний;
- в залежності від мети - задоволення потреб виробництва поточного або інвестиційного характеру;
- за терміном - короткострокові, терміном до 1,5 року та довгострокові, терміном 1,5 року і більше;
- за предметом кредитної угоди - фінансовий або грошовий, товарний та компенсаційний.

Фінансовий кредит надається позичальнику будь-яким банком, резидентом або нерезидентом, у будь-якій валюті, згідно чинного законодавства та нормативних актів Національного банку України. Товарний кредит надається будь-яким кредитором у вигляді товарів, відповідно до укладеного кредитного договору. Компенсаційний кредит надається в будь-якій формі, яка відповідає чинному законодавству, а повертається в товарній формі на умовах, визначених кредитною угодою.

Позички некредитного характеру є формою відносин з купівлі-продажу боргових зобов'язань або товарів, яке здійснюється у формі безпроцентної позички вартості, в обмін на обіцянку повернути відповідний еквівалент позички у вигляді грошей або товару. Продаж боргових зобов'язань виступає у формі акцій, облігацій або корпоративних прав на участь в діяльності господарських товариств. Здійснюються такі операції на основі чинного законодавства. Продаж товарів на основі позик некредитного характеру здійснюється у формі авансування.

Виходячи з особливостей кредитних відносин в системі відтворення кредит може мати декілька визначень. З точки зору позичальника, кредит є формою опосередкованого використання майбутніх доходів для здійснення теперішнього виробничого процесу, з

чого впливає, що кредит може використовуватись тільки для вкладень, які дають змогу одержати додаткові кошти, а не для покриття боргів. З точки зору кредитора, кредит можна визначити як форму економічних відносин, пов'язану з тимчасовою передачею в користуванням чужої власності на умовах забезпеченості, повернення, строковості, платності та як засіб товарно-грошового обігу. Тобто в другому випадку кредит виступає як специфічний вид підприємницької діяльності щодо використання вільних коштів (вартості), створеної та тимчасово не використаної економічною системою. Ця особливість кредиту визначає особливості механізму здійснення кредитних операцій.

В процесі відтворення кредит виконує ряд специфічних економічних функцій:

- контрольну, як з боку суспільства та кредитора через встановлені відповідні правила;
- перерозподільчу, яка означає, що з допомогою кредиту здійснюється міжгалузевий та міжрегіональний розподіл вартості;
- заміщення готівки кредитними операціями;
- грошово-емісійну, функція якої полягає в тому, що термін дії відповідної форми грошей обмежений терміном дії відповідного боргового зобов'язання і по закінченню дії останнього кількість платіжних засобів в обігу відповідно зменшується. Така емісія діє в авторегулюючому режимі, збільшуючи тимчасово в обігу кількість платіжних засобів при нестачі грошей і зменшуючи їх при закінченні кредитних операцій;
- централізації капіталу, сприяючи перетворенню приватного капіталу в акціонерний шляхом запровадження акціонерних відносин та концентруючи капітали на окремих напрямках, включаючи видачу консорціумних кредитів;
- інвестиційну, коли через ринкові механізми кредит сприяє економічному розвитку всіх підприємницьких структур, в тому числі окремих галузей та форм господарювання.

Кредит як форма економічних відносин, що пов'язана з позичкою ресурсів для одержання майбутніх прибутків, може функціонувати тільки в таких випадках, якщо: в результаті підприємницької діяльності є прибуток; прибуток залишається після виконання необхідних платежів до бюджетної системи; є зовнішня підтримка як мінімум для покриття збитків та створення мінімальних прибутків, які забезпечують не тільки повернення одержаних кредитів, але й сплату вартості його обслуговування.

19.2. Особливості кредитування аграрного сектора.

Виведення аграрного сектору ринкової економіки з кризового стану неможливе без фінансової допомоги виробникам сільськогосподарської продукції з боку джерел фінансування та інвестування. На нашу думку саме створення сприятливих умов для здійснення інвестицій у цей сектор є одним із головних завдань реформування сільського господарства та його підтримки.

Суть кредитних відносин полягає в системі економічних відносин між суб'єктами ринку щодо надання позики у грошовій або товарній формах.

Кредитування аграрних підприємств базується на певних таких принципах, що і галузей національної економіки, але має суттєві особливості.

Одні з цих особливостей мають сталий характер (сезонність сільськогосподарського виробництва, підвищена потреба аграрних підприємств в основному капіталі тощо), інші - зумовлені сучасним станом аграрного сектора економіки (незадовільний фінансовий стан більшості підприємств, значний фізичний і моральний знос основних засобів тощо).

До специфічних ризиків кредитування аграрних підприємств відносять:

- підвищену нестійкість фінансового стану, невідповідність довготермінових запитів підприємств короткотерміновості наявних у банку ресурсів, нестабільність бюджету, невиконання тих його статей, які пов'язані з фінансуванням сільського господарства;
- сезонні особливості сільськогосподарського виробництва, його залежність від природно-кліматичних умов;
- труднощі, пов'язані з реалізацією продукції, неплатежі та затримки надходження виручки від реалізації, відсутність у позичальника ліквідного забезпечення кредиту.

Важлива умова забезпечення повернення банківських позик – страхування кредитних ризиків. Також для успішного кредитування аграрного сектора потрібна відповідна інфраструктура. До складу такої інфраструктури з різним ступенем інтеграції повинні ввійти: Аграрний банк, кооперативні банки, кредитні спілки, комерційні банки. Основою побудови такої системи має стати Аграрний банк, який з одного боку, повинен стати центром, через який уряд проводитиме державну політику в аграрному секторі економіки, а з другого – фінансовим центром галузі.

В порівнянні з іншими галузями економіки аграрний сектор є дуже високоризиковою галуззю, з відносно низьким рівнем прибутковості, і

таким чином, кредитування сільськогосподарських товаровиробників має свої особливості, які визначаються особливостями відтворювального процесу в галузі і полягають в тісному зв'язку процесу відтворення в сільському господарстві з природними умовами, який визначає: по-перше, чітку періодизацію процесу виробництва та унеможливорює перерви в ньому, що викликає потребу в забезпеченні надання кредитів для товаровиробників галузі у чітко визначений час і в повному обсязі; по-друге, уповільнений оборот капіталу потребує збільшення термінів залучення кредитних ресурсів та зниження плати за кредит; по-третє, нееквівалентність обміну та понижений рівень прибутковості сільськогосподарського виробництва потребує зниження плати за кредит; по-четверте, низький рівень технічної озброєності виробництва, при високому рівні зносу техніки та використанні застарілої технології, потребує значного обсягу кредитного забезпечення інвестиційного характеру; по-п'яте, підвищений рівень ризиковості галузі потребує застосування адекватного рівня страхового захисту.

Незважаючи на позитивні зрушення, остаточно досконалою систему кредитування аграрних підприємств назвати не можна. Характер бюджетного фінансування здешевлення кредитів для сільського господарства поки що нестабільний. При досягненні ситуації, коли всі аграрні підприємства стануть прибутковими, а рівень їх рентабельності перевищуватиме рівень реальних кредитних ставок.

Порядок використання передбачених у Державному бюджеті коштів для здешевлення кредитів затверджується Кабінетом Міністрів. Цим документом регулюються такі основні позиції: умови одержання компенсації для здешевлення кредитів; обмеження процентних ставок, під які можуть надаватися пільгові кредити; об'єкти пільгового кредитування; порядок і терміни документального оформлення руху пільгових кредитів; звітність. Порядок використання коштів для пільгового кредитування щороку змінюється та вдосконалюється.

Потрібно зауважити, що для покращення кредитного забезпечення аграрного сектору економіки варто активізувати розвиток нових форм кредитування у сільському господарстві, які давали б можливість отримувати кредити без участі держави. До них можна віднести факторингові операції, кредити під заставу виробленої продукції та ін.

Отже, сільське господарство України потребує значних кредитних ресурсів. Нині відпрацьовуються різні механізми кредитування аграрних підприємств для того, щоб фінансовий ринок міг задовольнити їх різноманітні потреби за цільовим призначенням і вартістю.

Розділ III. МЕНЕДЖМЕНТ

Тема 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ

1.1. Сутність управління та менеджменту

Розвиток продуктивних сил суспільства супроводжується поглибленням поділу праці, що породжує об'єктивну необхідність координації різних видів і різновидностей праці в добре організованих соціально-ринкових системах. **Управління** – це сфера людської діяльності, яка виникла в результаті розподілу праці, за допомогою якої людина впливає на соціально-політичні, техніко-економічні й соціально-культурні процеси для досягнення поставлених цілей. У науковій літературі поняття «управління» трактується по-різному. І хоча визначення передбачають різні підходи, проте суть їх однакова, тому **управління** – це свідомо цілеспрямована діяльність людини, за допомогою якої вона впорядковує й підпорядковує своїм інтересам елементи зовнішнього середовища – суспільства, живої й неживої природи, техніки тощо.

Елементи, на які спрямована ця діяльність, створюють об'єкт управління, який має, як правило, параметри як у просторі, так і в часі. Об'єктами такого виду управління, перш за все, є різні форми суспільних відносин, поведінки і діяльності людей. На підприємстві об'єктами управління виступають також всі матеріальні й грошові ресурси. У зв'язку з цим широко використовуються такі поняття, як управління фінансами, маркетингом, науково-технічним прогресом, якістю праці і продукції, ефективністю виробництва тощо.

Управління можна трактувати як цілеспрямовану дію на об'єкт з метою змінити його стан або поведінку в зв'язку зі зміною обставин. Воно як явище об'єктивного світу дуже різноманітне. Характеризуючи оточуюче середовище, дослідники виділяють три основні сфери управління: нежива природа, жива природа й соціальне управління.

Сутність соціального управління можна визначити з позицій економічної теорії, кібернетики, соціології, психології, права, філософії та інших наук. За принципами комплексного, системного підходу *соціальне управління* – це цілеспрямована діяльність управлінського апарату в соціально-економічній системі, пов'язана з виконанням специфічних функцій (планування, організації, регулювання, координації, мотивації, контролю) на основі пізнання й використання об'єктивних законів та закономірностей виробництва в інтересах постійного підвищення його ефективності.

У межах соціального управління виділяють дві основні його

форми: управління матеріальними ресурсами та управління людськими ресурсами.

Управління підприємством або іншими первинними суб'єктами господарювання – це постійний і системний вплив на діяльність його структур для забезпечення узгодженої роботи й досягнення кінцевого позитивного результату. Близьким до згаданого є визначення процесу управління як діяльності об'єднаних у певну структуру суб'єктів управління, направленої на досягнення поставленої мети управління шляхом реалізації певних функцій і використання відповідних методів і принципів управління.

“Управління” – найбільш загальне поняття, яке поширюється на велике коло різноманітних об'єктів, явищ і процесів, наприклад: технічні системи; господарські системи; суспільні системи; державні системи тощо.

“Менеджмент” – це поняття, яке використовують переважно для характеристики процесів управління господарськими організаціями (підприємствами).

У сучасній теорії й практиці управління існують різні визначення терміна «менеджмент». Більшість авторів дотримуються думки, що *менеджмент* – тип управління, який найбільше відповідає потребам та умовам ринкової економіки. Він виник і сформувався у своєрідну концепцію практичного управління як тип останнього, що з'явився в умовах вільного підприємництва, конкуренції, економічної мотивації. Поняття «менеджмент» є досить загальним і має різнобічне застосування. Воно охоплює різні принципи, цілі, види діяльності та функції.

Етимологічно менеджмент походить від латинського слова “*manus*” – рука. Початково це слово означало вміння дбайливо вести домашнє господарство, майстерно володіти засобами праці, вправно працювати. З появою багатьох видів роботи, з поглибленням спеціалізації виникла потреба в діяльності, яка пов'язувала в єдине ціле роботу багатьох окремих виконавців. Відповідно до цього трансформувався і зміст поняття “менеджмент”. Це слово увібрало у себе всі чисельні вимоги до управління як до науки, мистецтва ведення справ і стилю роботи.

Термін «менеджмент» походить від англійського *management* і є похідним від *to manage* – «управляти», стояти на чолі, завідувати, бути здатним «упоратись з чимось».

Існує багато визначень сутності менеджменту. Фундаментальний Оксфордський словник англійської мови містить такі тлумачення:

- *менеджмент* – це спосіб та манера спілкування з людьми;

- *менеджмент* – це влада та мистецтво керівництва;
- *менеджмент* – це вміння та адміністративні навички в організації ефективної роботи апарату управління (служб працівників);
- *менеджмент* – це орган управління, адміністративні одиниці, служби й підрозділи.

Отже, термін «менеджмент» необхідно відрізняти від терміна «управління», що є набагато ширшим, оскільки застосовується в різних сферах діяльності (наприклад, управління державою, управління ростом і розвитком рослин, управління механізмами тощо). Термін «менеджмент» застосовується лише в одній сфері – господарській діяльності (підприємство, банк та інші господарські одиниці).

Менеджмент – це раціональний спосіб управління діловими підприємствами (фірмами); управління зорієнтоване на задоволення потреб споживача, отримання соціального та економічного ефекту; діяльність пов'язана з наглядом, яка використовує особливі форми організації праці, договірні та контрактні стосунки між працею і капіталом; особлива галузь наукового знання і професійної спеціалізації менеджерів, з яких складається адміністративний штат корпорації тощо.

З наукової точки зору, *менеджмент* – це вміння використовувати об'єктивні закони й закономірності, які використовуються в галузі управлінської діяльності. Менеджмент розглядає підприємство не тільки як технологічну ланку суспільного виробництва, а й як соціально-виробничу підсистему ринкових відносин. У трактуванні цього терміна містяться різні аспекти управлінської діяльності.

Менеджмент як: 1) процес, за допомогою якого професійно підготовлені спеціалісти формують організації і керують ними;

2) функції управління, за допомогою яких менеджери забезпечують умови для ефективної праці робітників організації (планування, організація, координування, мотивування, контролювання);

3) люди, які керують організацією, – це керівники ринкової орієнтації, які своєчасно реагують на кон'юнктуру й динаміку пропозицій;

4) орган або апарат управління, який є складовою частиною організацій. Головне завдання – ефективне використання й координація усіх ресурсів організації;

5) наука управління, основу якої складає вся сума накопичених знань у вигляді концепцій, теорій, принципів і форм управлінської діяльності. Виявляє фактори та умови, за яких спільна праця людей є найбільш корисною;

6) мистецтво управління, яке базується на тому, що організації – це складні системи, на функціонування яких впливають, крім об'єктивних

факторів оточуючого середовища, ряд суб'єктивних. У зв'язку з цим особливу роль відіграє рівень розвитку особистих якостей менеджера.

Менеджмент – 1) це вміння досягати поставлених цілей,

Аналіз різних визначень менеджменту, а також дослідження проблем на макрорівні в умовах становлення і розвитку ринкових відносин в Україні дає можливість, на думку А.В. Шегди, сформулювати таке визначення: **менеджмент** – це функція управлінського апарату розвинутого сучасного виробництва з використання законів і закономірностей суспільного розвитку, які дозволяють організувати ефективне, конкурентоспроможне виробництво в умовах, коли постійно змінюється зовнішнє та внутрішнє середовище життєдіяльності.

Здійснення цієї функції передбачає і підводить до виникнення й відтворення певних соціально-економічних відносин, які виступають соціальною формою організації, ефективного, конкуренто-спроможного індивідуального відтворення. Суб'єктами відносин є керівники-менеджери й підлеглі в рамках підприємства, а також суб'єкти зовнішнього середовища, з якими вступають в певні відносини менеджери підприємства в процесі досягнення своєї мети. З цими компонентами доводиться мати справу менеджеру. У відповідності до цього розрізняють наступні сфери менеджменту:

- виробничий менеджмент;
- фінансовий менеджмент;
- управління персоналом;
- управління дослідженнями та розробками;
- фінансовий облік;
- маркетинг менеджмент;
- загальна адміністрація.

1.2. Завдання і принципи менеджменту

Основне в менеджменті вміти сформулювати та поставити такі цілі, які б відповідали інтересам підприємства, забезпечували його успіх. Організація вважається успішною, якщо досягає поставлених перед нею цілей.

Одним із головних завдань менеджменту є забезпечення існування підприємства на ринку. Це можливо, якщо будь-яке рішення, що приймається на перспективу, буде засвідчувати економічну вигоду. Ще одним конкретним завданням є забезпечення впровадження інновацій. В умовах конкуренції формування не виживе, якщо не будуть створюватися нові товари чи послуги більш високої якості, на більш вигідних для споживачів та клієнтів умовах, ніж у конкурента. У сучасних умовах існування глобальних проблем, однією з яких є екологічна, керівництво зобов'язане надавати особливу увагу

зменшенню забруднення навколишнього середовища й раціонального використання матеріальних ресурсів.

Не можна забувати, що важливим елементом виробничого процесу в підприємстві є люди. Тому одним із завдань менеджменту є організація роботи колективу, що означає вміло підбирати кадри, створювати певну систему взаємовідносин між людьми, умови для розвитку персоналу, його зростання; підвищувати ефективність праці працівників. Менеджмент покликаний об'єднати капітал та співробітників фірми. Якщо це завдання вирішується на низькому рівні чи недостатньо, працівники не забезпечені роботою та ефективність праці низька, становище підприємства на ринку погіршуватиметься.

На думку провідного вченого в галузі менеджменту П. Друкера, **основне завдання менеджменту** – зробити людей здатними до суспільних дій постановкою єдиних цілей, вихованням цінностей, наділення правильною структурою організації, формуванням необхідних трудових навичок і забезпеченням професійного розвитку. Для цього використовуються різні засоби, а саме: повноваження й влада; уміння управляти; управлінський механізм і структури; процедури, технології управління; людські системи управління, побудовані на відносинах субординації.

Завдання менеджменту – зробити інформацію, знання, досвід, нововведення продуктивною силою, що забезпечить існування й успіх фірми на ринку.

Важливе значення для реалізації місії (сенсу існування) підприємства має використання управлінським апаратом принципів менеджменту. Вони визначають спосіб діяльності, правила поведінки керівників під час виконання своїх управлінських функцій. Принципи управління похідні від загальних законів і відображають відносини, які складаються, і згідно з якими повинна створюватися, функціонувати та розвиватися система управління.

Принципи менеджменту (від лат. «*principium*» – початок, основа) – сукупність основних правил, положень, керівних ідей, орієнтирів, якими повинні керуватися органи й працівники управління у своїй діяльності. Загальні принципи менеджменту повинні відповідати таким вимогам: відображати загальні положення, які притаманні організаціям різних типів і видів; відповідати законам розвитку природи, суспільства й бізнесу.

Визначальний принцип менеджменту – це забезпечення прибутковості, процвітання підприємництва й максимум добробуту трудового персоналу.

Принципи раціонального управління були сформульовані основоположниками наукового менеджменту – Ф. Тейлором, Г. Емерсоном, А. Файолем. В основі вчення Ф.Тейлора закладено такі принципи управління індивідуальною роботою працівників: науковий підхід до виконання кожного елементу роботи; науковий підхід до підбору, навчання й тренування працівників; розподіл відповідальності за результатами роботи між менеджерами й працівниками. Зміст загальних принципів менеджменту, обґрунтованих представниками класичної школи управління, наведено на рис. 1.1. Слід зазначити, що вони й на сьогодні не втратили своєї актуальності. Завдання кожного менеджера – знайти їм правильне застосування.

Принципи сучасного управління зосереджують увагу на соціальному аспекті управління: менеджмент націлений (спрямований) на людину, на те, щоб зусилля людей зробити більш ефективними.

Дещо інше бачення класифікації сучасних принципів менеджменту викладено в працях Й.С. Завадського²⁵. До групи загальних принципів він відносить принцип поєднання демократизму і доцільного економічного централізму. Згідно з цим принципом, усі зайняті у підприємстві працівники вільно вибирають, де і в межах яких форм власності та господарювання докласти свої зусилля.

Для здійснення оборонної програми, соціального й екологічного захисту населення створюються відповідні централізовані фонди. Держава централізовано визначає політику ціноутворення, оподаткування, розробляє валютну, банківську, митну системи тощо.

Форми демократизації управління постійно розвиваються і вдосконалюються, що зумовлюється зростанням продуктивних сил національного господарства, вдосконаленням його технологічної оснащеності і підвищенням культурно-технічного рівня. Генеральним напрямом розвитку економіки країни є демократизація всіх сторін суспільного життя, підвищення ролі місцевих органів самоуправління, забезпечення господарської самостійності трудових колективів і кожного товаровиробника.

Важливим принципом є досягнення високої економічної ефективності будь-якої діяльності, який передбачає результативність, успіх у досягненні мети, а також економічність, або мінімальні витрати для одержання відповідного результату за умов виправданого ризику.

²⁵ Завадський Й.С. Менеджмент: Management. – У 3 т. – Т. 1. – 3 - вид., доп. – К.: Вид-во європ. ун-ту. – 2001. – 542 с.



Рис. 1.1. Загальні принципи менеджменту, їх характеристика

Високих економічних показників можна досягти за умови реалізації принципу стимулювання. Історичний досвід показав, що саме люди є носіями певних інтересів, прагнень як матеріального, так і духовного характеру. Люди діють, працюють, беруть участь у суспільно-політичному та духовному житті суспільства, керуючись певними потребами. Без урахування цих потреб неможливо правильно керувати працівниками, організовувати їх на розв'язання того чи іншого завдання. Життєві потреби та інтереси людей є основним джерелом їх соціальної активності, мотивом до праці. Організація управління людьми має поєднувати рівень задоволення потреб кожної людини з її трудовою активністю, кількістю і якістю затраченої нею праці, розміром її внеску у суспільно корисну справу.

Ефективність менеджменту залежить також від втілення у життя принципу єдиноначальності в поєднанні з колегіальністю. Необхідність єдиноначальності зумовлена, зокрема, потребами великого машинного виробництва, яке передбачає найсуворішу єдність усіх працівників. Єдиноначальність означає підпорядкованість у трудовому процесі усіх працівників одній особі – керівникові, який має необхідні права щодо управління дорученою йому ланкою і несе відповідальність за її роботу.

Єдиноначальність дає змогу усувати знеособлення і безвідповідальність. Кожний працівник відповідає за свою ділянку роботи і підпорядкований певному керівникові, розпорядження останнього є для нього обов'язковими. Принцип єдиноначальності вимагає, щоб виконавець отримував розпорядження тільки від одного начальника.

Управління діяльністю підприємств, асоціацій, акціонерних товариств і об'єднань завжди має колективний характер. У розробці та здійсненні соціально-виробничих програм, крім керівників, беруть участь спеціалісти і рядові працівники. Тому єдиноначальність в управлінні трудовими колективами повинна уміло поєднуватися з колегіальністю, додержанням повноважень загальних зборів (конференцій) трудових колективів, рад (правління), широким залученням спеціалістів до розв'язання важливих господарських рішень.

За будь-яких умов діяльність у сфері менеджменту повинна здійснюватися згідно з вимогами принципу науковості. Він передбачає повне використання найновіших концепцій розвитку науки і техніки, прогресивного досвіду організації менеджменту в кращих підприємствах і організаціях.

Розробка і здійснення кадрової політики повинна здійснюватись у відповідності з принципом правильного добору і розстановки кадрів, щоб забезпечувалась кадрова стабільність, професіоналізація управління і реалізувались вимоги сократівського правила: «Кожна людина – у

певному місці і кожне місце – для певної людини». Це вимагає чималих організаційних зусиль та інвестицій у здійснення селекційної роботи з кадрами, їх підготовку, перепідготовку і правильне використання.

1.3. Функції та види менеджменту

Всю різноманітну діяльність, що забезпечує управління організацією як соціально-технічною системою, можна представити у вигляді процесу виконання окресленого числа функцій.

Функція (від лат. *functio* – виконання) – широко вживане поняття в багатьох науках: філософії, математиці, соціології, економіці, біології й ін. Функція може означати обов'язок, діяльність або здатність до діяльності, роль, властивість, значення, компетенцію, задачу, залежність величини від іншої та ін. При всій багатозначності, поняття «функція» має індивідуалізоване застосування відповідно до діяльності в сфері менеджменту. **Функції менеджменту** – це види цілеспрямованої діяльності щодо керованого об'єкта, зумовлені кооперацією і поділом праці серед управлінського персоналу. Вони взаємообумовлюються і взаємозв'язуються складовими частинами процесу управління, які відрізняються також і цілями. Кожній функції властиве замкнуте коло робіт, що об'єднуються спільністю значення і виконують певну роль в управлінській діяльності.

Класифікація є науковим прийомом поглибленого вивчення будь-яких явищ дійсності. Функції менеджменту вперше класифікував французький учений Анрі Файоль. Розглядаючи підприємство як складний функціональний організм, А.Файоль розділив його на частини, виділивши конкретні види діяльності, типові для всіх підприємств: технічні (виробництво, переробка, обробка), комерційні (купівля, продаж, обмін), фінансові (залучення коштів, розпорядження ними), страхові (страхування і охорона майна, осіб), облікові (бухгалтерський облік, калькуляція, статистика), адміністративні (передбачення, організація, розпорядництво, координація і контроль).

Нині в літературі зустрічається понад 50 класифікацій функцій менеджменту. У переважній більшості в їх основу покладена файолівська концепція розподілу адміністративної діяльності на окремі функції, які класифікуються з позицій об'єкта і суб'єкта менеджменту. Найпоширенішою є класифікація функцій з позицій суб'єкта менеджменту. З організаційно-технічного погляду серед функцій менеджменту розрізняють загальні та специфічні. Загальні функції виділяються з урахуванням стадій (етапів, фаз) менеджменту – планування, організації, регулювання і координації, мотивації, обліку і контролю.

Специфічні функції виділяються, насамперед, за формою поділу системи менеджменту на складові частини.

Загальні функції менеджменту є обов'язковими для працівників апарату управління всіх рівнів системи менеджменту в різних організаційних формуваннях.

Планування є головною функцією менеджменту. Вона передбачає прогнозування, визначення цілей, стратегії, політики і завдань того чи іншого організаційного формування, тобто відповідає на запитання: що і коли робити? яким способом? для кого? Планування включає насамперед прийняття рішень, обґрунтування і чітке формування напрямів дій, складання планів і графіків роботи на різні періоди (кілька років, рік, місяць, декаду, день). Тобто планування забезпечує основу для прийняття інтегрованих рішень і є життєво необхідним у кожній соціально-економічній системі.

Організація – це об'єднання людей, матеріальних, фінансових та інших ресурсів, формування управляючої системи, визначення видів діяльності, необхідних для реалізації цілей, розстановка і налагодження взаємодії працівників.

Організаційна діяльність є основним елементом системи менеджменту. Вона охоплює широке коло питань: визначення раціональної структури управління, видів діяльності та завдань, які потрібно розв'язати для досягнення цілей підприємств (об'єднань); розподіл між окремими керівниками і спеціалістами загального обсягу робіт, повноважень і відповідальності; визначення взаємної підпорядкованості і взаємозалежності зайнятих на підприємстві працівників; розстановка зайнятих працівників на окремих ділянках роботи відповідно до їх кваліфікації, спеціалізації, здібностей; організаційне нормування апарату управління; встановлення правильних взаємовідносин між працюючими.

Координація як функція менеджменту являє собою процес, спрямований на забезпечення пропорційного і гармонійного розвитку різних сторін об'єкта при оптимальних для даних умов трудових, грошових і матеріальних витратах. В оперативному управлінні координація спрямовується на досягнення узгоджених дій конкретних виконавців з метою успішного розв'язання завдань і досягнення поставленої мети. Координацією забезпечується баланс у діяльності окремих ланок керованої системи, підпорядковуються основній меті різні, іноді суперечливі інтереси, забезпечується зв'язок між працівниками, які виконують різні операції однієї функції.

З координацією тісно пов'язане регулювання процесу виробництва, зумовлене змінами в існуючій організації процесу

виробництва в результаті збурювального впливу об'єктивних факторів. Йдеться про зміни в забезпеченості матеріальними і трудовими ресурсами та несприятливий вплив змін природних умов.

Мотивація – це процес спонукання працівників до високопродуктивної діяльності шляхом використання наявних або створення нових мотивів (потреби та інстинкти, захоплення та емоції, установки та ідеали). Отже, мотив – це явище суб'єктивне, яке може виступати як усвідомлення вчинків, які потім перетворюються на постановку мети, що спонукає людину на дії, є причиною трансформації внутрішнього фактора і перетворення його на частину свідомості індивіда. Без будь-яких ідеологічних упереджень слід глибоко вивчати інтереси кожного працівника, включаючи корисливі інтереси – ціле-спрямовані поривання та потреби.

Контроль – це система спостереження і перевірки відповідності функціонування підприємств встановленим стандартам та іншим нормативам, прийнятим планам, програмам і оперативним управлінським рішенням, виявлення допущених відхилень від прийнятих принципів організації і ведення господарства.

Зазначені загальні функції управління розглядаються окремо для зручності їх вивчення. На практиці вони тісно взаємозв'язані і взаємопереплетені та формують цикл менеджменту.

Виділення специфічних (спеціальних, конкретних) функцій менеджменту ґрунтується на спеціалізації управлінської діяльності і передбачає необмежене виділення окремих комплексів управлінських дій (функцій), які об'єднуються спільністю їх виконання, подібністю за змістом, тісністю та взаємозалежністю тощо. Найбільш типовими специфічними функціями є:

- управління економічною підготовкою;
- управління технологічною підготовкою виробництва;
- управління технічною підготовкою виробництва, енергетичним і транспортним обслуговуванням;
- управління трудовими ресурсами;
- оперативне управління виробництвом;
- управління матеріально-технічним забезпеченням і збутом;
- управління капітальним будівництвом і реконструкцією;
- охорона праці і техніка безпеки;
- управління якістю праці і продукції;
- управління маркетингом;
- управління зовнішньоекономічними зв'язками;
- бухгалтерський облік і фінансова діяльність.

Загальні функції управління тісно пов'язані між собою і є складовими частинами кожної специфічної функції, хоча питома вага їх не однакова. Через взаємодію, єдність, якісне і своєчасне виконання усіх функцій забезпечується високий рівень організації управління. Розподіл праці на функції всередині апарату управління дозволяє краще використовувати кваліфікацію і здібності працівників, підвищує їх відповідальність.

Залежно від сфери дії виділяються різні види менеджменту: загальний або адміністративний, галузевий, організаційний, функціональний, підприємницький, міжнародний та інші. Зокрема, можна вести мову про маркетинговий менеджмент, фінансовий, кадровий, виробничий (операційний), транспортний, ситуаційний, стратегічний менеджмент тощо.

Загальний менеджмент – це менеджмент, який здійснюють усі керівники, що відповідають за постановку задач і формування політики, щодо планування, організації, мотивації і контролю діяльності підприємства. Характер функції загального менеджменту змінюється зі зміною розміру організації, ступеня складності вирішуваних нею завдань, рівня взаємодії із зовнішнім середовищем.

Організаційний менеджмент – це вирішення завдань щодо створення організації (підприємства, фірми), формування структури і системи управління, розробка різних інструктивно-інформаційних матеріалів та ін. Це створює умови для нормального функціонування організації, вирішення завдань, які стоять перед нею.

Підприємницький менеджмент передбачає використання організаційно-управлінських рішень у сфері підприємницького бізнесу. Це генерування й активне використання новаторських ідей і пілотних проектів, готовність до виправданого ризику та вміння ризикувати в бізнесі; формування і продуктивне використання власного капіталу, інформаційних, матеріальних і трудових ресурсів; організація виробництва, продажу та інших господарських справ.

Фінансовий менеджмент включає такі основні види діяльності: визначення фінансової структури фірми і її потреб у фінансових коштах; виявлення всіх альтернативних джерел фінансування і їх оцінка; практичне одержання фінансових ресурсів з обраних джерел; ефективне використання одержаних грошових коштів.

Маркетинговий менеджмент – це аналіз, планування, впровадження в життя й контроль за здійсненням заходів, розрахованих на встановлення, зміцнення і підтримування взаємовигідних обмінів із цільовим ринком для досягнення конкретної мети організації.

Виробничий (операційний) менеджмент – це діяльність, пов’язана з розробкою, використанням і удосконаленням виробничих систем, на підставі яких виробляється основна продукція чи послуги компанії.

Операційний менеджмент покликаний забезпечити ефективне і раціональне ведення виробничої діяльності. Операції – це основа будь-якого виробничого чи обслуговуючого підприємства і якщо операційна функція буде виконуватися неефективно, то і вся організація в цілому не зможе домогтися успіху.

Ситуаційний менеджмент – це управління, орієнтоване на передбачення небезпеки, аналіз її симптомів, здійснення заходів для усунення або зниження негативних наслідків, а також використання отриманого досвіду для наступного розвитку. Можливість ситуаційного керування визначається, в першу чергу, людським фактором.

Податковий менеджмент – це процес управління шляхом використання усієї сукупності методів впливу на платників податків та проявляється у плануванні, регулюванні, стимулюванні та контролі за процесом оподаткування. Обґрунтований вибір, раціональне поєднання методів управління необхідні для побудови дієвого податкового механізму – систем, форм і методів управління податковою системою з метою реалізації податкової політики.

Інноваційний менеджмент – це один з напрямків стратегічного управління, що здійснюється на вищому рівні організації. Це сукупність визначених організаційно-економічних методів і форм управління всіма стадіями і видами інноваційних процесів підприємств і об’єднань з максимальною ефективністю. Результатом інноваційних процесів є нововведення і їхнє впровадження в господарську практику.

Екологічний менеджмент – це цілісна система заходів раціонального використання і відтворення всіх природних ресурсів, збереження і збільшення заповідників, природних територій і зон, зменшення шкідливого впливу промисловості і транспорту на навколишнє середовище.

Стратегічний менеджмент – управлінська діяльність менеджерів, яка передбачає формування місії підприємства, визначення його цілей, філософії і довгострокових стратегій, установок і орієнтирів, розвиток іміджу (профілю), який буде відповідати зовнішньому середовищу і внутрішнім можливостям підприємства, впровадження стратегічного вибору.

Міжнародний менеджмент – це процес планування, організації, управління, контролю в організаціях, які залучені до міжнародної діяльності.

Також доцільно виділити аграрний менеджмент, який може бути визначений як діяльність з організації й координації виробництва у сільськогосподарських підприємствах з метою забезпечення ефективності господарювання 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.

1.4. Менеджмент в умовах переходу до ринкової економіки. Підприємництво і менеджмент

Як новий вид діяльності менеджмент сформувався в розвинутих країнах з ринковою економікою в 30-х роках XX ст. і його часто називають конкурентоспроможною системою управління, яка адекватна ринковому типу господарювання, і є привабливою сферою бізнесу.

Менеджмент поширений скрізь, де має місце будь-яка діяльність, але з найвищим ефектом здійснюється за умов вільного підприємництва, де переважає ринковий тип господарювання. Тому його можна розглядати як сукупність стратегій, філософій, принципів, методів, засобів і форм наукового керівництва будь-якою діяльністю з метою підвищення її ефективності та задоволення ринкових потреб споживачів. Його складовими частинами є теорія керівництва, мистецтво управління і практичний досвід управління.

Менеджмент можна розглядати як єдине ціле, що складається з елементів (частин). Такими частинами є цілі і принципи менеджменту, функції, його методи, структура управління бізнесом, техніка і технологія управління, комунікації та інформація в менеджменті.

Сучасна система поглядів на управління відома як «тиха управлінська революція», тому що вона не руйнує ті системи і методи менеджменту, які вже склалися, а постійно доповнює їх та пристосовує до нових умов. Її початок співпадає зі вступом розвинутого суспільства в інформаційну стадію. На зміну старому, традиційному напрямку в менеджменті приходить новий індивідуально-інформаційний.

Нова філософія управління заснована на системно-ситуаційному підході. Основні складові успіху лежать не в середині, а зовні того чи іншого суб'єкта господарювання (фірми). Успіх залежить від того, наскільки вдало фірма пристосовується до зовнішнього середовища. Ситуаційний підхід є відповіддю на вплив зовнішнього середовища.

Втіленням нового підходу є стратегічне управління, яке передбачає доповнити планування потенціалу фірми розробкою її стратегії, враховуючи прогнози її майбутнього стану.

Доречним є вислів П. Друкера про те, що в світі немає слаборозвинутих країн, але є лише слабоекеровані. Ці положення носять загальний характер проте виступають основою для ефективного менеджменту в сучасних розвинутих країнах.

Починаючи свій розвиток як ситуаційне явище в комерційних інститутах, менеджмент стає загальним суттєвим механізмом функціонування суспільства. Менеджмент і діяльність менеджерів будуть все більше визначати основні напрями суспільного розвитку.

У результаті узагальнення тих змін, які відбулися в змісті управлінської діяльності підприємствами і зумовлені розвитком внутрішнього і зовнішнього середовища їх життєдіяльності, можна виділити 12 положень сучасного менеджменту, згідно з якими розвиватиметься менеджмент у ХХІ столітті (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Основні положення сучасного менеджменту

Центральною фігурою сучасного менеджменту є менеджер. **Менеджер** - це управлінець ринкової орієнтації, який активно впроваджує ефективні умови господарювання, нововведення та досягнення науково-технічного прогресу, виважено враховує зміни в міжнародних відносинах, своєчасно впливає на кон'юнктуру і динаміку попиту та пропозиції, вміло перебудовує виробничо-господарську діяльність з урахуванням вимог ринку.

Американський економіст Мінцберг виділив десять управлінських ролей (видів діяльності), які він об'єднав у три групи:

1. міжособисті ролі: головний керівник; лідер; ланка, яка зв'язує з зовнішніми організаціями та особами.

2. інформаційні ролі: приймач інформації (внутрішньої та зовнішньої); розповсюджувач інформації; представник (при зовнішніх контактах організації).

3. ролі, пов'язані з прийняттям рішень: підприємець, який веде пошук можливостей удосконалення організації; ліквідатор порушень у діяльності організації; розповсюджувач ресурсів; відповідальний за переговори, які веде організація.

Спеціалісти в галузі менеджменту виділяють чотири групи якостей менеджера, що характеризують його в сучасних умовах:

- професійно-ділові (висока професійність, уміння володіти стратегічним та тактичним менеджментом, здатність генерувати корисні ідеї, здатність приймати нестандартні управлінські рішення та нести відповідальність за них, прагнення до професійного зростання, підприємливість, авторитетність, здатність розумно ризикувати та здійснювати антикризове управління тощо);

- адміністративно-організаційні (оперативність, гнучкість стилю управління, уміння стимулювати та викликати ініціативу, доводити справу до логічного завершення, послідовність, внутрішній контроль, уміння формувати єдину команду та використовувати знання підлеглих, (здатність делегувати повноваження, уміння організовувати час тощо);

- соціально-психологічні (психологічна компетентність, управлінська культура, розум, лідерські здібності, уміння керувати своєю поведінкою і регулювати свій психічний стан, колегіальність, толерантність, оптимізм, екстравертність, уміння керувати конфліктами, інтелектуальність, риторичні здібності, стресостійкість, почуття гумору, уміння створювати свій імідж тощо);

- моральні (патріотизм, національна свідомість, державницька позиція, інтелігентність, людяність, порядність, почуття обов'язку, громадянська позиція, чесність, доброзичливість та ін.).

Окрім менеджера, в сучасних умовах надзвичайно важливу роль відіграє друга ключова фігура - підприємець. Підприємництво за своєю сутністю є основним механізмом здійснення структурних змін в

економіці, забезпечення економічного зростання, формування заново створеного капіталу, забезпечення результативної інноваційної та інвестиційної діяльності тощо. Отож, *підприємець* - це людина, яка готова йти на ризик, новаторство, примноження багатства; формує і регулює процес створення чого-небудь нового, яке має цінність; приймає на себе фінансову, моральну та соціальну відповідальність; отримує грошовий дохід та особисте задоволення досягненнями. Відмінності між менеджером та підприємцем наведено у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 - Відмінності між менеджером та підприємцем

Ознаки	Характерні особливості	
	<i>Менеджера</i>	<i>Підприємця</i>
1. Формальний статус	Є найманою робочою силою, залученою на певних умовах для здійснення управлінської діяльності	Започатковує певну справу, відкриває підприємство, виступає в ролі власника, інвестора, засновника тощо, який використовує свої або позичені фінансові кошти та інші ресурси
2. Виробничо-господарська орієнтація	Зорієнтований на виконання плану і досягнення ефективності наявних у його розпорядженні ресурсів	Зорієнтований на пошук нових можливостей
3. Здійснення задуманого	Приймає рішення та докладає усіх зусиль для його виконання	Ризикує, тобто може замінити ідею, яка виявилась нежиттєздатною
4. Залучення ресурсів	Залучає ресурси з метою забезпечення роботи підрозділів, тому зацікавлений у нагромадженні та накопиченні фондів	Залучає ресурси для досягнення встановленої мети, виявляє гнучкість, використовує оренду, кредит, лізинг тощо
5. Фінансовий статус	Отримує за свою роботу заробітну плату	Виступає власником або розпорядником ресурсів і майна
6. Побудова організації	Використовує ту організаційну структуру управління, яка склалась і має ієрархічну природу	Віддає перевагу горизонтальним організаційним структурам управління, які спираються на неформальні зв'язки

Кардинальна відмінність між підприємцем та менеджером полягає у тому, що підприємець генерує ідею (наприклад, вирощування нових сортів пшениці), впроваджує її за власні або позичені фінансові кошти у життя (засновує підприємство з випікання хліба, фінансує увесь цей процес) та наймає менеджера для управлінської роботи, а останній - здійснює управління організацією, яку заснував підприємець.

Певною мірою ролі менеджера і підприємця можуть перекликатись. Так, підприємець, який започаткував нове підприємство, врешті-решт може його очолити, тобто стати менеджером. Своєю

чергою, менеджер може відкрити свою справу і стати підприємцем. Однак ролі менеджера та підприємця можуть збігатися лише тимчасово, тобто через певний час функції працівника конкретизуються і він займе відповідну позицію в організації.

1.5. Розвиток теорії і практики менеджменту

Історія управлінської думки своїм корінням глибоко входить у віки. Будь-який державний устрій, будь-яка організована діяльність людей передбачає, що існує об'єкт управління (те, чим управляють) і суб'єкт управління (той, хто управляє).

У древній Греції Платон говорив про необхідність спеціалізації виробничих процесів. Про управління, як особливий вид діяльності, писав античний філософ Сократ. Підкреслюючи важливість поділу праці і спеціалізації, він бачив завдання у тому, щоб поставити кожну людину на належне їй місце: «Головне завдання поставити потрібну людину на потрібне місце і домогтися виконання своїх наказів».

Суттєвий вклад у розвиток управлінської думки вніс італійський державний діяч Макіавеллі (1469-1527 рр.). Він, зокрема, говорив: «Об уме правителя делом судят потому, каких людей он к себе приближает; если это люди преданные и способные, то можно всегда быть уверенным в его мудрости, ибо он сумел распознать способности и удержать их преданность»¹.

Проте пов'язувати ці думки прямо чи опосередковано не є можливим, тому що це в основному були рекомендації щодо державного управління. Цілеспрямовані пошуки теоретичних підходів до менеджменту почалися в епоху розвитку капіталізму.

Історія виникнення і розвитку менеджменту нараховує п'ять управлінських революцій, що радикально змінювали роль і значення розглянутого феномена в житті суспільства. За початок відліку в літературі приймають зародження писемності у Древньому Шумері, яке відноситься до п'ятого тисячоліття до нашої ери. Вважається, що це революційне досягнення в житті людства призвело до утворення особливого прошарку жреців-бізнесменів, пов'язаних з торговими операціями, які ведуть ділове листування і комерційні розрахунки. Тому в літературі з історії менеджменту ця перша управлінська революція характеризується як «релігійно-комерційна».

Друга управлінська революція пов'язується з діяльністю вавилонського царя Хаммурапі (1792–1750 рр. до н.е.), що видав звіт законів стосовно управління державою для регулювання всього різноманіття суспільних відносин між різними соціальними групами населення. Цими законами запроваджувався світський стиль керування,

¹ Н. Макиавелли. Государь. – М.: Планета, 1990.

підсилювалися контроль і відповідальність за виконання роботи. Тому другу управлінську революцію вважають «світсько-адміністративною».

Третя управлінська революція відома як «виробничо-будівельна», тому що вона була спрямована на поєднання державних методів керування з контролем за діяльністю в сфері виробництва і будівництва. Відбулася вона в часи правління Навуходоносора II (605–562 рр. до н.е.).

Зародження капіталізму і початок індустріального прогресу європейської цивілізації були головними факторами четвертої управлінської революції XVII-XVIII ст. Її результатом стало відділення менеджменту від власності і зародження професійного керування.

П'ята управлінська революція (кінець XIX – початок XX ст.) відома як «бюрократична», її теоретичною платформою стала концепція «раціональної бюрократії». Її основні результати полягали у формуванні великих ієрархічних структур, поділі управлінської праці, введенні норм і стандартів, встановленні посадових обов'язків і відповідальності менеджерів.

Аналіз розвитку теорії і практики управління дає можливість стверджувати, що менеджмент є узагальнення практики раціонального управління комерційними підприємствами. Зміни умов підприємницької діяльності призводять до змін у теорії і практиці менеджменту як наукової системи управління. Еволюція процесів у діяльності фірм протягом XX століття детально викладена в книзі І. Ансоффа «Стратегічне управління». Головні з них такі:

- у другій половині XX століття число нових завдань, які виникли із зміною обставин, постійно збільшувалося. Більшість з яких є новими і не підлягають вирішенню, враховуючи досвід, який був отриманий в першій половині століття;

- у зв'язку з розширенням географічних кордонів поширення ринкової економіки, де ставляться завдання щодо подальшого удосконалення управлінських проблем;

- новизна і складність створюють все більше навантаження на вищий рівень управління, в той час, коли сукупність управлінських знань та навичок, які були сформовані в першій половині XX століття, все менше відповідають вирішенню проблеми;

- нові завдання виникають все частіше. Зміни умов підприємницької діяльності в тому чи іншому суспільстві, державі, безумовно призводять до зміни середовища функціонування фірми. І це означає, що менеджери в своїй діяльності повинні дотримуватися принципу, що їх фірма може успішно розвиватися лише, якщо вона буде постійно, випереджаючи час, виявляти і прогнозувати зміст і ступінь змін, які відбуватимуться в середовищі функціонування фірми, і забезпечувати пристосованість до них.

Незважаючи на величезне значення революційних перетворень, розвиток менеджменту – це еволюційний процес, який характеризується безперервністю, відображаючи континуум змін, що відбуваються в економіці у всій системі соціально-економічних відносин.

Історичні етапи розвитку науки управління як передумова формування сучасного менеджменту.

Подальший розвиток теорії і практики менеджменту прийнято розглядати виділяючи підходи і школи управління.

Основоположником наукового менеджменту і засновником американської науки управління прийнято вважати Ф. Тейлора (1856–1915 рр.), на могилі якого у Філадельфії написано «Батько наукового менеджменту». Йому належить важливе місце в розвитку менеджменту, як засновнику теорії і методології наукової організації праці. У працях «Принципи наукового управління», «Наукова організація праці» та ін. прослідковується твердження про створення наукового менеджменту як інтелектуальної революції, яка поклала кінець авторитарним методам управління. Ф. Тейлор вважав менеджмент наукою, яка заснована на точних законах, правилах і принципах. Він сформулював важливий висновок про те, що робота з управління це певна спеціальність, і організація в цілому виграє, якщо кожний працівник зосереджується на тому, що він може робити найкраще.

Особливу увагу Ф. Тейлор приділяв питанням нормування праці, організації робочих місць і аналізу трудових рухів на підставі вдосконалення методики обліку затрат робочого часу. Для досягнення максимальної продуктивності праці він рекомендував забезпечити правильне поєднання трьох елементів: конкретного завдання, встановленого на основі ретельних спостережень; визначення норми часу; особливого методу роботи.

У пошуках засобів проти свідомого сповільнення роботи робітників Ф.Тейлор рекомендував дотримуватись чотирьох принципів управлінської науки: наукового вивчення кожної задачі і розвитку наукових методів; копіткого підбору працівників і стимулювання виконання задач; підтримання тісного контакту з працівниками; по можливості здійснювати розподіл кожної роботи.

Розквіт школи наукового управління відповідає періоду розвитку економіки США, коли головне завдання функціонування фірми полягало в удосконаленні механізму великомасштабного виробництва, яке супроводжувалося ростом виробництва продукції стандартної якості і зменшенням затрат. Для цього періоду характерним був мінімальний державний і соціальний контроль у діяльності фірми.

Об'єктом досліджень школи наукового управління є виробничий процес, головним елементом якого є працівник. Предметом досліджень цієї школи була розробка системи методів і прийомів аналізу робочого

часу і робочих рухів, нормування праці, правил підбору і навчання працівників, керівництво за допомогою психологічного впливу на них, рекомендації стимулювання росту продуктивності праці. Пропонувалось визначити управлінські функції з організації і планування праці, що є вихідним пунктом формування управління як системи. Індустріалізація праці вимагала нових методів управління виробництвом.

Обмеженість і недоліки школи Тейлора і його послідовників у значній мірі змогли подолати представники класичного напрямку в менеджменті, основоположником якого став француз Анрі Файоль (1841–1925 рр.)

Як і Тейлор, Файоль підтримував раціоналістичні погляди, але об'єктом своїх інтересів він вибрав організацію в цілому, а не окремі напрями її діяльності. Він також вивчав і описував управлінську діяльність як живу, що до нього не робив ніхто. Саме Файоль був першим дослідником, який вивчав менеджмент за його функціональними ознаками, і головним його внеском у теорію управління є розгляд останнього як універсального процесу, що складається з кількох взаємозв'язаних функцій.

Наступним важливим внеском А. Файоля в теорію менеджменту є вироблення загальних принципів побудови структури організації. Однак, на думку Файоля, ці принципи повинні бути гнучкими і здатними пристосовуватися до будь-яких запитів, оскільки «в адміністративних засадах немає нічого негнучкого та абсолютного; все в них є питанням міри. Майже ніколи не використовується один і той самий принцип у схожих умовах: потрібно враховувати різні та змінювані обставини, відмінності ...».

Таких принципів управління, за Файолем, є чотирнадцять: 1. розподіл праці; 2. влада та відповідальність; 3. дисципліна; 4. єдність розпорядництва; 5. єдність керівництва; 6. підпорядкування індивідуальних інтересів загальним; 7. винагорода персоналу; 8. централізація; 9. ієрархія; 10. порядок; 11. справедливість; 12. стабільність персоналу; 13. ініціатива; 14. єдність персоналу.

Отже, для А. Файоля джерелом ефективності системи управління є управлінські принципи, головним суб'єктом використання яких повинна бути адміністрація.

Закономірним завершенням методичних розробок класичної школи стали праці М. Вебера, що створили чітку теорію організації ідеального (бюрократичного) типу. Формальне закріплення поділу праці у керуванні стало фундаментом побудови ієрархічних структур як одного з найважливіших методів бюрократичної організації. Його основу склали рекомендації і правила примусової системи робіт і жорсткого нормування, що виключають індивідуалізований вплив

працівників на виробництво. У цих умовах від людини не були потрібні ні ініціатива, ні творчість, ні самостійні рішення.

Крім того, Файоль склав перелік якостей, якими, на його думку, повинні володіти менеджери, та першим поставив проблему організованого навчання менеджменту. Відмінною особливістю цієї школи є те, що об'єктом наукового управління дослідження стає процес управління, а предметом – методи й способи організації цього процесу.

У період з 1936 по 1955 рр. відбулися істотні зміни в проблемах, що постали перед зарубіжними корпораціями. Великі підприємства, що задіяли величезні ресурси і капітали, активізували пошук шляхів і способів максимізації випуску продукції і росту ефективності виробництва. У цьому їм допомогли розробки школи людських відносин, що вивчали вплив соціальних і психологічних особливостей малих неформальних груп на результативність роботи організацій.

Серед рекомендацій школи необхідно відзначити методи залучення робітників до планування і нормування операцій, а також способи збагачення змісту і збільшення розмаїття праці, що мало ключове значення в умовах поглиблення спеціалізації. Поряд з цим у центрі розробок представників цієї школи був пошук методів удосконалення праці учасників керування.

Вивчення людських відносин і поведінки людей на робочому місці, з використанням наукових положень психології і соціології (біхевіористська теорія), призвело до обґрунтування методів, що враховують різні аспекти соціальної взаємодії, мотивації, використання влади й авторитету, оргструктури і комунікацій, лідерства, збагачення змісту роботи і якості трудового життя. Це забезпечувало підвищення ефективності роботи організації, насамперед за допомогою найповнішого використання потенціалу людських ресурсів.

У 50-ті роки ХХ ст. розробки в галузі менеджменту розгорталися паралельно за п'ятьма напрямками: класичному, людських відносин, поведінкових наук, кількісному і системному підходах. Така різноманітність досліджень відповідала потребам післявоєнної економіки, в якій під впливом нових технологій почали активно формуватися ринково-підприємницькі структури. Розвиток виробництва в сфері споживчих товарів і послуг призвів до значного росту числа середніх і малих організацій, які не орієнтувалися на масового споживача, а задовольняли попит окремих груп населення. Для ефективності розвитку цим організаціям були необхідні системи керування, що враховують динамізм зовнішнього середовища і дозволяють швидко пристосовуватися до її змін..

Ці запити задовольняли нові розробки, що базувалися на кількісному й системному підходах до менеджменту. Формування цих підходів було пов'язане з розвитком таких наукових напрямів, як теорія

систем і дослідження операцій. Для рішення складних управлінських проблем у 60-ті роки ХХ ст. стали широко використовувати математичні моделі і методи оптимізації. Були розроблені і успішно застосовувалися в практиці менеджменту кількісні методи керування запасами, розподілом ресурсів, заміною застарілого устаткування. На підставі цих методів зважувалися завдання масового обслуговування, вибору стратегії поведінки в умовах невизначеності тощо.

До проблем мотивації праці теоретики менеджменту звернулися в 30-ті роки ХХ ст. Вчені дійшли висновку, що необхідно виробити нове розуміння ролі людської мотивації та поведінки людей в організаціях. В значній мірі людська поведінка мотивується не логікою та фактами, а почуттями. Намагатися усунути цей емоційний, в чомусь ірраціональний елемент людської поведінки – значить намагатися порушити цінності людей. У відповідь на упущення попередніх шкіл менеджменту, школу людських стосунків часто називають неокласичною.

Засновником школи людських стосунків став американський соціолог і психолог Елтон Мейо (1880–1949). Фундаментом для його досліджень були здобутки в теорії психології людини, а саме: праця Зігмунда Фрейда «Психологія підсвідомого».

Школа людських стосунків зосередилася, в основному, на методах налагодження міжособистісних відносин (концепція взаємин між членами колективу). Було доведено, що за умови кращого ставлення керівництва до своїх підлеглих, рівень задоволення працівників зростає, а це, в свою чергу, призводить до зростання продуктивності праці. Рекомендувалось використовувати прийоми управління людськими стосунками, які стосувались безпосередньо поведінки керівників, проведення консультацій з робітниками та надання їм ширших можливостей для спілкування в роботі.

Основним завданням кількісної школи в менеджменті є забезпечення керівників інформаційною базою, необхідною для прийняття рішень. Представники інженерних наук, статистики, математики зробили вагомий внесок у розвиток кількісної школи. Найчастіше проблеми кількісної школи пов'язують з дослідженням операцій (проектуванням і функціонуванням операційних систем), процесами розробки, а прийняття управлінських рішень – побудовою інформаційних систем. Найбільш відомими представниками цієї школи є Г. Саймон, Р. Акофф, Д. Вудворд, Д. Томпсон, Н. Лоуренс.

Теорія і практика менеджменту демонструє два чітко сформованих підходи в управлінні – японську та американську моделі менеджменту. При схожості загальних, стратегічних напрямів боротьби за лідерство існують і особливості в підходах провідних японських та американських компаній до того, як забезпечити свої переваги в економічному суперництві на світовому ринку. Принциповою відмінністю двох

названих моделей менеджменту є те, що японська побудована на колективізмі, а американська – на індивідуалізмі та конкуренції між людьми.

Незважаючи на відмінності американської та японської моделей бізнесу, вони створюються на принципах, які дозволяють фірмам процвітати. Це гнучкість, чутливість на потреби ринку; залізна дисципліна; бажання до високої якості в роботі; детальне знання своєї справи і служіння їй; вміння приваблювати висококваліфікованих працівників; постійний і жорсткий контроль за співвідношенням між затратами і прибутком; бажання завжди бути кращими від конкурентів.

При формуванні нової моделі менеджменту слід враховувати і розвиток вітчизняної управлінської науки.

Науковці виділяють сім етапів розвитку управлінської науки за радянських часів.

I етап (жовтень 1917 р. – березень 1921 р.). Розроблено форми, методи державного централізованого управління виробництвом, обґрунтовано принципи централізованого управління виробництвом, централізму, організаційні методи управління, диктатури та державного регулювання.

II етап (1921-1928 рр.). Здійснювалося подальше удосконалення адміністративного управління виробництвом, зроблено спроби застосування так званого госпрозрахунку як основи економічних методів управління, з'явилися трести й синдикати, а також формально вивчалася можливість участі трудящих в управлінні.

III етап (1929-1945 рр.) пов'язаний з організацією індустріальної бази суспільного виробництва і присвячувався вдосконаленню структур управління, методів підбору та підготовки кадрів, плануванню й організації виробництва.

IV етап (1946-1965 рр.) характеризується пошуком нових форм функціонування і взаємодії державних органів управління, спробою переходу від територіальної до територіально-галузевої системи управління, що врешті-решт призвело до поглиблення адміністрування.

V етап (1965-1975 рр.). Здійснено спробу господарської реформи шляхом посилення ролі економічних методів управління. Цей етап підтвердив неефективність економічних реформ у рамках адміністративно-командної системи.

VI етап (1975-1985 рр.) характеризується все глибшим усвідомленням неможливості реформування адміністративно-командної системи. Він підтвердив необхідність радикальної зміни економічних відносин і корінних економічних реформ, проведення яких слід віднести до VII етапу.

Особливості формування сучасної моделі менеджменту

Сучасний менеджмент – це тисячі можливих варіантів і нюансів управлінських рішень. Складність вивчення і засвоєння менеджменту полягає в тому, що ті підходи, які розроблені однією фірмою і які добре себе зарекомендували, можуть бути не тільки не ефективними, але можливо шкідливими для іншої. Тому діяльність менеджерів повинна опиратись не скільки на стандартні прийоми, а на здатність вірно дати оцінку реальній ситуації і знайти реальний вихід. Володіючи мистецтвом менеджменту можливо завжди знайти головні важелі підвищення ефективності господарської діяльності без додаткових інвестицій чи розширення виробничих можливостей.

Сучасний менеджмент вбирає в себе досягнення різних підходів, продовжує поповнюватися новими знаннями в процесі розвитку управлінської думки.

Якщо у 80-ті роки ХХ ст. в центрі уваги була проблема культури організації. То ця проблема і її значення, як сильного важеля управління, актуальна і на сьогодні. Дослідження показали, що головний потенціал прогресивних змін лежить у самій людині, в її свідомості і культурі, а культура поведінки людини в організації (підприємстві, фірмі) впливає на кінцеві результати господарської діяльності.

У 90-х роках на перше місце вийшли розробки з лідерства. З ним підприємства (організації, фірми) пов'язують свої майбутні надії.

Ряд проблем перед теорією і практикою управління ставить міжнародний менеджмент, в зв'язку з чим розглядаються питання визначення загальних (універсальних) і специфічних форм і методів управління, які б були пристосовані до місцевого середовища і ряд інших проблем.

Тема 2. МЕНЕДЖМЕНТ ЯК СИСТЕМА

2.1. Поняття системи. Використання системного підходу в проектуванні системи управління

Система – це об'єднання окремих самостійних частин (елементів), кожна з яких обов'язково володіє хоча б однією властивістю, що забезпечує досягнення мети системи. Іншими словами, система припускає тільки таке об'єднання частин у ціле, що забезпечує її існування через здатність елементів досягати мети. Система як об'єднання володіє низкою специфічних властивостей цілого, зокрема:

– здатність її елементів до взаємодії. Це основна умова існування системи, тому що з втратою елементами здатності взаємодіяти вона неминуче перестає існувати;

– «елементний» склад частин (підсистем). Найпростішим чином організована система обов'язково повинна складатися, принаймні, із трьох підсистем, що виконують функції входу, виходу і відносини між ними;

– упорядкованість – є загальна особливість не тільки самої системи, але і її частин: входу, виходу і відносин між ними. Ця властивість виявляється в їхній взаємодії в чітко встановленому порядку;

– цілісність. Вона обумовлена тим, що системи без підсистем не буває, і тому будь-яка система стосовно них завжди виступає як ціле. Система являє собою якісно визначену сукупність підсистем, зв'язаних у єдине ціле, що має властивості, відсутні в підсистемі;

– структурованість. Структурою називають загальний, відносно стійкий, що змінюється в часі й у просторі спосіб організації внутрішніх зв'язків і відносин системи.

Усяка система має різні види структур. Структура є кінцева сукупність елементів і відносин між цими ж елементами. Елементи різняться між собою своїми властивостями. Кожен елемент може виявити властиві лише йому властивості, вступивши у взаємодію з іншими придатними елементами.

Умови і способи реалізації елементами своїх властивостей називаються відносинами.

Ті відносини, що реалізуються в процесі функціонування системи (якщо елементи взаємодіють між собою й обмінюються продуктами своєї діяльності), переходять у зв'язки, а інші зберігаються як відносини. Недіючих систем не існує. Система перестає бути такою і зводиться до набору елементів, як тільки зупиняється «плин» процесів перетворення деякої субстанції (наприклад матеріалу в продукцію), заради якої вона існує.

Однією з найважливіших системоутворюючих властивостей системи є взаємопов'язаність, яка означає, що всі елементи прямо чи побічно зв'язані один з одним, і видалення чи додавання одного з елементів у загальному випадку змінює відношення між іншими елементами системи, тобто система змінює свої властивості.

Як правило, будь-яку досліджувану систему можна розглядати як елемент системи більш високого порядку. Елементи будь-якої системи, у свою чергу, можуть виступати як системи більш низького порядку.

Під елементом системи розуміється самостійне утворення системи (частина системи), що має свої специфічні риси, властивості й особливе значення.

Функціонування системи як єдиного цілого забезпечується зв'язками між її елементами. Відомі три типи зв'язків:

- функціонально необхідні – за допомогою їх формуються відносини, визначені для даної системи: відносини управління, підпорядкованості, соціальні відносини і т.ін.;

- синергетичні (спільної дії) – при спільних діях деяких частин елементів системи вони забезпечують збільшення загального ефекту цих дій до величини, що перевищує суму ефектів від тих частин, що діють незалежно;

- надлишкові – зайві чи суперечливі.

Коли мова йде про стан системи, то зазвичай розуміється її організованість, тобто наявність визначеного порядку чи ступінь упорядкованості системи, у тому числі в її побудові та функціонуванні.

Поняття «організація» відноситься до числа найбільш часто уживаних. Воно вживається, щонайменше, у трьох значеннях: організація як система; організація як стан; організація як процес.

Організації як системі притаманні такі ознаки:

- цілісність – передбачається, що система являє собою сукупність конкретних елементів із притаманними тільки їм властивостями і характером взаємозв'язку;

- подільність – передбачається, що система допускає розподіл її на підсистеми й елементи, що у свою чергу, мають системні властивості.

Одним з представників системного підходу, який вперше розглянув підприємство як соціальну систему, був американський дослідник Честер Бернард. Основні функції менеджменту, на його думку, полягають у визначенні цілей організації, підтримки зв'язку між її окремими елементами і забезпечення їх ефективного функціонування.

Спираючись на системний підхід, Бернард розробив концепцію соціальної відповідальності корпорації, відповідно до якої діяльність окремих організаційних систем і прийняття рішень мають соціальні наслідки як в середині організації, так і в зовнішньому середовищі, які менеджер повинен враховувати для розвитку організації.

Другим представником системного підходу є видатний теоретик у галузі управління Пітер Друкер. Основні його погляди наступні: виключна роль професійного менеджера в організації; управлінська еліта як основа підприємництва і сучасного суспільства; ідея самоуправління трудового колективу, відповідно до якої робітники і службовці повинні вибирати спеціальний орган, який буде займатися вирішенням соціальних проблем, що може підвищувати їх відповідальність за справи фірми; концепція, відповідно до якої в основу управління покладено цілі організації. Лише тільки після їх визначення

можливо визначити функції, систему і методи взаємодії елементів процесу управління.

У 80-ті роки однією з найбільш популярних теорій системного підходу стала концепція «7-S», яка була розроблена Е. Атосом, Р. Паскалем, Т. Пітерсом, Р. Уотерменом (модель Мак-Кінсі). Її назва походить від семи взаємопов'язаних перемінних: стратегія (strategy), структура (structure), система управління (systems), персонал (staff), кваліфікація працівників (skill), організаційні цінності (shared values), стиль (style).

У рамках системного підходу розповсюджувались також численні кількісні теорії управління, які виникали з розвитком кібернетики і різних математичних методів. Їх прихильники спирались на вивчення різних ситуацій і за допомогою моделювання здійснювали пошук оптимальних шляхів вирішення проблем.

Процес менеджменту розглядається як послідовність етапів:

1. Виконання функцій менеджменту (реалізація конкретних функцій менеджменту через застосування загальних).
2. Формування та використання методів менеджменту.
3. Трансформація методів менеджменту в управлінські рішення.
4. Забезпечення управлінського впливу на засадах керівництва.

До основних категорій (елементів) менеджменту слід віднести поняття організації, функції та методи менеджменту, рівні управління, стилі керівництва, комунікації, управлінські рішення тощо.

У діяльності керуються наступними законами управління: спеціалізації, інтеграції, оптимального поєднання централізації і децентралізації управління, демократизації, економії часу в управлінні, пропорційного розвитку систем управління тощо.

2.2. Організація як система. Характеристика організації

Механізми функціонування організації є основою діяльності менеджерів, адже саме через них розкриваються причини, які зумовлюють необхідність менеджменту.

Зміст поняття «організація» має багато різних трактувань. Наприклад, М. Акофф і Ф. Емері дають таке визначення: «Організація – це соціальна група, в якій існує функціональний поділ праці, який спрямований на досягнення загальної мети». За Т. Пітерсом, Р. Уотерменом, «Організація – це розумна система підсвідомо скоординованих видів діяльності, яка не має зайвих елементів». За визначенням Ч. Бернарда, «Організація - це група людей, діяльність яких свідомо координується для досягнення загальної мети або спільних цілей». Такого ж трактування поняття «організація» в своїх працях

притримується і М. Мескон, де він виокремлює три основні вимоги для ідентифікації організацій:

1. наявність принаймні двох людей, які вважають себе частиною групи;
2. наявність принаймні однієї цілі (тобто бажаного кінцевого стану або результату), яку приймають як загальну всі члени даної групи;
3. наявність членів групи, які свідомо працюють разом, щоб досягти значимої для всіх мети.

Враховуючи всі ознаки, які відображають суть цього поняття, можна засвідчити, що «організація як соціальна система є відносно автономна група людей з чітко структурованою спільною діяльністю та визначеними межами, створена для досягнення загальної мети».

Всі організації мають загальні для них характеристики:

- 1) всі організації використовують чотири основних види ресурсів: людські ресурси; фінансові ресурси; фізичні ресурси (сировина, устаткування тощо); інформаційні ресурси;

- 2) будь-яка організація є відкритою системою. Ресурси, які організація використовує для виробництва продукції (надання послуг) вона забирає із зовнішнього середовища. В свою чергу продукція, що виробляється організацією також реалізується у зовнішньому середовищі. Отже організація може існувати лише у взаємодії з оточуючим середовищем;

- 3) поділ праці в організації.

Поділ загальної роботи в організації на її складові частини називається горизонтальним поділом праці. Результатом горизонтального поділу праці є формування окремих підрозділів організації (відділів, цехів, виробництв, ділянок тощо).

Оскільки робота в організації розподіляється між окремими підрозділами та виконавцями, хтось має координувати їх діяльність. Внаслідок цього об'єктивно виникає необхідність у так званому вертикальному поділі праці, тобто у діяльності з координації роботи підрозділів та окремих виконавців у середині підрозділів.

Діяльність з координації роботи інших людей в широкому розумінні і становить сутність управління організацією.

Таким чином, необхідність управління об'єктивно виникає внаслідок горизонтального та вертикального поділу праці в організації. Оскільки поділ праці є загальною характеристикою діяльності будь-якої організації, всі організації потребують управління.

Глобальною метою діяльності будь-якої організації є досягнення успіху. Організація вважається успішною, якщо досягає поставлених перед собою цілей. Складові успіху: а) виживання, тобто можливість існувати якомога довше; б) результативність та ефективність.

Щоб бути успішною впродовж тривалого часу, вижити та досягти своїх цілей, організація має бути як ефективною, так і результативною.

За словами П. Друкера: результативність є наслідком того, що робляться потрібні слушні речі; ефективність є наслідком того, що вірно (правильно) створюються ці самі речі.

Якщо мета організації обрана правильно, це означає, що діяльність організації задовольняє певну важливу, реально існуючу потребу (створюються речі, на які є попит). Результативність у такому розумінні -це щось невідчутне на дотик, непомітне. Ефективність, навпаки, можна вимірювати кількісно. Відносна ефективність організації має назву продуктивності і вимірюється як співвідношення вартісної оцінки усіх виходів з організації та вартісної оцінки усіх входів в організацію.

2.3. Зовнішнє і внутрішнє середовище організаційних систем як об'єктів управління

Кожне економічне явище завжди існує в певному середовищі. Це можна сказати і про організацію (підприємство, фірму).

Підприємство, переробляючи ресурси, виробляє продукцію або надає послуги. Товари і послуги потрапляють на ринок, забезпечуючи споживачів відповідною інформацією (властивість товарів, місця продажу, гарантії тощо). На ринку підприємство отримує матеріальні цінності та інформацію (об'єми і темпи продажу, запити та інтереси споживачів, інформацію про товари конкурентів тощо).

Організаційне формування взаємодіє з постачальниками сировини, фінансовими органами (банками, податковими службами, страховими компаніями тощо), рекламними агентствами; вивчає суспільну думку.

У країні, де функціонує підприємство загальна економічна і політична ситуація, відповідний рівень науково-технічних досягнень, культурні й інші традиції є визначальними факторами безпосереднього впливу на процес його діяльності.

Всі перераховані складові являють собою середовище, в якому функціонує підприємство. Для ефективного управління останнім необхідно чітко розуміти дію факторів середовища, вміти не тільки визначати зазначений вплив, але й передбачати його.

Фактори середовища діють як всередині організації, так і зовні.

Оскільки на соціально-економічні процеси, що відбуваються в організації, значною мірою впливає зовнішнє середовище, то вивчення оточуючого середовища є обов'язковою передумовою одержання успіху в будь-якій сфері людської діяльності.

Зовнішнє середовище системи менеджменту – це компоненти макросередовища, інфраструктури регіону та мікросередовища

організації, які прямо або опосередковано впливають на стійкість, ефективність та конкурентоспроможність будь-якого організаційно-правового формування. Це сукупність господарських суб'єктів; економічних, суспільних і природних умов; національних та міжнародних інституціональних структур; інших зовнішніх (відносно підприємства) умов та чинників, що діють у глобальному оточенні.

Макро- і мікросередовище менеджменту та його складові. Зовнішнє середовище складається з елементів, які знаходяться за межами підприємства, проте мають можливості впливати на нього. Воно може бути поділено на дві основні частини – загальне зовнішнє середовище, яке визначають як макросередовище (середовище непрямого або опосередкованого впливу на підприємство) і конкурентне зовнішнє середовище, яке визначають як мікросередовище (середовище прямого впливу на підприємство).

Мікросередовище включає специфічні зовнішні елементи, з якими організація встановлює і підтримує зв'язок у процесі господарської діяльності, залежить від специфіки товарів та послуг та від місць обраних нею для підприємницької діяльності. Самостійно організація, як правило, не в змозі прямо істотно вплинути на все середовище, але досить успішно може вплинути на окремі фактори мікросередовища.

Ключовими елементами (складовими) мікросередовища, як правило, виступають споживачі і клієнти, конкуренти, постачальники, урядові установи, постачальники трудових ресурсів тощо.

Покупці і клієнти організації (споживачі) – це ті особи й організації, що купують товари і послуги цієї організації, яка, в свою чергу, мусить докладати зусиль для того, щоб відповідати інтересам своїх клієнтів. Це досягається за рахунок посилення уваги до сервісу та його якості, пошуку нових видів діяльності, які дали б змогу обслуговувати споживачів і клієнтів краще, ніж будь-хто інший, врахування побажань клієнтів.

Конкуренти – це організації, які або пропонують, або мають здатність запропонувати конкуруючі товари чи послуги.

Постачальники – це ті організації та особи, що постачають ресурси (сировину, продукти та послуги), котрі необхідні підприємству для здійснення діяльності. Практика господарювання свідчить, що краще мати декілька постачальників, щоб зменшити залежність від якогось одного джерела постачання.

Посередники – це фізичні чи юридичні особи, які репрезентують інтереси виробників або споживачів. Основною метою посередницької діяльності є інтеграція економічних інтересів виробників і споживачів.

Пропозиція робочої сили – це працепостачальницькі організації, які включають осіб, що потенційно можуть працювати в певному підприємстві. Здатність організації залучати, мотивувати, зберігати людські ресурси, що необхідні для постачання конкурентоспроможних товарів та послуг, можна віднести до ключових елементів успішної роботи організації.

Урядові установи – це установи, які забезпечують послуги та нагляд за дотриманням законодавства на місцевому, регіональному та загальнодержавному рівнях. На місцевому рівні організація взаємодіє з представниками таких організацій, як селищні ради, райдержадміністрація, обласні управління, податкова адміністрація, фінансовий відділ, відділ міліції та ін.

Макросередовище (мегасередовище) – це головний сегмент зовнішнього середовища, який відображає напрями процесів, що відбуваються у суспільстві.

До факторів, що визначають макросередовище належать: науково-технічні (технологічні); природні; економічні; політико-правові; соціокультурні; міжнародні.

Ці фактори мають як правило опосередкований характер впливу на діяльність організації (підприємства, фірми), але відіграють дуже важливе значення при забезпеченні ефективного управління. Керівникам доводиться обмежуватися прогнозуванням середовища непрямого впливу, використовуючи наявну інформацію, що дає можливість передбачити наслідки для організації.

Науково-технічні (технологічні) фактори є частиною основного середовища, що відображає нинішній стан науки про виробництво продукції та його обслуговування. Слід зазначити, що окремі організації можуть мати технічні знання, які дають їм змогу конкурувати деякий час, опираючись на власні можливості, але для більшості організацій технологічний процес здійснює суттєвий вплив, позитивний або негативний.

Економічний фактор є частиною основного середовища і включає діючі системи виробництва, розподілу і споживання валового внутрішнього продукту. В межах економічних систем на організації впливають різні економічні фактори: інфляція, ставка банківського проценту, рівень безробіття тощо.

Правовий і політичний фактор – це частина основного середовища, що включає правову та урядову системи, в межах яких організація повинна функціонувати. Різні тенденції у сферах законодавства, судової справи, політики та державного регулювання й управління є особливо важливим аспектом правового і політичного фактора.

Соціально-культурний фактор – це фактор основного середовища, який включає відносини, цінності, норми (зразки), переконання (вірування), поведінку і загальні демографічні тенденції, котрі характерні для регіону.

Міжнародний фактор – це частина основного середовища, важливість якої постійно зростає. Він включає розвиток за межами країни перебування організації процесів, що мають іноді визначальний вплив на неї. До них належать курс національних грошей та іноземної валюти, появу нових конкурентів тощо.

Безумовно, важливими факторами є природні й екологічні, які можуть сприяти виживанню одних організацій, а інших вести до банкрутства.

У цьому відношенні організація подібна біологічним організмам. Відповідно до теорії еволюції Чарльза Дарвіна, види, які збереглися, вижили, тому що еволюціонували і пристосувалися до свого середовища. Організації змушені пристосовуватися до свого середовища, щоб вижити і зберегти ефективність.

Нині розвиток переважної більшості країн світу супроводжується погіршенням оточуючого середовища, а це, серед інших глобальних проблем, виводить екологічні аспекти управління в перелік особливо актуальних.

Основні характеристики зовнішнього середовища запропоновані М. Месконом, М. Альбертом та Ф. Хедоурі.

Взаємозалежність факторів зовнішнього середовища – це рівень сили, відповідно до якої зміни одного фактора впливають на інші. Керівники не можуть розглядати зовнішні фактори в ізольованому режимі, оскільки останні взаємозалежні і змінюються.

Складність зовнішнього середовища характеризується наявністю множини факторів, на які організація зобов'язана реагувати, а також рівнем варіантності кожного фактора.

Рухливість середовища – це швидкість, з якою відбуваються зміни в оточенні організації. Більшість досліджень засвідчують, що оточення сучасних організацій змінюється з підвищеною швидкістю.

Невизначеність зовнішнього середовища є функцією кількості інформації, якою володіє організація (чи особа) відносно того чи іншого фактора, а також функцією якості цієї інформації. Якщо інформації недостатньо або є сумніви в її достовірності, середовище стає більш невизначеним ніж в ситуації, коли інформація є надійною.

Поряд із впливом зовнішнього оточення в управлінській діяльності важливим є аналіз **внутрішнього середовища**, яке включає в себе цілі,

структуру, задачі, технологію виробництва, кадри, організаційну культуру.

Ціль – це конкретний кінцевий стан або бажаний результат, якого прагне досягнути організована група. Ціль визначає напрямок розвитку підприємства. Всі наступні рішення керівництва спрямовані на те, щоб наблизити організацію до мети.

Структура - кожна організація складається з підрозділів, рівнів управління. За допомогою структури формуються взаємовідносини між рівнями управління і функціональними підрозділами, діяльність яких спрямована на те, щоб найбільш ефективно досягти мети організації. Формування структури – це результат поділу праці між спеціалістами різних рівнів (технологами, механіками, економістами тощо). Управлінська праця – також спеціалізований вид праці в середині якої відбувається поділ на конкретні види управлінської праці, в результаті чого створюються певні рівні управління.

Задача – це визначена робота, яку потрібно виконати відповідним способом і у відповідний час. За кожною посадою закріплюється ряд задач, як необхідний засіб для досягнення мети організації. Традиційно задачі поділяються на три категорії: робота з людьми; робота з предметам; робота з інформацією.

Технологія – це засіб перетворення вхідних ресурсів у різні види продукції і послуг. Виробничі завдання виконуються відповідно до окремих конкретних технологій. Принципові зміни в технології виробництва внесли машини, стандартизація, конвеєр, комп'ютер. Все це викликало вагомі зміни шляхом удосконалення здійснення процесу виробництва і управління ним.

Кадри (люди) – п'ята внутрішня змінна, яка в світі сучасних концепцій менеджменту за важливістю стоїть на першому місці.

Японська мудрість стверджує: «Поганий господар вирощує бур'ян, хороший вирощує рис. Розумний культивує ґрунт, далекоглядний виховує працівника».

Для того, щоб керувати людьми, успішно з ними взаємодіяти, слід знати чим визначається поведінка окремих людей, характер функціонування менеджера в ролі лідера і його вплив на поведінку окремих людей чи груп. Тут потрібні знання в галузі психології людини, оцінки індивідуальних психологічних особливостей особистості, які впливають на її поведінку і діяльність.

За оцінками спеціалістів, найбільш значущим чинником, з точки зору конкурентних переваг внутрішнього середовища, є організаційна культура. Організаційна культура – це система поглядів, духовних цінностей, очікувань, вірувань і норм, що об'єднують членів організації.

Культура здійснює позитивний вплив на ефективність організації, якщо вона співпадає з організаційними цілями, широко поділяється і використовується її членами.

Основою організаційної структури є ті цінності, очікування, вірування і норми, що формують певну культуру в цілому. Природу певної культури можна дослідити через організаційне використання конкретних її проявів, таких як символи, легенди, обряди і церемонії.

При вивченні оточуючого середовища в менеджменті зосереджується увага на з'ясуванні того, які загрози і можливості криються в ньому. Для цього використовується група методів, що дозволяє одночасно дослідити зовнішнє і внутрішнє середовище:

- метод SWOT-аналізу – орієнтований на вивчення таких аспектів діяльності організації, як: сила, (Strenght), слабкість (Weakness), можливості (Opportunities) і загрози (Threats);

- матриці можливостей і загроз дозволяють оцінювати загрози і можливості з погляду їх важливості, небезпеки і ступеня впливу на стратегію організації;

- складання профілю організації – визначаються окремі чинники середовища і кожному з них експертним методом дається оцінка.

2.4. Структуризація управління підприємством

На основі виробничої та організаційної структур будується структура управління підприємством, де виробнича й організаційна структури виступають об'єктами управління. Традиційні моделі структур управління в реформованих сільськогосподарських підприємствах ґрунтуються на комбінаціях лінійних, штабних і функціональних систем управління. Для лінійної системи характерним є пряме керівництво за схемою «керівник-підлеглий». Функціонування штабної системи управління забезпечується певною групою людей (штаб), які мають відповідні штабні повноваження. Функціональна система реалізується через службові функції працівників.

У сільському господарстві поширення набули лінійні та функціональні управлінські структури. Їм властиві постійні елементи (ланки, бригади, загони) й вертикальні виробничі зв'язки. Звичайно, у чистому вигляді ні лінійні, ні штабні, ні функціональні управлінські структури не існують. Завжди виникають певні їх комбінації. Для сільського господарства характерним є існування дивізіональних (продуктових) управлінських структур. Прикладом такої структури є цехова система управління на сільськогосподарському підприємстві, принципову схему якої показано на рис. 2.2.

Як видно з рисунку 2.2. лінійні зв'язки існують між керівником підприємства та керівниками рослинницького і тваринницького цехів, а також керівниками обслуговуючих підрозділів - автопарку, ремонтних майстерень загального призначення, комунальних служб, відділу маркетингу тощо. Інколи в окремий цех виділяють переробні та промислові виробництва.

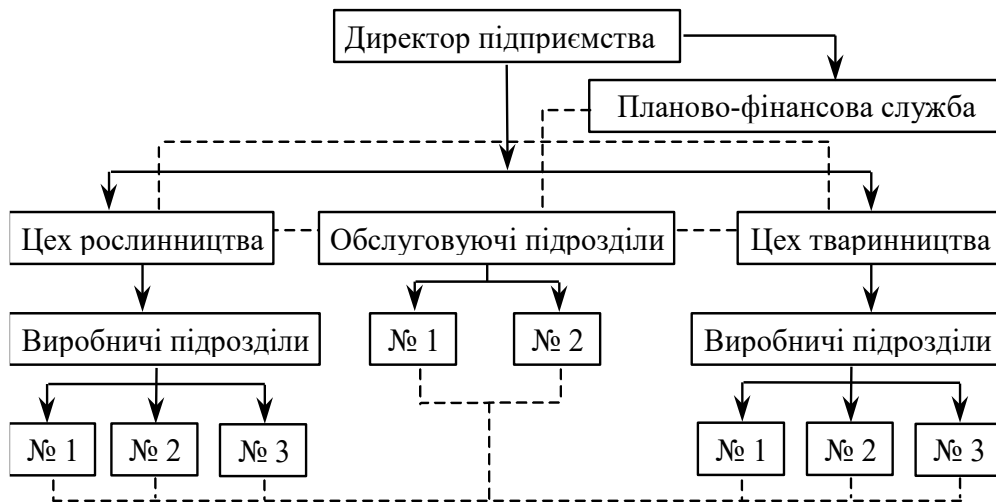


Рис. 2.2. Принципова схема цехової структури управління на сільськогосподарському підприємстві

Керівник цеху рослинництва (агроном господарства), відповідає за весь технологічний процес у галузі, за зв'язки з іншими цехами та службами господарства і підпорядковується безпосередньо керівникові підприємства. Аналогічно функціонує і цех тваринництва. У свою чергу, виробничі підрозділи рослинництва, тваринництва, обслуговуючі та промислові виступають як центри відповідальності відповідно витрат та прибутку.

Створення центрів відповідальності дозволяє активізувати внутрішні чинники ефективності діяльності підрозділів за рахунок посилення відповідальності суб'єктів управління за результати власних рішень і вдосконалювати управління їх витратами та доходами.

2.5. Стадії розвитку і життєвий цикл організації. Особливості менеджменту на різних стадіях життєвого циклу організації

Організації зароджуються, розвиваються, досягають успіхів, слабшають і, зрештою, припиняють своє існування. Деякі з них існують нескінченно довго, але жодна не живе без змін. Нові організації формуються щодня. У той же час щодня сотні організацій ліквідуються назавжди. Ті, що вміють адаптуватися розвиваються, негнучкі –

зникають. Деякі організації розвиваються швидше інших і роблять свою справу краще, ніж інші. Керівник повинний знати, на якому етапі розвитку знаходиться організація, і оцінювати, наскільки прийнятий стиль керівництва відповідає цьому етапу.

Саме тому широко розповсюджене поняття про життєвий цикл організацій як про передбачувані їх зміни з визначеною послідовністю станів протягом часу.

Застосовуючи поняття життєвого циклу, можна побачити наступне: існують окреслені етапи, через які проходять організації, і переходи від одного етапу до іншого є передбачуваними, а не випадковими.

Концепції життєвого циклу приділяється велика увага в літературі щодо вивчення ринків. Життєвий цикл використовується для пояснення того, як продукт проходить через етапи народження чи формування, росту, зрілості й спаду.

Організації мають деякі виняткові характеристики, що вимагають визначеної модифікації поняття життєвого циклу. Один з варіантів розподілу життєвого циклу організації на відповідні тимчасові відрізки передбачає наступні етапи.

1. Етап підприємництва. Організація знаходиться в стадії становлення, формується життєвий цикл продукції. Цілі є ще нечіткими, творчий процес протікає вільно, просування до наступного етапу вимагає стабільного забезпечення ресурсами.

2. Етап колективності. Розвиваються інноваційні процеси попереднього етапу, формується місія організації. Комунікації і структура в рамках організації залишаються в сутності неформальними. Члени організації затрачають багато часу на виконання своїх обов'язків і демонструють високі зобов'язання.

3. Етап формалізації і управління. Структура організації стабілізується, вводяться правила, визначаються процедури. Опір робиться на ефективність інновацій і стабільність. Розробка і прийняття рішень стають ведучими компонентами організації. Зростає роль вищої керівної ланки організації, процес прийняття рішень стає більш зваженим, консервативним. Ролі уточнені таким чином, що вибуття членів організації не викликає серйозної небезпеки.

4. Етап розробки структури. Організація збільшує випуск своїх продуктів і розширює ринок надання послуг. Керівники виявляють нові можливості розвитку. Організаційна структура стає більш комплексною і відпрацьованою. Механізм прийняття рішень децентралізований.

5. Етап спаду. У результаті конкуренції на ринку, що скорочується, в організації зменшується попит на свою продукцію чи

послуги. Керівники шукають шляхи утримання ринків і використання нових можливостей. Збільшується потреба в працівниках, особливо тих, хто має найбільш цінні спеціальності. Зростає кількість конфліктів. Керівництво намагається затримати занепад. Механізм розробки і прийняття рішень централізований.

В науковій літературі часто зустрічаються наступні стадії розвитку організації:

Народження - засновники організації виявляють незадоволені вимоги споживача чи соціальні потреби. Цілеспрямованість, здатність ризикувати і відданість справі характеризують цей етап. Нерідко використовується директивний метод керівництва, який потребує швидкого виконання і ретельного контролю. Для тих, хто в цей період працює в організації, характерні найвища згуртованість і взаємодія.

Дитинство - небезпечний період, оскільки найбільша кількість невдач відбувається протягом перших років після виникнення організації. Зі світової статистики відомо, що величезне число організацій невеликого масштабу зазнають невдачі через некомпетентність і недосвідченість керівництва. Кожне друге підприємство малого бізнесу терпить крах протягом двох років, чотири з п'яти підприємств – протягом п'яти років свого існування. Задача цього періоду – швидкий успіх. Цілі – здорове існування і розвиток, а не просте виживання.

Юність - під час цього перехідного періоду ріст організації здійснюється, здебільшого, несистематично, ривками; організація усе більше набирає силу, однак координація проводиться нижче оптимального рівня. Більш організовані процедури поступово замінюють ризиковану пристрасть до успіху. Налагоджується планування, розробка бюджетів, прогнозів. Розширюється прийом на роботу фахівців, що викликає конфлікти з колишнім складом.

Рання зрілість - відмітні ознаки цього періоду – експансія, диференціація і, можливо, диверсифікованість. Утворюються структурні підрозділи, результати діяльності яких вимірюються отриманим прибутком. Використовується багато загальноприйнятих методів оцінки ефективності, посадові інструкції, делегування повноважень, норми продуктивності, експертиза, організація навчання і розвитку. Однак починають виявляти себе тенденції бюрократизму, боротьби за владу, прагнення домагатися успіху за будь-яку ціну.

Розквіт сил - організація ставить на даному етапі ціль збалансованого росту. Структура, координація, стабільність і контроль повинні мати таке ж значення, як і інновації, удосконалення всіх частин і децентралізація. Приймається концепція структурних підрозділів,

результати діяльності яких вимірюються отриманим прибутком. Нова продукція, ринок збуту і технології повинні бути керованими, а кваліфікаційні навички управлінського персоналу – більш відточені. З прискоренням темпів росту в порівнянні з попередніми стадіями організація нерідко переоцінює свої успіхи і можливості.

Повна зрілість - маючи компетентне, але не завжди відповідальне керівництво, організація діє практично сама по собі. Дуже часто встановлюється небажаний стан загального «благополуччя». Незважаючи на те, що прибутковість цілком прийнятна, темпи росту сповільнюються. Організація може відхилитися від своїх первісних цілей під впливом зовнішнього тиску.

Старіння - цей етап ніколи б не наступив, якби керівництво організації постійно усвідомлювало необхідність відновлення. Конкуренти незмінно заміряються на частку організації на ринку. Бюрократична тяганина, не завжди обґрунтована стратегія, неефективний мотиваційний механізм, громіздка система контролю, закритість до нових ідей – усе це, разом узятє, створює умови для погіршення ситуації. У результаті організація поступово починає втрачати позиції. Організація відступає назад, і починається боротьба за її виживання.

Відновлення (відродження). Організація в стані зайняти конкурентні позиції. Це може зробити нова команда керівників, уповноважених на проведення реорганізації і здійснення планової програми внутрішнього організаційного розвитку.

На різних стадіях життєвого циклу організацій управління має свої характерні особливості (табл. 2.1).

Останнім часом на Заході одержала поширення теорія виживання організації в умовах «структурного зрушення». В основі цієї моделі лежать наступні положення: 1) спеціалізовані підприємства в цілому більш досконалі, ніж диверсифіковані, але менш живучі; 2) згодом рентабельність має тенденцію до зменшення; 3) з віком «смертність» підприємств падає. Автори даної теорії вважають, що в будь-якій організації відбувається боротьба між силами, зацікавленими в підвищенні ефективності її діяльності й у її виживанні.

У перші роки після створення організації ефективність відіграє переважну роль, але рано чи пізно організація входить у період «спаду», коли з найбільшою силою виявляються антагоністичні інтереси різних груп усередині і поза підприємствами. Акціонери, як правило, виступають за глибокі перетворення, що дозволили б підприємству підвищити рентабельність; персонал, що бачить у перетвореннях загрозу своєму становищу – прагне блокувати будь-які глибокі зміни.

Таблиця 2.1 - Менеджмент на різних стадіях «Життєвого циклу підприємства»

Назва етапу	Характерні особливості менеджменту
Народження (дитинство)	Початок формування стратегічного потенціалу підприємства; <u>головна ціль</u> – виживання на ринку, <u>організація праці</u> – спрямованість на максимізацію прибутку, <u>основне завдання</u> – вихід на ринок, перше поєднання складових виробничого процесу, подолання бар'єрів «входу»
Прискорення росту (юність, рання зрілість)	<u>Головна ціль</u> – короткостроковий прибуток та прискорене зростання; <u>основне завдання</u> – закріплення ринку, <u>організація праці</u> спрямована на планування прибутку та розробку механізму стимулювання, підвищення ступеня агресивності конкурентної стратегії підприємства, виникнення системи зв'язків виробничого процесу
Уповільнення росту (розквіт сил)	<u>Головна ціль</u> – систематичний, збалансований ріст та формування індивідуального іміджу, <u>основне завдання</u> – ріст по різних напрямках технологічного процесу, підвищення рівня організації праці, повне подолання бар'єрів «входу», закінчення формування кадрової підсистеми, початок оновлення технічної бази, тенденція загального зниження рентабельності
Зрілість (повна зрілість)	Найвищий рівень розвитку підприємства, найвища продуктивність використання ресурсів; <u>головна ціль</u> – забезпечення стабільності, збереження досягнутого рівня розвитку на найдовший відрізок часу; вибір оптимальної системи стосунків; початок реорганізації основних ланок технологічного процесу та основних підсистем підприємства, тенденція до старіння персоналу: формального та фізичного
Занепад (старіння, відновлення (відродження))	<u>Головна ціль</u> – забезпечення оновлення всіх функцій підприємства, ріст забезпечується за рахунок колективізму; <u>основне завдання</u> – омолодження, <u>організація праці</u> – впровадження найсучасніших досягнень НОП

Проблемам виживання підприємств присвячено багато робіт різних фахівців. Досить цікавим є «біологічний підхід», висвітлений у роботах А. Ерелі і Ж. Моно, які ставлять перед собою ціль відповісти на запитання: «чи існує життєвий цикл підприємств аналогічний життєвому циклу біологічних об'єктів?».

Сучасні дослідження дозволили зробити наступні висновки:

- Підприємства старіють, як і живі істоти, що виявляється в зниженні сприйняття підприємством всього, що виходить за формалізовані рамки. Така формалізація перетворює організації в закриті системи.

- Цілком закрыта система, тобто система, що не може інтегрувати нову інформацію, стає застиглою, а отже, мертвою. Вона перестає

розвиватися, утрачає здатність до адаптації. Підприємства можуть продовжувати існувати, але схожі на умираючих.

- У рамках «біологічного підходу» роль керівника підприємства полягає з одного боку, в підтримці системи в стані відкритості, з іншого - він повинен орієнтувати ресурси організації на інновації, що забезпечать виживання підприємства, його адаптацію до оточення.

- Управління організацією в даному режимі містить визначений ризик, зв'язаний з порушенням функціонування підприємства чи необхідністю зміни існуючих керівних структур. Підтримка відкритості системи обходиться дорожче в плані фінансів, часу, стресів, ніж управління на принципах планування, але є основним чинником виживання підприємства в сучасних умовах.

Огляд різних теорій організації і управління дозволяє зробити загальний висновок: виживання й ефективність діяльності підприємств залежать від періодичної і планомірної зміни цілей, кадрового складу і керівництва організацій.

2.6. Регулювання і самоуправління в системі менеджменту

У широкому розумінні під регулюванням розуміють різновид автоматичного управління, автоматичне підтримання сталості основних характеристик керованого об'єкта.

Поняття «регулювання» і «управління» іноді ототожнюють. Такий підхід є похідним від розгляду загальних рис управління в природі, живих організмах і механізмах, що досягається шляхом саморегулювання (гомеостазису) на основі зворотного зв'язку.

Проте управління не може обмежуватись досягненням тільки динамічної рівноваги системи, оскільки завжди виникає необхідність не тільки здійснювати регулювання, але й переводити систему у новий стан. Тому управління і регулювання не можуть розглядатися як синоніми.

Регулювання виникає внаслідок того, що під впливом ряду збурювальних факторів в існуючу організацію процесу виробництва вносяться зміни. Змінюється матеріальна і фінансова забезпеченість, забезпеченість трудовими ресурсами, позначаються зміни в кон'юктурі ринку, погодних умовах і ін. Певну дезорганізацію викликає постановка нових, раніше не передбачених задач, порушення каналів зв'язку та ін. У завдання регулювання входить постійне вловлювання цих змін, підтримання й удосконалення стану впорядкованості керованого об'єкта. Досягається це шляхом протидії факторам дезорганізації, внесення змін у ресурсне забезпечення, адаптації системи до зовнішніх впливів.

Регулювання - це внесення корективів у характер діяльності об'єкта, включення в кожен даний момент такої програми управління, яка б забезпечувала протидію системі впливам, котрі відхиляють її від гомеостатичного стану. Шляхом регулювання забезпечується не тільки стабілізація керованого об'єкта, підтримання розвитку його у певних межах, але й створення умов для протікання процесів на основі саморегулювання шляхом встановлення економічних, організаційних, правових та інших нормативів.

Регулювання – це вид управлінської діяльності, спрямований на усунення відхилень, збоїв, недоліків тощо в керованій системі через розробку і впровадження керуючою системою відповідних заходів. Регулювання покликане усунути усі недоліки, відхилення, збої, що були виявлені у процесі контролювання. При цьому регулювальні заходи можуть вживатись на усіх попередніх етапах технології менеджменту.

Залежно від характеру відхилень чи недоліків, які були виявлені в процесі контролю у керованій системі, регулювання може скеровуватись конкретно на планування, організування чи мотивування. Якщо недоліки виявлені в процесі планування, то розроблені заходи будуть стосуватись удосконалення економічного, соціального чи технологічного планування; якщо відхилення виникли при організаційній діяльності, то мова йтиме про реалізацію заходів з удосконалення стосовно вказаної функції. Недоліки у матеріальному і моральному стимулюванні працівників керованої системи будуть усуватись при здійсненні функцій мотивації.

Щодо розуміння поняття самоуправління, то на даний час воно залишається дискусійним. Одні розглядають його як ідеал, належне здійснення якого можливе лише у майбутньому. Інші акцентують увагу на впровадженні елементів самоуправління, наприклад, муніципального та кооперативного самоуправління.

Виходячи з досвіду нашої країни, під **самоуправлінням** слід розуміти автономне функціонування будь-якої організаційної системи (підсистеми), що наділяється правом прийняття рішень щодо внутрішніх проблем діяльності, і в якій зливаються дорадчі, консультаційні і виконавчі функції.

До принципів самоуправління можна віднести: поєднання представницької і прямої безпосередньої демократії; поєднання державних і громадських начал в управлінні; поєднання централізованого управління і самостійності, автономії місць, самодіяльності колективів, ініціативи громадян.

Самоуправління безпосередньо пов'язане із демократією, її прямою та представницькою формами. У системі прямої демократії всі

громадяни можуть брати участь у винесенні загально громадських рішень, без будь-яких посередників.

Важливу роль у самоуправлінні на виробництві відіграє профспілкова організація, яка мобілізує всіх працівників на реалізацію цілей підприємства, підвищення ефективності виробництва і якості продукції, краще використання матеріальних, трудових і фінансових ресурсів. Профспілкова організація згуртовує працівників, залучає їх до управління соціально-економічними процесами, сприяє підвищенню трудової дисципліни, здійснює виховну, культурно-масову роботу серед членів трудового колективу, турбується про належні умови праці, матеріальний стан, побутове і медичне обслуговування.

2.7. Комунікації в менеджменті

Комунікація є смисловим аспектом соціальної взаємодії, однією із найбільших загальних характеристик будь-якої діяльності, включаючи управлінську. Комунікацію можна визначити як форму зв'язку, як один із проявів інформаційного обміну або обміну інформацією між живими істотами у процесі їх безпосереднього спілкування за допомогою технічних засобів.

У вузькому розумінні **комунікації** – це процес обміну інформацією (фактами, ідеями, поглядами, емоціями тощо) між двома або більше особами. Проте сам факт обміну інформацією ще не свідчить про комунікацію, оскільки інформація, що передається, може бути незрозуміла для того, хто її отримує.

У теорії менеджменту під **комунікацією** розуміють процес обміну інформацією між двома або більше особами, який забезпечує їх взаєморозуміння.

Для здійснення процесу комунікації необхідні, принаймні, чотири умови:

- 1) наявність щонайменше двох осіб: відправника – особи, яка генерує інформацію, що призначена для передавання; одержувача – особи, для якої призначена інформація, що передається;
- 2) наявність повідомлення, тобто закодованої за допомогою будь-яких символів інформації, призначеної для передавання;
- 3) наявність каналу комунікації, тобто засобу за допомогою якого передається інформація;
- 4) наявність зворотного зв'язку, тобто процесу передавання повідомлення у зворотному напрямку: від одержувача до відправника. Таке повідомлення містить інформацію про ступінь сприйняття і зрозумілості отриманого ним повідомлення.

Комунікація – це зв'язок між передавачем і приймачем, що містить в собі послання. Комунікації – всепроникаючий і складний процес, який включає людей, що розмовляють під час особистого спілкування або в групах, на зборах, ведуть розмову по телефону чи читають і складають службові записки, листи і звіти. Таким чином, комунікація розглядається як спілкування за допомогою слів, букв, символів, жестів, як спосіб, за допомогою якого висловлюється відношення одного працівника до знань і розумінь іншого, досягається довіра, взаємоприйняття поглядів.

Управлінська практика свідчить, що створення ефективної, надійної системи обміну інформацією, яка б відповідала вимогам повноти, достатності, оперативності, гнучкості – це одна з найскладніших проблем в організації.

Встановлення належної комунікації пов'язано з розв'язанням багатьох питань – це готовність партнерів встановлювати комунікацію, виявлення та усунення перешкод, вибір способів комунікації, правильне поєднання усної, візуальної та письмової форм комунікації тощо. На практиці ефективність комунікації знижується, якщо неточно формулюється повідомлення, має місце помилковий переклад або нечітке тлумачення, допускаються втрати інформації у процесі передачі, її зберігання, має місце неухважність працівника, недостатній час для адаптації, передчасна оцінка тощо.

Комунікації в організації – це складна міжрівнева система, яка охоплює як саму організацію і її елементи, так і зовнішнє оточення. Для менеджера доступним є два типи комунікації: формальні та неформальні. Формальні комунікації передбачені організаційною структурою. Вони поділяються на вертикальні, горизонтальні та діагональні. Під формальними комунікаціями розуміють інформаційний обмін, який здійснюється між елементами організації.

До вертикальних комунікацій належать комунікації зверху вниз і знизу вгору, тобто інформація передається зверху від керівництва до підлеглих і навпаки. Таким чином, працівникам організації повідомляють про нові стратегічні і тактичні цілі, конкретні завдання на певний період, зміну правил, інструкцій. Паралельно цим інформаційним потокам здійснюється передача інформації в іншу сторону – знизу до верху. За допомогою цього потоку керівництво дізнається про реальний стан справ в організації, результати прийнятих рішень, виникнення труднощів та ін.

Якщо організація складається з декількох підрозділів, яким необхідно узгоджувати свої дії, то це викликає в них необхідність обмінюватись між собою інформацією. Таким чином, виникає необхідність у горизонтальних комунікаціях. Ці комунікації

здійснюються між особами, які знаходяться на одному рівні ієрархії. Такий обмін інформацією забезпечує координацію діяльності (наприклад, між спеціалістами з маркетингу, фінансів, виробництва).

Діагональні комунікації здійснюються між особами, які перебувають на різних рівнях ієрархії (наприклад, між лінійними і штабними підрозділами, коли штабні служби керують виконанням певних функцій). Такі комунікації характерні також для зв'язків між лінійними підрозділами.

В організації поряд з формальною структурою існує неформальна, яка заснована на особистих, неслужбових відносинах і відповідно, крім інформації, що передається по офіційних каналах, існує і неофіційна інформація, тобто чутки. Неформальна інформація буває досить корисною для доповнення інформації отриманої через формальні канали комунікації. Ця інформація є цінною для керівника, однак не можна допускати, щоб система розповсюдження чуток виступала заміном формальних каналів комунікації.

Неформальні канали, як і формальні, передають інформацію у чотирьох напрямках: вгору, вниз, по горизонталі і по діагоналі.

Американські автори М. Мескон, М. Альберт і Ф. Хедоурі виділяють комунікації між організацією та її зовнішнім середовищем і комунікації між рівнями та підрозділами організації. До них належать комунікації по висхідній, між різними відділами, керівник – підлеглий, комунікації між керівником і працюючою групою, неформальні комунікації.

Повідомлення найчастіше передається за допомогою мови, зображень, дій. Найпростішим і найдоступнішим засобом комунікації є мова, яка реалізує усні та письмові комунікації. Зображення використовується як доповнення до мовних комунікацій (графіки, плакати). Дії підтверджують словесні висновки керівника.

Комунікації поділяють на письмові та усні.

Усні комунікації відбуваються під час розмови віч-на-віч, групових дискусій, телефонних розмов тощо, за яких розмовну мову використовують для передавання змісту. Головна перевага усних комунікацій полягає в тому, що вони забезпечують негайний зворотний зв'язок та взаємний обмін у формі словесних запитань або усних домовлень, виразу обличчя та жестів. Усні комунікації – це телефонні розмови, публічні виступи, наради тощо. Позитивним аспектом таких комунікацій є економія часу, забезпечення глибшого взаєморозуміння. Якщо повідомлення високо оцінюється за кожною з наступних категорій, то воно успішно перенесе ідеї від відправника до отримувача: зрозумілість; повнота; лаконічність; конкретність; коректність.

Письмові комунікації – це записки, листи, звіти, записи тощо. З їх допомогою можна вирішити багато проблем, пов'язаних з усними комунікаціями.

Один з найбільших недоліків письмових комунікацій те, що вони затримують зворотний зв'язок та взаємообмін.

Звичайно, письмові комунікації мають і деякі переваги. Вони досить достовірні: постійно реєструють взаємні стосунки. Відправник може використати час для збирання та опрацювання інформації. Одержувач має змогу прочитати, а потім використати її знову в разі потреби. З огляду на це письмові комунікації прийнятніші, коли йдеться про важливі деталі. Їм також надають перевагу, коли одній або двом сторонам потрібні записи як свідчення того, що насправді відбувалось.

Існує така форма, як несловесні комунікації – це обмін інформацією без слів або за допомогою слів з підтекстом. Вони є дуже важливою, але малозрозумілою формою комунікації в організації, оскільки в них беруть участь вираз обличчя, рухи тіла, фізичні контакти та жести. Визначено три види несловесних комунікацій, які застосовуються менеджерами, – уявлення, оточення, мова жестів.

Для того, щоб краще зрозуміти суть процесу обміну інформацією і умови його ефективності, необхідно розглянути основні елементи комунікаційного процесу.

Комунікаційний процес – це обмін інформацією між двома або більшою кількістю людей. Основні функції комунікаційного процесу полягають у досягненні соціальної спільності при збереженні індивідуальності кожного з її елементів. В окремих актах комунікацій реалізуються управлінська, інформативна, емотивна (така, що викликає емоції) і фактична (пов'язана із встановленням контактів) функції.

Процес комунікації становить процес руху інформації в ланцюг «відправник – канал – одержувач», реальному або потенційному зв'язку у формі діалогу, а також впливу на керований об'єкт, який досягається в результаті обміну повідомленням.

У процесі обміну інформацією можна виділити вісім базових елементів.

1. *Відправник* – передавач, що генерує ідеї або збирає інформацію і передає її. Ним може бути індивід або група разом працюючих людей, організація.

2. *Кодування* – це процес перетворення ідей у символи, зображення, рисунки, форми, звуки, мову тощо. Таке кодування перетворює ідею у повідомлення.

3. *Повідомлення* – це сукупність символів, власне інформація, що закодована за допомогою символів і передається одержувачу.

4. *Канали передачі* – засоби, за допомогою яких сигнал спрямовується від передавача до одержувача. Канали діляться на міжособові та засоби масової інформації.

5. *Декодування* – процес, за допомогою якого приймач повідомлення переводить одержані символи в конкретну інформацію і інтерпретує її значення.

6. *Отримувач (приймач)* – цільова аудиторія або особа, якій призначається інформація та яка її інтерпретує.

7. *Відгук* – сукупність реакції обмежувача повідомлення після ознайомлення із його змістом. Можна спостерігати три основні типи результатів комунікації: зміни в знаннях одержувача, зміна установок одержувача, зміни поведінки одержувача повідомлення.

8. *Зворотний зв'язок* – частина відгуку одержувача, що надходить передавачу. Вона розглядається як сигнал, спрямований одержувачем інформації відправнику повідомлення. Він характеризує ступінь розуміння або нерозуміння інформації, що міститься в ньому.

За типом відносин між учасниками можна виділити міжособову, публічну, мовну і організаційну комунікацію.

До міжособової комунікації належать її засоби і форми, в яких повідомлення адресоване цілком конкретному індивіду; сюди входять бесіди, професійне обговорення та ін.

При налагодженні міжособових комунікацій слід урахувати роль комунікативних бар'єрів – психологічних перешкод на шляху поширення і прийняття інформації, які виникають з різних причин: упередженість, соціальні, політичні, моральні, професійні та інші відмінності між джерелом інформації та її адресатом.

Тема 3. ОРГАНІЗАЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ

3.1. Організація як структура і процес

Термін «організація» в менеджменті вживається в декількох значеннях. Всі вони тісно пов'язані між собою, але не є синонімами. Тому, слід усвідомити сутність наступних ключових категорій: «організація», «організаційний процес (діяльність)», «організаційна структура».

Організація – це функція управління, в межах якої здійснюється розподіл робіт між окремими працівниками (їх групами) та узгодження їх діяльності. Реалізація функції організації здійснюється в процесі організаційної діяльності.

Організаційна діяльність – це процес, за допомогою якого керівник усуває невизначеність та конфлікти між людьми щодо роботи

або повноважень і створює середовище, придатне для їх спільної діяльності.

Основні елементи організаційного процесу (діяльності):

а) поділ праці - поділ загальної роботи на окремі складові частини, достатні для виконання окремим працівником відповідно до його кваліфікації та здібностей;

б) департаменталізація - групування робіт та видів діяльності у певні блоки (підрозділи: групи, відділи, цехи, виробництва тощо);

в) делегування повноважень - підпорядкування кожного такого підрозділу керівникові, який отримує необхідні повноваження;

г) встановлення діапазону контролю - визначення кількості працівників, безпосередньо підлеглих даному менеджеру;

д) створення механізмів координації - забезпечення вертикальної та горизонтальної координації робіт та видів діяльності.

Організаційний процес – достатньо складний вид діяльності. Його складність полягає у необхідності вибору з численних альтернатив, кожна з яких не поступається решті з точки зору раціональності прийняття організаційного рішення. Кінцевим результатом організаційної діяльності є вибір певної позиції у діапазонах всіх елементів організаційної діяльності. Такий вибір у підсумку і формує організаційну структуру.

Організаційна структура в теорії управління визначається як абстрактна категорія, що характеризується трьома організаційними параметрами: ступінь складності; ступінь формалізації; ступінь централізації.

Складність - кількість виразних ознак організації. Чим більше вертикальних рівнів в ієрархії управління та кількість підрозділів на одному рівні, тим складніше координувати діяльність організації.

Ступінь формалізації - ступінь, в якому організація покладається на правила та процедури, спрямовуючи поведінку своїх працівників. Чим більше правил та регуляторів в організації, тим більш формалізованою є структура організації.

Централізація - місце зосередження права прийняття рішень. Якщо всі рішення (або їх більшість) приймаються вищими керівниками, тоді організація є централізованою. Децентралізація - передача права прийняття рішень з вищих рівнів управління на нижчі.

Організація – це багатозначне поняття, що означає внутрішню упорядкованість, узгодженість взаємозалежних елементів, сукупність процесів або дій, що забезпечують досягнення цілей систем об'єднань людей, спільна діяльність яких спрямована на реалізацію встановлених

програм на підставі певних правил і процедур. Отже, це поняття може означати об'єкт, властивість об'єкта та діяльність.

Основним елементом системи менеджменту є організаційна діяльність, яка дає можливість визначити такі питання: визначення раціональної структури управління; розподіл між окремими керівниками і спеціалістами загального обсягу робіт, повноважень і відповідальності; визначення взаємопідпорядкованості і взаємозалежності зайнятих на підприємстві працівників; розстановка зайнятих працівників на окремих ділянках роботи відповідно до їх кваліфікації, спеціалізації та здібностей; організація нормування апарату управління; встановлення взаємовідносин між працівниками.

Формальну (офіційну) структуру становлять ділові зв'язки і відносини, що виникають між працівниками при виконанні службових функцій і мають офіційний характер. Формальна структура колективу є відображенням офіційного розподілу робіт між членами колективу, тих службових зв'язків та відносин, які виникають у процесі трудової діяльності.

Неформальна (неофіційна) структура виникає спонтанно, в результаті об'єднання працівників за певними позаслужбовими уподобаннями, встановленням різних неформальних статусів. Такі неформальні об'єднання створюються у всіх сферах, вони доповнюють і розвивають офіційну структуру. Іноді неформальні відносини ґрунтуються на егоїстичних прагненнях, протиставленні окремих осіб чи груп керівництву або більшості колективу, в результаті чого виникають конфліктні ситуації.

Характерними особливостями неформальних груп є здатність до самоорганізації, саморегулювання внутрішніх відносин під впливом лідерства, престижу, симпатії.

Водночас спостерігаються і негативні моменти, коли виробничі, економічні та фінансові питання вирішуються не за законами, а залежно від того, які неофіційні стосунки існують між службовими особами. Нерідко це призводить до розвитку корупції у владних структурах та інших органах, пов'язаних з розподілом матеріальних і фінансових ресурсів.

В організації менеджменту важливе значення має ієрархія.

Ієрархія – це тип структурних відносин у складних багаторівневих системах, що характеризуються впорядкованістю, організованістю взаємодії між окремими рівнями по вертикалі. Ієрархія характеризується рівнями управління і відображає підлеглість органів управління і керівників зверху до низу.

Сутність ієрархічних відносин становлять відносини між вищою службовою особою або підрозділом та підлеглими. Слід зазначити, що власне ієрархічний рівень ще не визначає ранг або статус усіх посад, чи особисте місце осіб, що обіймають певні посади.

Організація управління передбачає ефективну дію кодексів – сукупність правил, норм, переконань, стандартів управлінського процесу, положень про структурні підрозділи, службових інструкцій.

Таким чином, організація як функція менеджменту найбільш суттєво і безпосередньо пов'язана із систематичною координацією безлічі завдань і взаємовідносин між людьми, що їх виконують.

3.2. Поняття організаційної структури і структури управління підприємств та їх вплив на організацію менеджменту

Будь-яка організація складається з елементів (відділів служб, груп, окремих виконавців), їхніх ролей і відносин, визначених ієрархією (рівнями управління по вертикалі), поліархією (горизонтальною координацією діяльності працівників одного ієрархічного рівня або положення), писаними і неписаними правилами (кодексами) поведінки.

Структура – це внутрішня будова будь-якої системи, склад, взаємозв'язок і взаємодія її складових елементів, що забезпечує збереження основних властивостей і організованість цієї системи.

Організаційна структура – це сукупність і взаємозв'язок усіх служб і підрозділів, що здійснюють свою діяльність на підставі поділу і кооперації праці. Вона служить основою структури управління.

Структура управління підприємства – це упорядкований склад усіх взаємопов'язаних структур і окремих працівників системи управління, що діють на підставі поділу і кооперації управлінської праці. У ній відображаються підрозділи, служби та працівники апарату управління, зв'язки і відносини між ними.

Структура управління є організаційною базою системи управління, ефективним механізмом саморегулювання і координації діяльності працівників. Вона організаційно закріплює управлінські функції за працівниками, служить мережею каналів по яких рухаються потоки інформації.

Свій конкретний вираз структура управління знаходить у структурній схемі, штатному розписі, положеннях про підрозділи, у посадових інструкціях керівників і спеціалістів.

Фактори формування структури управління поділяються на зовнішні й внутрішні.

До зовнішніх факторів належать: розвиток міжгосподарських зв'язків, система виробничо-технічного обслуговування підприємств;

форми торгового, медичного й культурно-побутового обслуговування населення, система державного управління підприємствами та ін.

До внутрішніх факторів відносять: природні умови, спеціалізація і концентрація виробництва, розмір підприємства, кількість і розміри населених пунктів, розміщення їх на території, наявність і стан доріг та засобів зв'язку, рівень механізації виробничих процесів, забезпеченості кадрами і рівень їхньої кваліфікації тощо.

Сформована система управління повинна забезпечувати раціональне використання землі, техніки, трудових та інших ресурсів. Структуру управління по горизонталі формують ланки, по вертикалі – ступені управління.

Ланки управління – це організаційно відособлені структурні підрозділи (служби, відділи, групи, сектори), що виконують одну або декілька функцій управління.

Ступені управління – це сукупність ланок управління, що знаходяться на одному рівні і відображають послідовність підпорядкування знизу доверху.

Сукупність ланок управління (структурних підрозділів), об'єднаних за ознакою подібності виконуваних функцій, утворює *службу управління* (економічну, консалтингову тощо).

Вертикальні управлінські відносини – це відносини субординації між вищими і нижчими ланками системи управління (вертикальні зв'язки до низу) або функціональні відносини між спеціалістами вищого і нижчого рівнів управління, а також між функціональними ланками управління і керівниками середньої ланки.

Горизонтальні зв'язки розглядаються як службові (професійні) відносини між ланками (працівниками) одного рівня господарської ієрархії.

Організаційна структура повинна відповідати певним вимогам:

1. Адаптивність (здатність організаційної структури пристосовуватися до змін, що відбуваються у зовнішньому середовищі).
2. Гнучкість, динамізм (здатність швидко реагувати на зміну попиту, вдосконалення технології виробництва, появу інновацій).
3. Адекватність (постійна відповідність організаційної структури параметрам керованої системи).
4. Спеціалізація (функціональна замкнутість структурних підрозділів, обмеження та конкретизація сфери діяльності кожної керуючої ланки).
5. Оптимальність (налагодження раціональних зв'язків між рівнями та ланками управління).

6. Оперативність (недопущення безповоротних змін у керованій системі під час прийняття рішення).

7. Надійність (гарантованість достовірності передачі інформації).

8. Економічність (відповідність витрат на утримання органів управління можливостям організації).

9. Простота (зрозумілість для персоналу і, як наслідок, легкість пристосування до цієї форми управління та активна участь у досягненні цілей організації).

Основні типи та принципи формування структур управління

У системі управління підприємств різних форм господарювання, що функціонують в аграрному секторі економіки, можуть застосовуватися різні типи організаційних структур залежно від: масштабів виробництва; виробничо-технологічних особливостей; стратегічних і поточних завдань діяльності підприємства; характеру середовища.

У ринкових умовах господарювання структура управління повинна забезпечити ефективність і конкурентоспроможність функціонування підприємства. Вона повинна мати такі характеристики: невелике число рівнів управління; наявність обґрунтованої кількості підрозділів, що включають високо кваліфікованих працівників; якість продукції і всі процедури повинні бути орієнтовані на споживача.

Рішення про організаційну структуру приймається керівництвом вищої ланки, а проектування її ґрунтується на стратегічних планах організації.

Організаційне планування включає наступні етапи:

1. Розподіл організації по горизонталі на блоки, що відповідають найважливішим напрямам діяльності.

2. Установлення співвідношення повноважень різних посад.

3. Визначення посадових обов'язків.

Процес розподілу організації на окремі блоки, що можуть називатися відділами чи секторами, називається *департаменталізацією*.

Організації, у яких керівництво залишає за собою значну частину повноважень для прийняття найважливіших рішень, є централізованими. А в яких повноваження розподілені між нижчими рівнями управління, є децентралізованими. При цьому керівники середньої ланки мають дуже великі повноваження в окремих галузях діяльності.

Будь-яку організацію можна характеризувати, як централізовану чи децентралізовану, лише в порівнянні з іншими організаціями залежно від ступеня делегування повноважень.

Теорія менеджменту виділяє різні типи організаційних структур управління виробництвом (рис. 3.1).

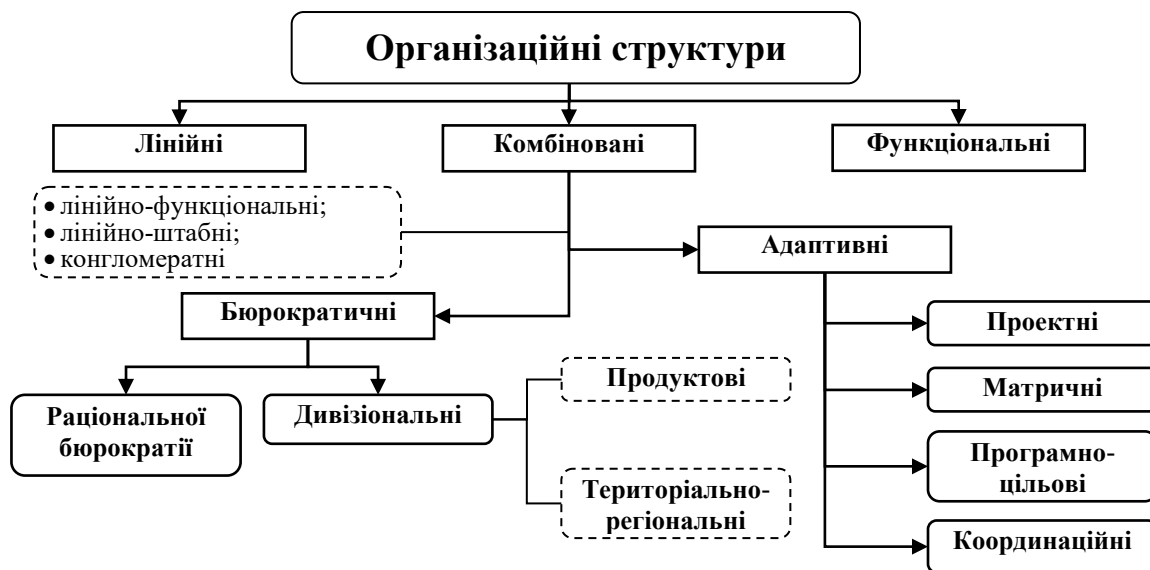


Рис. 3.1. Класифікація організаційних структур в управлінні

Історично першим сформувався бюрократичний тип. Відповідну концепцію підходу до побудови організаційних структур розробив на початку XX ст. німецький соціолог Макс Вебер. Він запропонував нормативну модель раціональної бюрократії, яка кардинально змінювала системи комутації, звітності, оплати праці, структури робіт, відносин на виробництві, що діяли раніше. В основі цієї моделі – уявлення про підприємства як про «організовані організації», що пред'являють суворі вимоги як до людей, так і до структур, у рамках яких вони діють.

Головні поняття бюрократичного типу структури управління – раціональність, відповідальність та ієрархічність.

Бюрократичні структури управління довели свою ефективність особливо у великих і надвеликих організаціях, у яких необхідно забезпечувати злагоджену, чітку роботу великих колективів людей, що працюють заради єдиної мети.

Ці структури дозволяють мобілізувати людську енергію і кооперувати працю людей у вирішенні складних проектів, у масовому і крупносерійному виробництві. Однак їм притаманні недоліки, особливо помітні в контексті сучасних умов і завдань економічного розвитку.

Очевидно, що бюрократичний тип структури не сприяє росту потенціалу людей, кожен з яких використовує тільки ту частину своїх здібностей, що безпосередньо потрібна для виконуваної роботи. Питання стратегії і тактики розвитку організації ініціюються і формулюються лише на вищому рівні, а всі інші рівні зайняті винятково виконанням доведених «зверху» рішень. Таким чином втрачається загальний управлінський інтелект, який розглядається сьогодні як найважливіший фактор ефективного керування.

Ще один недолік структур бюрократичного типу - неможливість з їх допомогою керувати процесом змін, спрямованих на удосконалювання роботи.

Адаптивні (органічні) організаційні структури розробляються та впроваджуються з метою забезпечення можливостей реагувати на зміни середовища та впроваджувати нові науково обґрунтовані технології.

В ієрархічній побудові рівні управління, які відображають виробничо-господарську структуру організацій, утворюють лінійну структуру управління. Необхідність обробки інформації, налагодження зв'язків, забезпечення виробничо-господарської діяльності зумовили появу функціональних служб, штабів у системі управління, які створили функціональну структуру управління. Сукупність лінійних і функціональних органів становить типову структуру управління.

Лінійний тип структури управління характеризується лінійними формами зв'язку між ланками управління і, як наслідок, концентрацією всього комплексу функцій управління та прийняття управлінських рішень в одній ланці управління. Лінійна структура управління складається із взаємо підпорядкованих елементів у вигляді ієрархічної драбини. Кожен управлінець підпорядковується тільки одному менеджеру, і всі зв'язки з вищими рівнями управління відбуваються через нього.

Хоча лінійна структура характеризується простотою, чіткістю і зрозумілістю взаємин ланок і працівників управління, проте вимагає високої компетентності керівника з усіх питань. Тому вона може використовуватися лише в умовах відносно простої системи організації з постійними умовами, завданнями і функціями менеджменту.

При *функціональному типі структури управління виробництвом* передбачається, що кожен орган управління (або виконавець) спеціалізується на виконанні окремих видів управлінської діяльності. Виконання вказівок функціонального органу в межах компетенції є обов'язковим для виробничих підрозділів.

Функціональна організація існує поряд з лінійною, що створює подвійне підпорядкування для окремих виконавців. Подібне підпорядкування має на меті інтегрувати функції на кожному рівні управління та забезпечити їх спеціалізацію за окремими ланками.

Кожен виробничий підрозділ одержує розпорядження одночасно від кількох керівників функціональних відділів, кожен з яких керує діяльністю всіх працівників у межах своєї компетенції (планування, бухгалтерський облік та ін.).

Спроба подолання недоліків лінійної й функціональної структури призвела до виникнення комбінованих структур управління.

Лінійно-функціональна структура передбачає те, що штабні (функціональні) служби отримують повноваження управління службами нижчого рівня, які виконують спеціальні функції. Однак делегуються не лінійні, а функціональні повноваження.

Багаторічний досвід використання лінійно-функціональних структур керування засвідчує, що вони найбільш ефективні там, де апарат керування змушений виконувати безліч рутинних, часто повторюваних процедур і операцій при значному рівні стабільності управлінських завдань і функцій. За допомогою чіткої системи зв'язків забезпечується стабільна робота кожної підсистеми й організації в цілому. Водночас виявилися й істотні недоліки, серед яких, у першу чергу, відзначають такі: несприйнятливість до змін, особливо під впливом науково-технічного і технологічного прогресу; складна система відносин між ланками і працівниками апарату керування, які зобов'язані суворо дотримуватись правил і процедур; повільна передача і обробка інформації через безліч погоджень (як по вертикалі, так і по горизонталі); уповільнення процесів прийняття та реалізації управлінських рішень.

Аналогічні характеристики має і так звана лінійно-штабна структура управління, теж побудована за принципом функціонального поділу управлінської праці, використовуваного у штабних службах різних рівнів. Головне завдання лінійних керівників - координувати дії функціональних служб і направляти їх у русло загальних інтересів організації.

У лінійно-штабній структурі при лінійних керівниках створюються штаби (служби), які спеціалізуються на виконанні певних управлінських функцій. Вони не мають права приймати управлінські рішення, а сприяють розробці необхідних положень у межах конкретної функції управління, які забезпечать підготовку якісних рішень. Ці рішення у результаті прийматиме лінійний менеджер і передавати їх для виконання.

Ще одним різновидом є структура, що у зарубіжній літературі одержала назву дивізіональної. Формування цього виду структур за кордоном пов'язано з процесами «розукрупнення» гігантських корпорацій у 60-ті роки. Прагнучи підвищити гнучкість і пристосування до змін у зовнішньому середовищі, найбільші компанії почали виділяти зі свого складу виробничі відділення з наданням їм визначеної самостійності у здійсненні оперативного керування. При цьому всі найважливіші загальнокорпоративні функції управління залишалися у віданні центрального адміністративного апарату, що розробляв стратегію розвитку організації в цілому, вирішував проблеми інвестування, наукових досліджень, розробок тощо.

Ключовими фігурами в управлінні організаціями з дивізіональною структурою стають не керівники функціональних підсистем, а керуючі виробничими відділеннями. Структурування організації за відділами відбувається, як правило, по одному з критеріїв: за видами продукції, що випускається чи наданих послуг (продуктова спеціалізація), за орієнтацією на ті чи інші групи споживачів (споживча спеціалізація).

Такий підхід забезпечує більш тісний зв'язок зі споживачами і ринком, істотно прискорюючи реакцію організації на зміни, що відбуваються у зовнішньому середовищі (рис. 3.2).

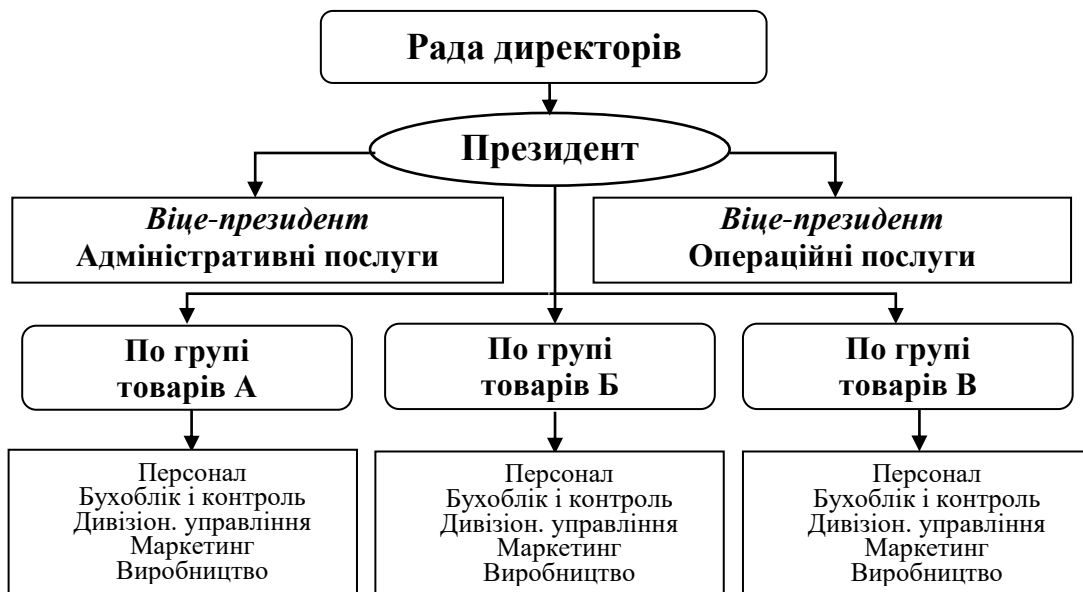


Рис. 3.2. Дивізіональна структура управління з товарною спеціалізацією

Світова практика свідчить: із впровадженням дивізіональних принципів структура управління організацією у своїй основі залишається лінійно-функціональною, але одночасно посилюється її ієрархічність, тобто управлінська вертикаль. У результаті істотно зменшується навантаження на управлінський рівень, що зосереджується у своїй діяльності на стратегічному менеджменті організації в цілому.

У дивізіональних структурах кожен підрозділ з виробництва продукції має функціональні особливості у таких сферах як маркетинг, виробництво, персонал тощо.

Окремі організації, що отримують оперативно-господарську самостійність, починають працювати як «центри прибутку» і активно використовують надану їм свободу для підвищення ефективності своєї діяльності. Але в цілому така структура управління виявляється ускладненою, насамперед за рахунок проміжних (середніх) рівнів менеджменту, створених для координації роботи різних підрозділів.

Дублювання функцій управління на різних рівнях призводить до зростання витрат на утримання управлінського апарату.

Продуктовий тип дивізійної структури передбачає створення в структурі організації самостійних господарських підрозділів - виробничих відділень, орієнтованих на виробництво та збут конкретних видів продуктів однієї групи або ж одного продукту.

При використанні регіонального типу дивізійної організаційної структури передбачається, що відповідальність за всю діяльність компанії на внутрішньому і зовнішньому ринках розподіляється між самостійними регіональними підрозділами. Ці підрозділи за змістом і характером діяльності можуть виступати як виробничі відділення і центри прибутку, так і організовуватися у формі дочірніх компаній та бути центрами прибутку й відповідальності.

Різновидами структур є також проектні і матричні форми організації управління.

Проектні структури формуються при розробці організацією проектів, що охоплюють будь-які процеси цілеспрямованих змін у системі (наприклад, модернізацію виробництва, освоєння нових виробів, технологій, будівництво складних об'єктів). Керування проектом включає визначення його цілей, формування структури, планування й організацію виконання робіт, координацію дій виконавців.

Одна з форм проектного керування – створення спеціального підрозділу – проектної команди (групи), що працює на тимчасовій основі, тобто протягом часу, необхідного для реалізації завдань проекту. До складу групи, звичайно, входять різні фахівці, зокрема з менеджменту. Керівник проекту наділяється так званими проектними повноваженнями, що охоплюють відповідальність за планування, складання графіка і хід виконання робіт, витрати виділених коштів, а також за матеріальне заохочення працюючих. У зв'язку з цим великого значення набуває вміння керівника розробити концепцію керування проектом, розподілити завдання між членами груп, чітко намітити пріоритети і конструктивно підійти до вирішення конфліктів. Після завершення проекту структура розпадається, а співробітники переходять у нову команду чи повертаються на свою постійну посаду. При контрактній роботі вони звільняються відповідно до умов угоди.

Структури розглянутого вище типу мають велику гнучкість, досить прості й економічні. До того ж вони дозволяють організації паралельно розробляти кілька проектів не змінюючи звичної структури управління. Проте, при цьому виникає проблема розподілу ресурсів (зокрема персоналу фахівців) між проектами, а від керівників проектів потрібно не тільки вміле керування всіма стадіями життєвого циклу

розробки, але й усвідомлення їхньої ролі у системі проектів цієї організації. Для полегшення проблем координації в організаціях створюються штабні органи управління, куди входять керівники проектів або використовуються матричні структури.

Матрична структура керування може бути охарактеризована як «гратчаста» організація, побудована на основі принципу подвійного підпорядкування виконавців: з одного боку, безпосередньому керівникові функціонального підрозділу, що надає персонал й інші ресурси керівнику проекту (чи цільової програми), з іншого - керівникові тимчасової групи, який наділений необхідними повноваженнями і несе відповідальність за терміни, якість і ресурси.

За такої організації керівник проекту взаємодіє з двома групами підлеглих, що підпорядковуються йому тимчасово і за обмеженим колом питань (причому зберігається їхнє підпорядкування безпосереднім керівникам підрозділів – відділів, служб). Перехід до матричних структур охоплює не всю організацію, а лише її частину, причому успіх значною мірою залежить від того, у якій мірі керівники проектів мають професійні якості менеджерів і здатні виступити в проектній групі у ролі лідерів. Широке поширення матричних структур в організаціях свідчить про їхню ефективність, хоча система подвійного (а в ряді випадків, навіть, множинного) підпорядкування викликає чимало проблем в управлінні персоналом і його ефективним використанням.

Ефективні організаційні структури повинні відповідати наступним параметрам: - відповідність цілям і стратегії розвитку підприємства; - оптимальний поділ праці між органами управління і окремими працівниками; - достатній об'єм повноважень менеджерів; - врахування головних аспектів зовнішнього і внутрішнього середовища; - організаційна структура повинна бути укомплектована компетентними працівниками.

Говорячи про структуру організації і структуру управління нею, варто пам'ятати, що немає ідеальної структури. Умови роботи організацій різні, тому ефективно діюча структура в одній абсолютно не підійде для іншої. Структура управління повинна бути пов'язана з ключовими елементами організації: з її цілями, механізмом функціонування, людьми, корпоративною культурою, стратегією.

3.3. Організаційні цілі та плани. «Дерево цілей» організації у менеджменті

Щоб спільні зусилля співробітників організації були успішними, вони повинні знати, що від них очікується. Для цього необхідно: сформулювати цілі, до яких прагне організація; визначити шляхи

досягнення встановлених цілей; поставити задачі перед підрозділами організації та конкретними виконавцями.

На практиці існує багато критеріїв класифікації планів організації. Найчастіше з них використовують такі:

- за критерієм широти охопленої сфери розрізняють стратегічні й оперативні плани;
- за критерієм часового горизонту плани поділяють на довгострокові й короткострокові;
- за ступенем конкретизації вирізняють завдання й орієнтири.

Стратегічні плани – це плани, які визначають головні цілі організації, стратегію придбання та використання ресурсів для досягнення цих цілей.

Оперативні плани – це плани, у яких стратегія деталізується у розрахованих на короткий термін рішеннях щодо того: що конкретно необхідно зробити, хто повинен це зробити, як це має бути зроблено.

Короткострокові плани – це плани, які складаються на період до 1 року. Вони, як правило не повинні змінюватися.

Довгострокові плани – це плани розраховані на перспективу 3-5 років. Мета цих планів - врахування змін у зовнішньому середовищі організації та вчасне реагування на них.

Завдання – це плани, що мають чіткі, однозначні, конкретно визначені цілі. Їх не можна тлумачити двозначно (збільшити виробництво на 3% за рік).

Орієнтири – це плани, що носять характер напрямку дій. Їх використання доцільне за умов невизначеності середовища, великої ймовірності непередбачуваних змін, які вимагають гнучкості управління. Вони визначають курс дій, але не прив'язують управління до жорстких конкретних цілей, тобто вони надають у певних межах свободу для маневру (збільшити обсяги виробництва на 3-4% за рік).

Мета – це кінцевий стан, якого організація прагне досягти в певний момент у майбутньому (ідеальне уявлення про майбутні досягнення підприємства).

Правильно сформульовані організаційні цілі мають відповідати наступним вимогам: конкретність та вимірюваність; орієнтованість у часі; реалістичність, досяжність, не перевищення можливостей організації; несуперечливість, узгодженість, взаємопов'язаність тощо.

Цілі, які окреслені з урахуванням зазначених вимог, виступають своєрідними нормативами, за допомогою яких менеджер може робити висновки про ефективність своєї майбутньої практичної діяльності.

Будь-яка організація має багато різноманітних цілей, сукупність яких утворює складну структуру. Це передбачає необхідність

класифікації цілей. Цілі організації можна класифікувати за наступними критеріями:

- за спрямованістю дій - цілі зовнішні та внутрішні;
- за напрямками діяльності на підприємстві - економічні, техніко-технологічні, соціальні, екологічні;
- за можливістю їхнього повного здійснення - «цілі створення» (якого-небудь матеріального об'єкта чи системи) та «цілі розвитку» (коли йдеться про процес);
- за охопленням рівнів управління - цілі всього підприємства, окремих підрозділів і груп або індивідумів;
- за часовими характеристиками - коротко-, середньо- та довгострокові;
- за відповідною спрямованістю на види діяльності - стратегічні, тактичні, оперативні;
- за ступенем оновлення - цілі підтримки наявного рівня, цілі поступового розвитку окремих елементів системи та цілі оновлення;
- за впливом на окремі елементи підприємства - виробничі та управлінські; управлінські, в свою чергу, можна поділити на адміністративні функції (планування, організація, мотивація, контроль) і функції підприємства (маркетингові, технологічні, збутові, фінансові, постачання, кадрові тощо);
- за характером діяльності - цілі функціонування та цілі розвитку;
- за пріоритетами - основні, побічні та підтримуючі;
- за вимірюваністю - кількісні та якісні.

Можна також сформулювати два класифікаційних типи цілей: прямі та забезпечуючі. Для підприємства, що діє у ринковому середовищі, до прямих цілей належать: зростання прибутковості діяльності; справедлива винагорода персоналу; виконання соціальних зобов'язань; задоволення потреб споживачів; створення конкурентних переваг (конкретних); завоювання ринку тощо.

До забезпечуючих (підтримуючих) цілей підприємства відносять: «виживання» в конкурентній боротьбі; нові види продукції та технології; професіоналізм і компетенцію персоналу, що забезпечують гнучкість і рівень управління в умовах конкурентної боротьби; рівень та умови виробництва тощо.

Роль суб'єктивного фактора у встановленні цілей підприємства може бути визначена через фактичне існування номінально та реально існуючих цілей. Номінальні цілі відбивають проголошені, формально встановлені та всебічно обґрунтовані орієнтири розвитку організації. До них можна віднести: зростання добробуту працівників підприємства, впровадження досліджень НТП у виробництво; виконання зобов'язань

щодо соціальної відповідальності перед суспільством тощо. Реально ж можуть переслідуватися зовсім інші цілі: збереження статус-кво на підприємстві для забезпечення досягнутого розподілу влади, розподіл власності на свою користь та ін. Зближення реальних і номінальних цілей можна підвищити продуктивність організації, створити позитивний імідж.

Досить складна класифікація не дає змоги охарактеризувати повний взаємозв'язок і взаємозалежність цілей, які допомагають налагодити ефективну роботу для їхнього досягнення. Тому крім визнання наявності різних цілей на підприємстві треба аналізувати їхню взаємодію.

Будь-яке управління передбачає досягнення цілей – і в цьому контексті є цільовим. Цільовий підхід до управління знайшов вираз у декількох концепціях: «управління за результатами», «програмно-цільове управління», «стратегічне управління» тощо.

Одним з широко розповсюджених на практиці способів встановлення цілей та оцінки діяльності керівників є так зване «управління за цілями» (МВО – management by objectives).

У відповідності до концепції МВО загальноорганізаційні цілі можна розділити на декілька більш дрібних цілей окремих структурних одиниць організації, які, у свою чергу, можна трансформувати в цілі окремих груп і підрозділів і далі розбити на цілі діяльності окремих виконавців. При цьому цілі діяльності кожного виконавця мають сприяти досягненню цілей його керівника. Внаслідок цього утворюється так званий каскад цілей організації. Якщо кожний виконавець досягає поставлених цілей, тоді своїх цілей досягає і група робітників, і структурний підрозділ організації, і організація в цілому.

Отже, сутність концепції МВО полягає у наступному: для кожного співробітника організації визначається мета його діяльності; забезпечується взаємозв'язок таких цілей; забезпечується досягнення кожним виконавцем встановленої мети; керівник та підлеглий співпрацюють, визначаючи цілі діяльності підлеглого.

На відміну від традиційного процесу встановлення цілей, в процесі МВО цілі для підлеглих не встановлюються керівником одноособово. При цьому розуміється, що ступінь досягнення мети буде основним критерієм оцінки та винагородження діяльності підлеглого.

Процес МВО, іншими словами, розглядається як надання «голосу» підлеглому в процесі встановлення цілей та чіткого визначення результатів його діяльності за певний проміжок часу. Начальник та підлеглий спільно вибирають цілі діяльності підлеглого та «домовляються», як буде вимірюватись їх досягнення.

Необхідною складовою МВО є наявність зворотного зв'язку. В ідеалі МВО вимагає встановлення безперервного зворотного зв'язку, тобто такого, коли працівник самостійно, без зовнішнього втручання відстежує та коригує власні дії. Цей процес самоконтролю доповнюється періодичною оцінкою роботи підлеглого на підставі його звітів.

Процес МВО складається з кількох взаємопов'язаних етапів, кожний з яких включає здійснення кількох кроків (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 - Процес управління за цілями

Етапи процесу управління	Зміст етапів
1. Встановлення цілей	1.1. Формування довгострокових цілей, стратегії організації
	1.2. Розробка конкретних загальноорганізаційних цілей
	1.3. Визначення дивізіональних та групових цілей
	1.4. Визначення індивідуальних цілей
2. Планування дій	2.1. Ідентифікація дій (завдань) для досягнення цілей
	2.2. Встановлення взаємозв'язків між цілями
	2.3. делегування повноважень та визначення відповідальності за виконання дій
	2.4. Визначення часу, необхідного для виконання дій
	2.5. Визначення ресурсів, необхідних для виконання дій
3. Самоконтроль	3.1. Систематичне відстеження та оцінка ходу досягнення цілей самими працівниками без зовнішнього втручання
4. Періодична звітність	4.1. Оцінка прогресу досягнення цілей керівником
	4.2. Оцінка досягнення загальної мети та посилення впливу

Переваги МВО:

- оптимізація організаційної структури управління організацією. Завдяки використанню МВО чітко визначається, хто за що відповідає у процесі досягнення загальної мети організації;

- забезпечення цілеспрямованої мотивації працівників. Почуття особистої зацікавленості працівників у результатах діяльності виникає внаслідок особистої участі у процесі встановлення власних цілей, можливості «вкласти» в них свої ідеї, знань сфери своєї компетенції та отримання допомоги від начальника;

- ефективні методи контролю (винагороджується результат, а не процес діяльності). Найкращим орієнтиром для контролю є комплекс чітко сформульованих цілей.

Недоліки МВО: складність кількісного визначення цілей діяльності певних робіт та імовірність витоку інформації за умов доведення цілей до кожного підлеглого.

Через багатоцільовий характер діяльності підприємства дуже гостро постає проблема визначення та балансу різноспрямованих цілей, що ними користується підприємство у своєму розвитку.

Для того, щоб досягти цілі, особливу увагу треба приділити процесам ідентифікації (взаємозв'язок, ототожнення окремими особами цілей організації з власними цілями) та адаптації (дії, за допомогою яких індивіди намагаються впливати на цілі організації, змінюючи їх).

Для відображення цілей навіть дуже простої організації варто використовувати комплексний підхід, тобто створити систему цілей, яка б відбивала потреби підприємства з точки зору як зовнішнього, так і внутрішнього середовища.

«Дерево цілей» - це наочне графічне зображення підпорядкованості та взаємозв'язку цілей, що демонструє розподіл загальної (генеральної) мети або місії на підцілі, завдання та окремі дії; «цільовий каркас» організації, явища чи діяльності.

Загальний вигляд «дерева цілей» показано на рисунку 3.2.

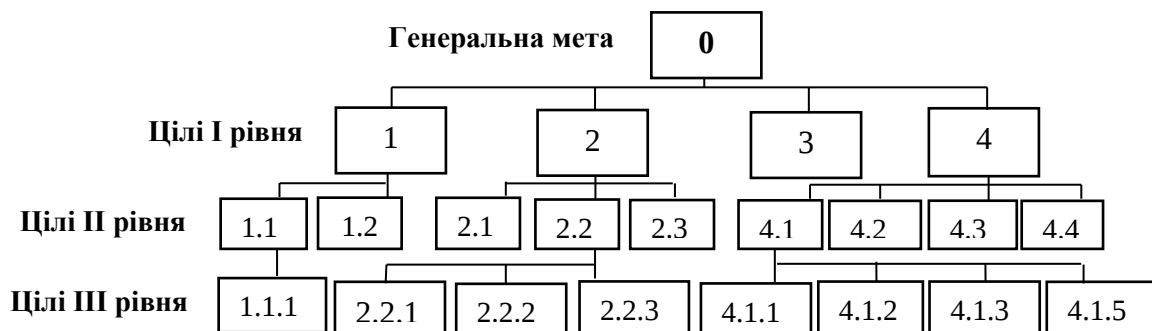


Рис. 3.2. «Дерево цілей» організації

Основна ідея щодо побудови «дерева цілей» - декомпозиція.

Декомпозиція (розукрупнювання) - це метод розкриття структури системи, при якому за однією ознакою її поділяють на окремі складові.

Метод декомпозиції використовується для побудови «дерева цілей», щоб пов'язати генеральну мету зі способами її досягнення, сформульованими у вигляді завдань окремим виконавцям.

3.4. Зміст понять «делегування повноважень» і «відповідальність» у менеджменті

Делегування – це передача завдань і повноважень щодо їх вирішення особі, яка бере на себе відповідальність за їх виконання. Делегування є засобом, за допомогою якого керівництво розподіляє серед співробітників численні завдання, які повинні виконуватись для досягнення мети організації. Якщо завдання не делегується іншим працівникам, керівник виконує його сам.

Делегування - це акт, який перетворює звичайного працівника в «керівника».

Відповідальність – це зобов'язання виконувати поставлені завдання та відповідати за їх позитивне вирішення. Фактично індивід

укладає контракт з організацією на виконання певних завдань в обмін на отримання визначеної винагороди. Відповідальність означає, що працівник відповідає за результати виконання завдання перед тим, хто передає йому повноваження.

Делегування реалізується лише у випадку прийняття повноважень, а власне відповідальність не може бути повністю делегована. Керівник не може розмежовувати відповідальність, передаючи її підлеглим. Хоча особа, на яку покладена відповідальність за вирішення певного завдання, не повинна виконувати його особисто, але вона залишається відповідальною за якісне завершення роботи.

Повноваження – це обмежене право використовувати ресурси організації та спрямовувати зусилля деяких її працівників на виконання певних завдань. Повноваження делегуються посаді, а не індивіду, який займає її в цей момент.

Розрізняють два типи повноважень: лінійні та апаратні (штабні).

Лінійні повноваження – це повноваження, які передаються безпосередньо від керівника підлеглому і далі іншим підлеглим.

Делегування лінійних повноважень створює ієрархію рівнів управління. Процес створення ієрархії називається скалярним процесом. Однак у багатьох ситуаціях лінійні повноваження не можуть забезпечити потреб організації. Це пояснюється кількістю та різноманітністю функцій, які виконує адміністративний апарат в сучасних організаціях. Враховуючи особливості цих функцій, виділяють три типи штабного апарату: *консультативний апарат* (спеціалісти, залучені на постійній або тимчасовій основі для консультування лінійного керівництва); *обслуговуючий апарат* (наприклад, відділ кадрів, матеріально-технічне постачання, маркетингові дослідження, планування тощо); *особистий апарат* (різновид обслуговуючого апарату, який формується прийняттям на роботу секретаря або помічника).

Основні види штабних повноважень:

1. Рекомендаційні повноваження. Апаратні повноваження зводяться до рекомендаційних, тобто передбачається, що лінійне керівництво звертатиметься за консультаціями при виникненні потреб у знаннях консультативного апарату.

2. Обов'язкові узгодження. Оскільки апарат може відчувати труднощі у спілкуванні з лінійним керівництвом, підприємство часом розширює повноваження апарату до обов'язкових узгоджень з ним певних рішень. У цьому випадку лінійне керівництво повинно обговорити відповідні ситуації зі штабним апаратом, перш ніж діяти або

подавати пропозиції вищому керівництву. Однак лінійні керівники не зобов'язані дотримуватися рекомендацій апарату.

3. Паралельні повноваження. Вище керівництво може розширити обсяг повноважень апарату, надаючи йому права відхиляти рішення лінійного керівництва. Метою паралельних повноважень є встановлення системи контролю для урівноважування влади та попередження грубих помилок.

4. Функціональні повноваження. Апарат, що має функціональні повноваження, може запропонувати чи заборонити певні дії в межах своєї компетенції. Лінійні повноваження президента організації реалізуються через апарат, даючи йому право діяти в певних питаннях, і, таким чином, функціональні повноваження усувають різницю між лінійними та штабними обов'язками для всіх практичних цілей).

5. Лінійні повноваження всередині апарату. У великих організаціях адміністративний апарат може складатися з великої кількості людей і бути підрозділом з більш ніж одним рівнем управління. Отже, сам штабний апарат має лінійну організацію та звичайний ланцюг команд, і менеджери у цій ієрархії наділені лінійними повноваженнями стосовно своїх підлеглих.

Делегування повноважень означає передачу виконання виробничих, збутових та інших завдань підлеглим, керівникам нижчої ланки. Цей процес може мати як разовий характер, так і характер генерального делегування. Є ряд повноважень, що не можуть бути делеговані, тому що вони входять, наприклад, у компетенцію загальних зборів акціонерів.

Характер, обсяг повноважень конкретного індивіда визначається його посадою, тим місцем, що він займає в структурі організації.

3.5. Формування центрів відповідальності в сільськогосподарському підприємстві

Сучасний стан розвитку внутрігосподарського економічного механізму великих сільськогосподарських підприємств, що виникли в результаті реорганізації колективних сільськогосподарських підприємств, характеризується створенням на основі виробничих підрозділів центрів відповідальності, що можуть поділятися на центри витрат, прибутку, а в деяких випадках й інвестицій. Організація центрів відповідальності дозволяє активізувати внутрішні чинники ефективності господарювання за рахунок посилення відповідальності суб'єктів управління за результати власних рішень і вдосконалювати управління витратами та доходами підприємства. При цьому центри витрат створюють, як правило, в аграрній виробничій сфері, а центри прибутку

- у сфері промислового виробництва, переробки сільськогосподарської продукції та її реалізації. Центри інвестицій можуть створюватися на базі нових виробництв, які мають відокремлені джерела фінансування.

Організація управління за центрами відповідальності покликана передусім встановити персональну відповідальність керівників підрозділів за результати їхньої роботи. Для цього потрібно забезпечити організаційне, економічне та управлінське відокремлення підрозділів. Однорідність виробничого процесу в сільському господарстві, комбінований підхід до галузевої структури аграрних підприємств та функціональний принцип побудови їхньої організаційної структури зумовлюють відносну однорідність складу внутрігосподарських підрозділів як основи центрів відповідальності.

Встановлення комплексної відповідальності на рівень керівників галузей (цехів) забезпечує ефективне використання кадрового потенціалу сільськогосподарських підприємств. При цьому керівники цехів і центрів відповідальності несуть матеріальну відповідальність за результати своїх технологічних та управлінських рішень.

Формування центрів відповідальності в допоміжних і обслуговуючих підрозділах організаційно є менш складним порівняно з підрозділами в рослинництві й тваринництві, оскільки вони виконують чіткі функції - надання певного виду послуг або виконання специфічних робіт. Проте при розподілі відповідальності між керівниками підрозділів і цехів у рослинництві й тваринництві необхідно враховувати, що останні не здійснюють оперативного управління виробничим процесом в обслуговуючих підрозділах, а відповідають за розвиток виробництва та його технічне забезпечення.

В окремих господарствах у сфері промислового й обслуговуючого виробництва не створюють центри відповідальності за видами робіт та послуг. Це стосується таких служб, як водопостачання, котельні, бані, цехи з виробництва дерті, пункти забою тварин тощо. Всі ці підрозділи можуть входити до одного центру відповідальності, який очолює завідувач господарством. І навпаки, такі структурні підрозділи, як їдальня, дитсадок, будівельна бригада, млин, пекарня, функціонують як цілком самостійні управлінські структури, на основі яких створюють центри відповідальності, підпорядковані безпосередньо керівникові господарства.

В умовах зростаючих вимог ринку посилюються функції маркетингового управління. Результатом цього є створення окремих маркетингових служб на сільськогосподарських підприємствах. Як правило, очолює цю службу заступник керівника підприємства з комерційних питань, а до її складу входять також бухгалтери зі

складського обліку та обліку доходів від реалізації, які ведуть деталізований облік у розрізі постачальників і споживачів, аналізують закупівельні та реалізаційні ціни.

Організація управління за центрами відповідальності на основі децентралізованого оперативного управління є першим кроком на шляху вдосконалення організаційно-економічних відносин на сільськогосподарських підприємствах. У подальшому вдосконалення внутрігосподарських економічних відносин має здійснюватися в напрямку децентралізації підприємницької відповідальності. За цією концепцією центр відповідальності перетворюється на внутрігосподарську підприємницьку структуру, яка діє в межах однієї фінансової системи підприємства і працює на прибуток.

В організаційному плані створення таких центрів прибутку повинно ґрунтуватися на дивізіональній продуктивній структурі підприємства. За такої структури керівник центру відповідальності наділяється всіма повноваженнями з виробництва та збуту і є відповідальним за його прибутковість. Функціональні служби, такі як планово-фінансова, матеріально-технічного постачання та збуту, можуть створюватися або в центрі відповідальності, або за його межами, забезпечуючи обслуговування кількох чи всіх центрів відповідальності. Основною метою створення продуктивних підприємницьких структур є зближення виробника і споживача продукції, що дозволяє підвищувати ефективність виробництва.

Управління центрами відповідальності спрямоване на активізацію внутрішніх організаційно-економічних чинників ефективності. З цією метою необхідно організувати ефективну систему внутрігосподарського обліку, планування, організації, мотивації та контролю, використовуючи позитивний досвід роботи сільськогосподарських підприємств в умовах внутрігосподарського розрахунку й ринкової економіки з упровадження системи управління витратами і бюджетування.

3.6. Організація вироблення, прийняття і реалізації управлінських рішень

У науковій літературі зустрічається як розширене, так і вузьке розуміння процесу прийняття рішень в управлінні.

У розширеному розумінні прийняття рішень ототожнюється з усім процесом управління. Розширене розуміння охоплює не тільки процес прийняття рішень, але і його виконання та контроль результатів його реалізації. Але це не відповідає уявленню, що кінцевим результатом прийняття рішення є саме рішення.

У вузькому розумінні прийняття рішень розглядається лише як вибір кращого рішення з чисельних альтернатив. У процесі аналізу вузького розуміння необхідно враховувати, що альтернативні варіанти не виникають самі собою. Процес прийняття рішень складається не тільки з вибору кращого варіанту, але й з пошуку альтернатив, встановлення критеріїв оцінки, вибору способу оцінки альтернатив тощо.

Зважаючи на це, можна запропонувати таке визначення категорії **«прийняття управлінського рішення»**: – це процес, який починається з констатації виникнення проблемної ситуації та завершується вибором рішення, тобто вибором дії, яка спрямована на усунення проблемної ситуації.

На процес прийняття управлінських рішень впливає безліч різноманітних факторів. До найважливіших з них належать:

- ступінь ризику – розуміється, що завжди існує імовірність прийняття неправильного рішення, яке може несприятливо вплинути на організацію;

- час, який відведений менеджерів для прийняття рішення. На практиці більшість керівників не мають можливості проаналізувати усі можливі альтернативи, відчуваючи дефіцит часу;

- ступінь підтримки менеджера колективом – цей фактор враховує те, що нових менеджерів сприймають не відразу;

- особисті якості менеджера – незалежно від того, як менеджери приймають рішення і відповідають за них, вони повинні мати здібності до прийняття вірних рішень;

- політика організації – у даному випадку враховується суб'єктивний фактор при прийнятті рішення (статус, влада, престиж, легкість виконання).

Кінцевим результатом прийняття рішення є саме управлінське рішення, яке є первісним, базовим елементом процесу управління, що забезпечує функціонування організації за рахунок взаємозв'язку формальних та неформальних, інтелектуальних та організаційно-практичних аспектів менеджменту.

Управлінське рішення є інструментом впливу на об'єкт управління та окремі його підсистеми, важливою ланкою формування та реалізації відношень управління в організації; складає основу реалізації кожної функції менеджменту.

Спрощена модель раціональної технології прийняття рішень включає декілька наступних етапів.

1. Діагноз проблеми, в свою чергу, включає наступні підетапи:
 - виявлення та опис проблемної ситуації;
 - встановлення мети вирішення

проблемної ситуації (визначення бажаного кінцевого результату); - ідентифікація критеріїв прийняття рішення.

2. Накопичення інформації про проблему означає збирання й обробку різноманітних відомостей щодо проблеми, яка розглядається.

3. Розробка альтернативних варіантів означає розробку, опис та складання переліку усіх можливих варіантів дій, що забезпечують вирішення проблемної ситуації.

У процесі опрацювання варіантів розв'язання проблем необхідно враховувати вимоги до альтернатив, що обмежують їх чисельність: - взаємовиключеність альтернатив; - забезпечення однакових умов опису альтернатив.

4. Оцінка альтернативних варіантів на предмет реалістичності та прийнятності наслідків реалізації альтернатив.

5. Прийняття рішення. На цьому етапі здійснюється порівняння альтернатив за очікуваними ефектами їх реалізації та вибір кращої альтернативи на підставі критеріїв, ідентифікованих на етапі діагнозу проблеми.

Одним з найскладніших етапів раціональної технології прийняття рішень є пошук альтернативних варіантів. В управлінській практиці використовуються різноманітні методи творчого пошуку альтернативних варіантів, які умовно поділяють на три групи:

1. методи індивідуального творчого пошуку: метод аналогії; метод інверсії; метод ідеалізації);

2. методи колективного творчого пошуку: метод “мозкового штурму”; метод конференції ідей; метод колективного блокноту;

3. методи активізації творчого пошуку: метод контрольних запитань; метод фокальних об'єктів; метод морфологічного аналізу.

3.7. Основні типи управлінських рішень в аграрному виробництві

Процес розробки та прийняття управлінських рішень є основною ділянкою роботи менеджера. Загалом управлінський цикл зводиться до формули «ціль-результат-ціль». У свою чергу, його можна поділити на три підцикли: поява інформації; накопичення (концентрація) інформації; перетворення інформації на рішення.

Існує три основні типи управлінських рішень, пов'язаних з процесом функціонування виробництва: «фактор-фактор», «фактор-продукт» і «продукт-продукт». Ці рішення дають відповідь на такі питання: Яку продукцію доцільно виробляти? Яким чином її виробляти? Скільки продукції необхідно виробляти?

Так, рішення типу «*фактор-фактор*» полягає у виборі виду ресурсів, що використовуються у виробництві, і визначенні їхніх обсягів. Наприклад, менеджер повинен вирішити, яку кількість зерна чи сіна закласти у раціон годівлі худоби. При цьому йому потрібно врахувати інформацію про те, як змінюватиметься собівартість продукції за варіантами годівлі. Таким чином, рішення типу «фактор-фактор» - це процес варіації використання різних виробничих ресурсів у межах можливостей менеджера, враховуючи рівень заміщення даних ресурсів (технологічну можливість заміщення) і витрат на ці ресурси (ціну, собівартість виробництва, доставку, складування тощо).

За допомогою рішень типу «*фактор-продукт*» визначають, на виробництво якого продукту використання наявних ресурсів є раціональним. Наприклад, кукурудзу чи інші концентровані корми можна застосовувати для виробництва молока, приросту великої рогатої худоби або свиней. Поряд з цим комбінацію наявних ресурсів можна застосовувати для виробництва якогось одного виду продукції. Так, наявні посівні площі використовуються лише для кормовиробництва, зорієнтованого на виробництво молока чи вирощування товарних сільськогосподарських культур - зерна, цукрових буряків, картоплі. Отже, рішення «фактор-продукт» можуть бути типу «певний вид ресурсу - мультипродукт» або «мультиресурси - певний вид продукту». При цьому критерієм прийняття того чи іншого рішення є ефективність господарювання - перевищення доходу над виробничими витратами, тобто саме маса доходу (прибутку), а не його питома значення.

Тип рішень «*продукт-продукт*» визначає, скільки різних видів продукту повинно вироблятися та в якому обсязі. Маючи обмежену кількість ресурсів, менеджер повинен вирішити, яку продукцію доцільно виробити для одержання максимального ефекту. Вся продукція, вироблена сільськогосподарським підприємством, поділяється на таку, що доповнює одна одну, конкурує між собою і не залежить одна від одної.

У випадку виробництва продукції, що доповнює іншу, при зростанні виробництва одного виду продукції автоматично зростає обсяг виробництва іншого виду продукції. Наприклад, розширення посівів та збільшення виробництва багаторічних трав, зокрема люцерни, сприяють підвищенню врожайності інших сільськогосподарських культур, для яких люцерна є попередником, і цим збагачують ґрунт азотом.

В умовах виробництва конкуруючих видів продукції збільшення виробництва одного виду продукції призводить до зниження обсягів виробництва інших її видів. Приміром, у рослинництві культури, в яких збігаються технологічні цикли виробництва (посів, догляд за посівами,

збирання), є конкуруючими (ярі зернові і кормові культури, з одного боку, та цукрові буряки й соняшник - з іншого).

Неконкуруючі види продукції - це такі, де не збігаються технологічні цикли виробництва, що дає можливість рівномірно протягом року використовувати трудові ресурси, техніку та обладнання. Такими видами продукції є, наприклад, озима пшениця і кормові буряки або виробництво й заготівля кормів та відгодівля великої рогатої худоби в осінньо-зимовий період.

Чинники ризику та невизначеності при прийнятті управлінських рішень

Усі типи рішень, які приймає менеджер, мають безпосередній зв'язок із ризиком та невизначеністю. Сільське господарство - це галузь, де виробництво безпосередньо пов'язане з ризиком і невизначеністю та значною мірою відрізняється від інших галузей народного господарства, що й зумовлює особливості в аграрному менеджменті.

Особливості сільського господарства тісно пов'язані з чинниками ризику та невизначеності роботи в даній галузі, що, безумовно, зобов'язаний урахувати менеджер сільськогосподарського підприємства при плануванні та прийнятті управлінських рішень. Однак ризик відрізняється від невизначеності. Ризик - це ситуація, коли результат здійснення якогось процесу невідомий, але відомі його можливі альтернативні наслідки. Невизначеність - ситуація, де ймовірність одержання різних результатів невідома.

Умови ризику та невизначеності характеризують стан, коли менеджер має певну інформацію про потрібну йому подію і може дійти висновку про ймовірність того чи іншого результату. Поряд з цим в інших ситуаціях він не має достовірної інформації й не може прогнозувати ймовірності здійснення тих чи інших подій. Отже, всі свої рішення менеджер може класифікувати на такі, які приймаються в умовах ризику, і такі, що приймаються в умовах невизначеності.

Для успішного ведення господарства менеджер повинен уміти виявляти джерела ризику. В сільському господарстві такими джерелами можуть бути:

Виробничий ризик, що зумовлюється такими чинниками, як погодні умови, хвороби рослин і тварин, шкідники, строки виконання робіт. Його результатом є коливання врожайності сільськогосподарських культур та продуктивності худоби, зміни якості продукції, падіж тварин, скорочення строку служби техніки й механізмів, додаткова потреба в робочій силі. Тобто у випадку прийняття помилкового виробничого рішення в умовах ризику виникає загроза різкого зростання виробничих витрат.

Ринковий ризик, викликаний нестабільністю цін на продукцію сільського господарства, яку менеджер реалізує. Цей тип ризику залежить від зміни попиту й пропозиції на ринках різних видів сільськогосподарської продукції.

Фінансовий ризик, пов'язаний з фінансовим забезпеченням виробництва. Це стосується передусім можливості невиплати сум узятих кредитів і оплати виставлених господарству рахунків його партнерами по бізнесу. В умовах фінансового ризику виникає реальна загроза банкрутства.

Ризик технологічного застаріння, суть якого полягає у невідповідності існуючих способів виробництва на підприємстві умовам упровадження нових технологій.

Ризик понесення збитків від нещасного випадку, а саме від пожеж, бурі, градобоя, снігопаду, крадіжок. У даному випадку ризик полягає у зниженні страхової суми.

Юридичний ризик - це судова відповідальність за нещасний випадок на виробництві, втрати від зміни норм законодавства, що регулюють трудові відносини на підприємстві та охорону навколишнього середовища (використання пестицидів і гербіцидів, дотримання умов екологічного землекористування тощо).

Людський чинник ризику - коли менеджер не може заздалегідь знати про можливий стан здоров'я працівників на підприємстві та стан власного здоров'я. Тим більше він не може з великою ймовірністю прогнозувати взаємовідносини як безпосередньо на підприємстві, так і з партнерами по бізнесу.

Таким чином, приймаючи будь-яке рішення, менеджер обов'язково повинен ураховувати міру ризику в кожному конкретному випадку. Без такого врахування господарювання є небезпечним.

Однак менеджер, який занадто перестраховується, також може прогадати, втративши потенційні можливості для збільшення прибутку, ухиляючись від відносно ризикованого рішення. Тому необхідно мати стратегію управління ризиком, створити умови для господарських маневрів в умовах зміни обставин з метою зниження їхнього негативного впливу на прибуток. Проте такі заходи можуть зумовити додаткові виробничі витрати, які необхідно оцінювати щодо вигоди від їх залучення.

Чинник ризику менеджер повинен ураховувати і при виборі спеціалізації господарства, тобто передбачати пристосованість того чи іншого виробництва до функціонування в умовах ризику. Наприклад, досить складно змінити спеціалізацію господарства, зайнятого садівництвом, племінним тваринництвом або насінництвом

багаторічних трав. В умовах такої спеціалізації відхід від неї та входження в нове виробництво потребуватимуть кількох років, протягом яких будуть понесені прямі збитки. Однак сільське господарство загалом - щодо цього досить консервативна галузь: зміна спеціалізації виробництва не може бути проведена відносно швидко, а сума постійних виробничих витрат у структурі сумарних витрат перевищує витрати в інших галузях народного господарства.

Важливим моментом при виборі спеціалізації господарства в умовах урахування чинників ризику є оцінка співвідношення між постійними і змінними виробничими витратами та їх класифікація за циклами технологічних процесів. Іншим моментом, пов'язаним з ризиком при прийнятті господарських рішень, є доцільність створення запасу потужностей виробництва. Існує певний ризик і при прийнятті рішень стосовно реалізації продукції й купівлі необхідних ресурсів, тобто ринковий ризик.

Дієвим заходом для зменшення ризику є страхування, яке формує відповідну статтю виробничих витрат підприємства. Страхування - це перекладення господарського ризику на страхову компанію. Здійснивши відносно невеликі витрати на страхування, можна запобігти досить значним втратам.

Тема 4. МЕНЕДЖЕР В ОРГАНІЗАЦІЇ

4.1. Менеджер в системі управління. Роль менеджера в діяльності підприємства

Успішна підприємницька діяльність у будь-якій сфері значною мірою залежить від кадрів. Тому не втрачає свого значення відоме більш як тисячу років гасло: *«Кадри вирішують все»*.

Досвід засвідчує, що залучення до роботи на підприємстві чи в корпорації справді талановитого менеджера є не менш важливим, ніж фінансові інвестиції, створення нових додаткових виробничих потужностей тощо.

Менеджер — це керівник (директор, адміністратор, керуючий та ін.), що, як правило, має спеціальну управлінську освіту і відповідає за розробку і прийняття рішень з організаційних питань менеджменту. На відміну від спостережних і контрольних органів, менеджер завжди наділяється виконавчою владою і несе повну відповідальність за очолювану ділянку роботи.

Професіоналізм менеджера полягає в наявності знань і навичок у сфері менеджменту, маркетингу й організації виробництва, здатності до роботи з людьми в умовах конкурентного середовища.

Із розвитком ринкової економіки, крім терміну «менеджер», почали широко використовуватись поняття «бізнесмен» і «підприємець», між якими є суттєві відмінності. Менеджер обіймає якусь постійну посаду і в його підлеглості знаходиться та чи інша кількість виконавців. На відміну від менеджера, бізнесмен, як правило, не займає ніякої постійної посади, у нього немає підлеглих. **Бізнесмен** – це, насамперед, ділова людина, що займається підприємницькою діяльністю, спрямованою на одержання прибутку, бере на себе ризик і несе при цьому відповідальність власним капіталом.

Бізнесмен – це той, хто володіє капіталом, що знаходиться в обороті, приносить прибуток. Ним може ділова людина, в якій немає підлеглих, вона не займає ніякої постійної посади в організації, але є власником акцій і може бути членом правління.

Менеджери здійснюють функції планування, організації, інтеграції, контролю і координації, стимулювання діяльності підлеглих. У результаті здійснення оптимальної координації усіх спеціалізованих елементів виробничого процесу забезпечується цілісність системи, результати функціонування якої можуть перевищувати суму вкладів складових елементів (ефект синергії).

Менеджерам належить вирішальна роль у прийнятті управлінських рішень, правильному використанні наявних ресурсів, забезпеченні життєдіяльності підприємства і досягненні цілей.

Склад робіт, які виконуються менеджерами, визначається багатьма чинниками: видом підприємницької діяльності; посадою та її рівнем в ієрархічній системі; кваліфікацією управлінського персоналу; наявністю заступників і помічників; фінансовим станом підприємства і його конкурентоспроможністю; нішою, яку займає підприємство на ринках збуту основних видів продукції (послуг); стилем роботи та ін.

Менеджери – це люди, відповідальні за отримання результатів від конкретних зусиль інших людей, працюючих як індивідуально, так і об'єднаних у групи чи організації.

Керівник може виконувати безліч ролей. *Роль* – набір визначених правил поведінки, що відповідають конкретній установі чи конкретній посаді. Окрема особистість може вплинути на характер виконання ролі, але не на її зміст.

Десять управлінських ролей за Мінцбергом, які наведено в темі 1 п. 1.4. визначають обсяг і зміст роботи менеджера незалежно від характеру конкретної організації.

Обов'язки менеджера поділяються на три групи:

1. *Контроль стосунків між працівниками*, який передбачає керуючі (координація та встановлення напрямів діяльності підлеглих,

контроль за виконанням рішень та ін.) та пов'язуючі (організація позаслужбових стосунків між персоналом) функції.

2. *Розподіл інформації* передбачає одержання та розповсюдження інформації, а також її моніторинг.

3. *Ухвалення рішень*. При вирішенні конфліктних ситуацій менеджер приймає рішення або виконує дії, спрямовані на утримання ситуації під контролем.

На практиці обов'язки менеджера значно ширші та охоплюють всю сферу організації виробництва та збуту, взаємодії підлеглих у межах організації, постійний аналіз позицій підрозділу, за який він несе відповідальність, і творчий пошук сприятливих можливостей і конкурентних переваг.

4.2. Сутність та основні засади керівництва, стилі керівництва

Протягом усієї історії розвитку суспільства мають місце суперечки щодо визначення суті і природи керівництва. При цьому слід враховувати той факт, що більшість людей підсвідомо переконані: керувати вони вміють якнайкраще (навіть не володіючи теоретичними знаннями чи практичним досвідом), на відміну від будь-якої іншої галузі чи виду діяльності.

Керівництво - це вид управлінської діяльності, який на засадах лідерства та влади забезпечує виконання функцій менеджменту, формування методів менеджменту та їх трансформацію в управлінські рішення через використання комунікацій. Керівництво є об'єднувальною функцією менеджменту, оскільки вона пронизує всі управлінські процеси в організації.

Центральною фігурою в системі менеджменту будь-якої організації є менеджер-керівник, який керує організацією (підприємством), конкретним видом діяльності, функцією, підрозділом, службою, групою людей тощо. Американські дослідники Р.Блейк та Дж.Моутон підкреслюють, що сильне та ефективне керівництво сприяє створенню атмосфери участі та колективної підтримки цілей діяльності організації, в якій її члени отримують стимул для усунення перепон і досягнення максимальних результатів. Отже, основою ефективного керівництва є вміло побудовані взаємовідносини з підлеглими.

В основі керівництва лежать такі категорії менеджменту, як лідерство, влада і вплив.

Лідерство – це здатність завдяки особистим якостям здійснювати вплив на поведінку окремих осіб та груп працівників з метою зосередження їх зусиль на досягненні цілей організації. Фактично лідерство надає працівникові неформальні повноваження.

Влада – це можливість впливати на поведінку інших людей. Таку можливість створюють, передусім, формальні повноваження, які надає посада.

Вплив – це будь-яка поведінка одного працівника (наприклад, керівника), яка вносить зміни в поведінку, відносини, відчуття і т. п. іншого працівника (наприклад, підлеглого).

Отримуючи формальні повноваження, керівник набуває необхідної влади. Менеджер повинен розуміти, що кількість влади визначається не лише рівнем його формальних повноважень, а і ступенем залежності підлеглих від нього. Тобто рівень впливу наділеної владою особи А на особу Б дорівнює ступеню залежності особи Б від особи А.

Керівник має владу над підлеглими, тому що останні залежать від нього в питаннях заробітної плати, видачі завдань, просування за службовою ієрархією, задоволення соціальних потреб, надання матеріальної допомоги та в ін. Часто підлеглі отримують владу над керівником, оскільки останній залежить від них в питаннях інформації, неформальних контактів з людьми, конкретних знань, професійних можливостей тощо.

Найкращий для організації варіант, при якому керівник одночасно є лідером. Однак на практиці бувають різні випадки. Можна бути лідером колективу працівників (володіти здатністю впливати) і не бути керівником (не мати влади). Можливий випадок, коли керівник має тільки формальні повноваження (владу), але не здатний через свої невисокі особисті якості впливати (відсутність лідерських рис). За таких обставин можуть виникати конфлікти у колективі, стреси, прояви боротьби за владу, що негативно відбиватиметься на діяльності організації. В таких умовах тільки мудрість керівника, його врівноважена поведінка, вміння використовувати досягнення менеджменту можуть врятувати ситуацію.

Менеджеру слід пам'ятати про те, що керівництво здійснюється з допомогою функцій і методів менеджменту, комунікацій тощо шляхом прийняття управлінських рішень. Отже, щоб керувати, треба впливати, а щоб впливати – треба мати владу.

Важливим у менеджменті є питання про те, як повинен поводитися керівник (менеджер), які засоби впливу та стилі поведінки показали себе найбільш ефективними при зосередженні зусиль працівників на досягненні цілей організації. Відповісти на них допомагають три підходи до керівництва, розроблені американськими вченими-біхевіористами, та доповнені і розвинуті науковцями інших країн:

1. Підхід з позицій особистих якостей.

2. Підхід з позицій поведінки.

3. Ситуаційний підхід.

Стиль керівництва, який характеризує конкретного менеджера, залежить від обсягу делегованих повноважень, використовуваних форм влади, турботи про людські стосунки і виконання завдань організації тощо.

Найбільш поширена класифікація стилів керівництва передбачає поділ на авторитарний (автократичний), демократичний (ліберальний) та комбінований стилі.

Авторитарний (автократичний) стиль керівництва базується на тому, що авторитарний керівник має достатню владу, щоб нав'язати свою волю виконавцям (орієнтація йде на потреби нижчого рівня). Автократ централізує повноваження, структурує роботу підлеглих, відмовляє їм у свободі прийняття рішень, здійснює психологічний тиск, погрози. Якщо автократ використовує винагороди, то його називають доброзичливим автократом

Демократичний (ліберальний) стиль керівництва апелює до потреб вищого рівня, а саме: потреби у причетності, прагнення до високих цілей, автономії і самовираження. Демократичний стиль характеризується високим рівнем децентралізації повноважень, вільним прийняттям рішень і виконанням завдань, оцінкою роботи після її завершення, турботою про забезпечення працівників необхідними ресурсами, встановленням відповідності цілей організації і цілей груп працівників.

Отже, авторитарний і демократичний стилі керівництва є діаметрально протилежними стилями. Розвиток керівництва показав, що тільки поєднання автократичного і демократичного стилів, так званий континуум, сприятимуть формуванню ефективних стилів керівництва з урахуванням конкретних ситуацій.

Комбінований стиль керівництва базується на поєднанні авторитарного та демократичного, тобто керівник у певних умовах проявляє себе більше автократом, а у інших - більше демократом. Це залежить від дисциплінованості працівників, налагодженості їхньої взаємодії, рівня конфліктності у групі, інформаційних обмежень тощо.

Поєднуючи автократичне і демократичне керівництво, науковці у процесі розвитку менеджменту розробили низку комбінованих стилів, які знайшли широке практичне застосування.

4.3. Влада і лідерство в менеджменті. Види влади

Донедавна переважала думка, що між поняттями «керівництво», «лідерство» та «влада» немає суттєвої відмінності, оскільки особа, яка

наділена повноваженнями здійснювати керуючі функції, автоматично вважається лідером колективу і має владу над підлеглими. Однак на практиці три складові управлінського впливу не обов'язково зосереджені в одних руках. Якщо *керівництво* полягає у праві особи давати офіційні доручення і розпорядження підлеглим і вимагати їх виконання, то реальна *влада* залежить від особистих якостей керівника і ситуації, у якій він перебуває.

Відмінності між статусом лідера і формального керівника впливають з особливостей ролі та функцій, які ними виконуються. Керівництво передбачає монополію на прийняття рішень і контроль за ходом їх виконання. Лідер не узурпує право приймати рішення, а, навпаки, запрошує до цього кожного співробітника. У результаті змінюється статус кожного працівника. Якщо керівник протистоїть групі підлеглих та виступає як зовнішня сила, то лідер перетворює колектив у єдину команду.

Феномен лідерства ґрунтується на авторитеті керівника. Розрізняють формальний, особистий і повний авторитет.

Формальний авторитет керівника впливає з його прав як посадової особи розпоряджатися підлеглими, цілеспрямовувати, мотивувати і контролювати їх працю та поведінку.

Особистий авторитет керівника ґрунтується на його особистих якостях як людини (наприклад, *толерантність, товариськість, компетентність, здоровий глузд та ін.*).

Повний авторитет керівника, або авторитет лідера, виявляється при поєднанні формального та особистого авторитету особи, яка обіймає керівну посаду.

Розподіл влади відбувається між членами групи за рішенням її керівника (лідера). Цей процес має назву *делегування* або *децентралізації*.

Влада – інструмент соціального управління, який здійснює цілеспрямований вплив на людську поведінку, призводить до виникнення, зміни чи припинення людських стосунків та взаємозв'язків між складовими соціоекономічної системи. *Влада* – право наказувати, вимагати виконання, приймати рішення, розподіляти ресурси, діяти як організатор, керівник та контролер водночас.

Баланс між владою та обов'язками називається *принципом паритету*.

Розподіляючи владу між підлеглими, керівник залишає за собою функції координатора, тобто він може при необхідності втручатися у розвиток ситуації і коригувати діяльність персоналу. Необхідність координації зумовлена принципом одноособового керівництва.

Здатність лідера здійснювати вплив визначається рівнем керівного потенціалу, реалізовувати який керівник зобов'язаний у певних ситуаціях. Керівна сила лідера полягає у тому, що, обіймаючи посаду, він отримує певні права і повноваження, а також у набутому досвіді, авторитеті і професійних досягненнях.

Влада може набувати різноманітних форм. Американські дослідники розробили класифікацію підстав влади, згідно якої існує **сім основних форм влади**:

1. Влада, що заснована на примусі.
2. Влада, що заснована на винагородах.
3. Експертна влада.
4. Еталонна влада (харизматичний вплив).
5. Законна або традиційна влада.
6. Влада, заснована на участі.
7. Інформаційна влада.

Влада примусу. В її основі лежать побоювання підлеглих, різні за походженням (страх втратити роботу, потрапити у “чорний список”, бути покараним). Керівник намагається подавляти, знешкоджувати тих співробітників, які від нього залежать, але в майбутньому можуть набирати вагомості й статусу, тим самим послаблюючи його позицію.

Влада винагороди буде тим відчутнішою, чим чіткіше простежується зв'язок між стараннями, наполегливістю, самовідданістю і досягненням результатів, з одного боку, та позитивною реакцією лідера (визнання, ставлення у приклад, службова кар'єра), з іншого.

Влада спеціаліста (експертна) передбачає унікальний досвід, високу кваліфікацію, спеціальні глибокі знання та фахові практичні навички. Дії та вчинки такого керівника сприймаються підлеглими на віру, без перевірки, як закон, обов'язковий до виконання.

Референтна (еталонна) влада базується на власних якостях лідера, які прагнуть копіювати його послідовники. Керівник, що володіє харизматичним впливом, сприймається підлеглими як взірець, людина, яка уособлює ті риси і якості, якими прагнуть володіти усі члени колективу.

Легітимна (законна) влада впливає із статусу керівника в організації. Керівна посада передбачає здійснення більшості управлінських функцій, а підлеглий вважає цілком природним виконувати накази і вказівки. Законна влада – це невід'ємний атрибут формального лідера.

Інформаційна влада впливає із знання керівником усіх найдетальніших аспектів діяльності підрозділу чи організації. Така

цілісна картина дає змогу управляти колективом, бачити хибні дії підлеглих та їх досягнення.

Зміни у середовищі функціонування організації (зокрема, у рівні освіти керівника і підлеглих, їх фінансовому стані тощо) зменшують можливості впливу на підлеглих за допомогою традиційних форм влади. Виникає потреба шукати шляхи співробітництва з підлеглими, аби мати можливість впливати на них. Основними засобами такого впливу є переконання і залучення до участі.

Переконання – ефективна передача своєї точки зору. Базується на владі прикладу чи владі експерта, але відрізняється від них тим, що виконавець повністю усвідомлює, що він робить і чому. При цьому керівник розуміє, що виконавець має певну частку влади, яка здатна зменшити можливості керівника діяти. Проте, отримавши згоду, керівник чинить сильний вплив на потреби виконавця у повазі. Переконання впливає тому, що виконавець усвідомлює, що, зробивши так, як цього вимагає керівник, він задовольняє свої власні потреби. Слабкими сторонами переконання є повільність впливу, невизначеність результатів, одноразова дія.

Вплив через участь – керівник залучає підлеглого до прийняття рішень і сприяє вільному обміну інформацією. Керівник у цьому випадку не прикладає зусиль аби нав'язати підлеглому свою думку або волю. Керівник лише спрямовує зусилля підлеглого і сприяє вільному обміну інформацією. Процес впливу у цьому випадку здійснюється краще завдяки тому, що люди, як правило, більш старанно працюють для досягнення мети, яка була сформульована за їх участю. Участь у прийнятті рішень забезпечує апеляцію до потреб найвищого рівня.

Названі види влади та засоби впливу на працівників різними керівниками можуть комбінуватись та формувати індивідуальний стиль керівництва.

Спроби визначити, якими рисами характеру чи якостями повинен володіти ідеальний керівник, складають основу різноманітних теорій про стилі керівництва. Дослідники зупиняються на персональних якостях, фізичних характеристиках та розумових здібностях.

Справжніх керівників відрізняє наявність специфічної властивості – здатності підібрати для кожної конкретної ситуації щонайкращий механізм впливу на підлеглих, здатності до ефективного лідерства.

Лідерство – це здатність чинити вплив на окремі особи та групи в процесі спрямування їх діяльності на досягнення цілей організації.

У дослідженнях даної проблеми можна виділити три підходи:

- підхід з позиції особистих якостей керівника;
- поведінковий підхід;

- ситуаційний підхід.

Підхід з позиції особистих якостей керівника. В основу теорії особистості покладено ідею, що кращі з керівників мають певну сукупність загальних для них особистих якостей. Отже, основними завданнями підходу з позиції особистих якостей є:

1. Визначення сукупності особистих якостей, які забезпечують успіх в управлінні.

2. Визначення способів виховання визначених особистих якостей.

У межах підходу з позицій особистих якостей були проведені дослідження різних якостей, що демонстрували успішні керівники: рівень інтелекту, рівень спеціальних знань, здоровий глузд, відповідальність, ініціативність, впевненість у собі тощо. Проте результати досліджень засвідчили, що: по-перше, не існує певної сукупності особистих якостей, які притаманні всім успішним керівникам; по-друге, один і той самий керівник демонстрував у різних ситуаціях різні (протилежні) особисті якості.

Людина не стає успішним керівником лише завдяки тому, що має певну сукупність особистих якостей.

Згідно з **поведінковим підходом** до лідерства, результативність управління визначається не стільки особистими якостями, скільки тим, як керівник поводить себе зі своїми підлеглими. Отже, поведінковий підхід спирається на стиль керування. *Стиль керування* – це манера поведінки керівника щодо підлеглих, через яку і здійснюється вплив на працівників організації.

При цьому слід зауважити, що манера поведінки керівника формується під впливом багатьох факторів, які до того ж постійно змінюються, а саме: особистих якостей керівника; особистих якостей підлеглих; завдань та дій, які вони виконують, тощо.

Внаслідок цього дуже важко окреслити чіткі межі того або іншого стилю керування. Тому в теорії управління стиль конкретного керівника виступає як позиція на континіумі.

В основу *автократично-демократичного континіуму стилів керування* покладено теорію Х та теорію Y Дугласа Мак-Грегора, який виділив дві системи уявлень щодо мотивів виробничої діяльності людей.

Згідно з «теорією Х» робітники за своєю природою є лінивими, безвідповідальними, такими, що при першій ліпшій нагоді намагаються уникнути праці. Отже, для досягнення цілей організації їх необхідно постійно примушувати, спрямовувати та контролювати. Справедлива заробітна плата здатна зробити роботу терпимою, а необхідний рівень її виконання буде наслідком постійного контролю. «Теорія Х» характеризує основи автократичного керування.

За «теорією Y», навпаки, менеджер бачить своїх підлеглих працьовитими, відповідальними, такими, що прагнуть до схвалення та підтримки. Цією теорією визнається, що зовнішній контроль та загроза покарання не є єдиним засобом, який спрямовує зусилля людей. Людина і сама здатна себе контролювати, якщо вона прямує до мети, у досягненні якої вона зацікавлена. «Теорія Y» характеризує основи демократичного керування.

Континіум стилів керування Р. Лайкерта. За граничні позиції континіуму були взяті принципово нові стилі керування:

1. Стиль керування зосереджений на роботі.
2. Стиль керування зосереджений на людині.

Керівники, що зосереджені на роботі (орієнтовані на задачу), піклуються (дбають), перш за все, про виконання завдання, про систему винагородження за виконання роботи, підвищення продуктивності праці.

Керівники, що зосереджені на людині (орієнтовані на робітника), прагнуть підвищити продуктивність праці, перш за все, шляхом удосконалення людських відносин (участь підлеглих у прийнятті рішень, допомога у вирішенні проблем тощо).

Лайкерт Р. запропонував чотири базових системи стилів керування:

1. Експлуаторсько-авторитарна.
2. Прихильно-авторитарна.
3. Консультативно-демократична.
4. Партисипативно-демократична.

Двомірне трактування стилів керування. Вчені університету штату Огайо запропонували принципово нову класифікацію стилів керування. За результатами своїх досліджень вони дійшли висновку, що хоча автократичний керівник не може одночасно бути демократичним, але він здатний, приділяючи багато уваги роботі, піклуватися і про людські відносини (бути водночас вимогливим та уважним, дбайливим до людей). Іншими словами, керівник може поводити себе так, що буде одночасно орієнтований і на роботу, і на людей.

Звідси з'являється можливість класифікувати стилі керування одразу за двома критеріями. Розвиваючи цю концепцію, Р.Блейк та Дж.Моутон побудували сітку (ГРІД), яка містить п'ять основних стилів керування.

Головний недолік усіх поведінкових теорій лідерства – це намагання виділити єдиний певний оптимальний стиль керування. Дослідження з теорії лідерства показали, що разом з особистими

якостями та манерою поведінки керівника на ефективність управління суттєво впливають так звані ситуаційні фактори.

Метою *сучасних ситуаційних теорій лідерства* є визначення особистих якостей менеджерів і стилів керування, які щонайкраще відповідають певним ситуаціям. Це означає, що стиль керування має змінюватися залежно від конкретної ситуації, тобто керівник повинен вміти вести себе по-різному за різних обставин.

Ситуаційна модель керування Ф.Фідлера містить три фактори:

- *характер відносин між керівником та підлеглими* (лояльність підлеглих, ступінь довіри до керівника, привабливість особистості керівника тощо);
- *структура завдання підлеглому* (звичність завдання, чіткість його формулювання, можливість структуризації тощо);
- *посадові повноваження керівника* (межі влади, що пов'язані з посадою керівника, ступінь підтримки менеджера вищим керівництвом організації тощо).

При цьому Ф.Фідлер вважав, що стиль кожного конкретного керівника залишається в цілому постійним (стабільним) і він не здатний пристосувати його до умов конкретної ситуації. Тому ідея моделі Ф.Фідлера полягає у тому, щоб призначати конкретного менеджера керувати таким підрозділом, ситуація у якому щонайбільше відповідає стабільному стилю керування менеджера. Такий підхід забезпечує баланс між вимогами ситуації та особистими якостями керівника.

Для визначення особистих якостей керівника (його стабільного стилю керування) Ф.Фідлер запропонував проводити опитування керівників. Опитування має на меті з'ясувати ставлення керівника до підлеглого, з яким менш за все хотілося б працювати (найменш привабливий колега – НПК). Логіка оцінки результатів опитування є такою:

- керівник, який порівняно доброзичливо характеризує НПК, як правило, орієнтований на людські відносини, уважно ставиться до підлеглих;
- керівник, який жорстко і негативно описує НПК, в основному зосереджений на завданні і мало стурбований людськими аспектами в управлінській діяльності.

Далі у моделі Ф.Фідлера передбачається, що:

- відносини між керівниками і підлеглими можуть бути як хорошими, так і поганими;
- завдання може бути структурованим і неструктурованим;
- посадові повноваження керівника можуть бути сильними та слабкими.

Різні сполучення (комбінації) цих факторів формують вісім можливих (потенційних) стилів керування. Залежно від рейтингу НПК змінюється і стиль ефективного керування.

4.4. Вимоги до особистості сучасного менеджера, його саморозвиток. Роль знань та умінь менеджера

Основними вимогами, яким повинна відповідати особистість менеджера, наступні:

1. *Морально-психологічні якості*: високі життєві ідеали, чесність і правдивість, справедливість та об'єктивність, розсудлива воля і мужність, упевненість у собі, розвинуте почуття обов'язку та відповідальності, інтелігентність, тактовність, толерантність, порядність і скромність, самокритичність, дружелюбність, чуйне ставлення до людей, гуманність.

2. *Ділові якості*: висока ерудиція і професійна компетентність, схильність до організаційної роботи та лідерства в колективі, підприємливість, здатність діяти в умовах ризику, практичний розум, здоровий глузд, комунікабельність, заповзятливість, дисциплінованість, принциповість, відповідальність, аналітичність, працездатність, єдність слова і справи, старанність, організованість, зібраність, високий рівень загальної культури, вольові якості та цілеспрямованість, вимогливість, рішучість, наполегливість, витримка, самостійність.

Крім того, менеджер повинен володіти мистецтвом керівника, навичками роботи з людьми, комплексним, системним підходом до роботи.

Успішному менеджеру також необхідно вміти мислити масштабно, вирішувати стратегічні проблеми; діагностувати організаційну систему, інтегрувати ситуацію і робити правильні висновки; оперативно приймати і реалізовувати нестандартні рішення; працювати з людьми та мобілізувати їх до високопродуктивної праці; раціонально організувати свою працю і працю підлеглих, забезпечувати високу трудову дисципліну; об'єктивно підбирати, оцінювати і розставляти кадри; орієнтуватися в людях, розуміти їх характери, здібності й психологічний стан; забезпечувати самоорганізацію трудового колективу, створювати сприятливий психологічний мікроклімат; встановлювати ділові відносини з іншими керівниками; володіти собою в будь-якій ситуації; виступати, вести розмову, переговори (красномовність, виразність, переконливість, аргументованість, почуття гумору, охайний зовнішній вигляд); користуватися владою і наданими повноваженнями.

У керівника повинна бути розвинута комунікативна здібність, яка знаходить свій прояв у налагодженні сприятливих відносин між

працюючими, що забезпечує успішну колективну діяльність та знаходження в ній свого місця кожним учасником трудового процесу. Якщо ж комунікативні здібності індивіда співпадають із здібностями до лідерства, то це є передумовою формування успішного менеджера.

Умовою ефективної діяльності керівника є добре розвинуте стратегічне мислення, уміння заглянути на багато років вперед.

Оскільки службова діяльність керівника завжди має виховну спрямованість, йому повинні бути властиві певні педагогічні якості: уміння здійснювати навчання підлеглих, розвивати у них потрібні професійні навички; організовувати загальнокультурне, естетичне й фізичне виховання молодих працівників; чітко і логічно формулювати розпорядження, аргументувати свої погляди.

Успішно працюючим керівникам, як правило, притаманні такі риси, як здоровий глузд і певна мудрість. Американський вчений Р. Акофф пише, що мудрість – це здібність передбачати окремі наслідки здійснюваних операцій, готовність пожертвувати негайною вигодою заради великої в майбутньому. На думку вченого, мудрість завжди повернута до майбутнього. Мудра людина намагається керувати майбутнім.

Обов'язковою рисою нинішнього керівника є його гуманізм – розвинуте почуття справедливості, людяності, пошани до людей і їх гідності, турбота про добробут людей, постійне здійснення заходів, спрямованих на підвищення задоволення від праці усіх підлеглих.

Сучасному менеджеру має бути притаманна широка гама ділових якостей: висока ерудиція і професійна компетентність, схильність до лідерства в колективі, підприємництва і здатність ефективно діяти в умовах економічного ризику, практичний розум і здоровий глузд, комунікабельність, заповзятливість, ініціативність і енергійність, вимогливість і дисциплінованість, висока працездатність і воля, цілеспрямованість та ін.

Діловитість, насамперед, проявляється у здатності знаходити (в рамках компетентності, наданих повноважень і наявних засобів) оптимальний підхід до ситуацій, що виникають, і найкоротшим шляхом досягати мети.

У керівника мають бути розвинутими організаційні здібності, вміння згуртувати колектив, мобілізувавши його на виконання прийнятих рішень, досягнення поставлених цілей. Керівник повинен демонструвати самостійність у роботі та надавати автономність підлеглим, створювати умови для успішного виконання службових обов'язків без втручання зверху.

Із самостійністю тісно пов'язана ініціативність у роботі. Самостійність тільки тоді правомірна, якщо керівник розв'язує незрілі питання без вказівок і порад зверху, не чекає поліпшення загальної економічної ситуації в країні, а завзято шукає нетрадиційні засоби вирішення проблем, що постійно виникають.

До керівників ставляться чіткі вимоги щодо рівня їх теоретичної підготовки (табл. 4.1).

Таблиця 4.1. - Вимоги до знань керівника з урахуванням виконуваних функцій і задач

Основні функції і задачі керівника	Необхідні знання
Лінійне управління і впровадження ринкового механізму господарювання	Ринкова економіка та її структура, основи макро- і мікроекономіки, власність, роздержавлення, приватизація і монополізація, комерційний розрахунок, економічні передумови розвитку конкуренції, сучасна теорія і мистецтво управління, міжнародний менеджмент
Прогнозування, визначення цілей і першочергових завдань	Загальна теорія систем, теорія кооперації, теорія і методи прогнозування, проблеми розвитку агропромислового комплексу
Організація, мотивація і контроль	Організаційний механізм господарювання, принципи раціональної побудови організаційних структур, розподілу прав і обов'язків структур та виконавців, управління новими формуваннями ринкової економіки, правові й етичні аспекти управління, зарубіжний досвід організації управління

продовження табл. 4.1.

Розпорядництво, регулювання і координація	Поняття природи управлінських процесів, теорія рішень, основи логіки і мислення керівника, сучасна інформаційна технологія, комп'ютерна техніка, методи оптимізації управлінських рішень
Управління матеріально-технічними і фінансовими ресурсами	Організаційно-економічні основи матеріально-технічної підготовки виробництва. Раціональна структура і поєднання матеріальних і трудових елементів виробництва, оцінка технічного рівня виробництва, розвиток виробничої інфраструктури, кредитно-банківський і фінансовий механізми. Податкова система, страхування, основи самофінансування: планування, розподіл прибутку, розрахунки з постачальниками і покупцями, фінансовими органами, організація власних оборотних коштів, фонди економічного стимулювання, фінансування відтворення і НТП, використання фінансів для соціального розвитку колективу
Управління трудовими ресурсами та мета управління	Соціологія організацій і основи загальної теорії діяльності, потреби і ціннісні орієнтації людей, формування і етапи розвитку трудових колективів, наукові методи добору і використання кадрів, регулювання відносин між людьми, основи трудового законодавства, правила і норми охорони праці, техніки безпеки, методика конкретних соціологічних досліджень, соціальні норми і нормативи, планування соціального розвитку трудового колективу
Підприємницька діяльність	Господарювання, ризик і підприємництво, бізнес, уряд і суспільство, форми організації бізнесу, венчурний бізнес, малий бізнес, основні функції і принципи діяльності бізнесмена (підприємця), право вибору, обов'язки і відповідальність бізнесмена, виживання і невдачі, товаросировинні і фондові біржі, здійснення лізингових операцій, закони і етика підприємництва, міжнародний бізнес
Управління маркетингом	Ринкова орієнтація економіки, маркетинг, ринок і ринкова інфраструктура, принципи, функції, методи маркетингу, управління процесами товароруку, поняття, види конкуренції, забезпечення конкурентоспроможності, реклама системи маркетингу, маркетингові дослідження і система інформації, маркетинг у зовнішньоекономічній діяльності підприємства (організації, об'єднання)
Управління нововведеннями	Основи теорії інновації, методи, що сприяють виникненню і розробці нововведень, усуненню, подоланню перешкод на шляху реалізації досягнень науки і техніки, новинки в технології, економіці, організації і управлінні, соціальних відносинах; планування, економічне стимулювання нововведень
Управління	Інтенсифікація і екологічні аспекти виробництва, кадастрова оцінка земель

природокористуванням	і природно-ресурсного потенціалу, планування раціонального природокористування, впровадження маловідходних і безвідходних технологій, економічне стимулювання ресурсозбережень
Управління зовнішньоекономічними зв'язками	Види співробітництва, лізинг у зовнішньоекономічних зв'язках, основні види угод щодо експорту та імпорту, митна політика і процедури, встановлення валютного курсу, валютний ринок і операції з валютою, укладення торгових договорів, торгові режими, пільги, створення спільних підприємств, ціноутворення у зовнішньоекономічній діяльності, основи дипломатичного протоколу, психологічні й етичні аспекти ведення переговорів, знання мови контрагента, правові аспекти ЗЕД

Добра теоретична підготовка і досвід практичної роботи є передумовою того, щоб менеджер володів: мистецтвом керівництва, навичками роботи з людьми; політичною культурою; комплексним, системним підходом до роботи; здібністю генерувати ідеї, трансформувати їх у практичні дії; творчою уявою, сучасним економічним мисленням; комп'ютерною грамотністю; правильним стилем життя і роботи, культурою ділового спілкування; іноземними мовами, насамперед англійською.

У процесі професійної діяльності і постійного самовдосконалення менеджер розвиває управлінські уміння. Ефективний менеджер повинен вміти:

1. Мислити масштабно, вирішувати стратегічні проблеми.
2. Діагностувати організаційну систему, інтерпретувати ситуацію і робити правильні висновки.
3. Оперативно приймати і реалізовувати нестандартні рішення;
4. Спрацьовуватися з людьми і мотивувати їх до високопродуктивної праці, вести за собою очолюваний колектив.
5. Раціонально організовувати свою працю і працю підлеглих, забезпечувати високу трудову дисципліну.
6. Об'єктивно підбирати, оцінювати і розставляти кадри.
7. Забезпечувати самоорганізацію трудового колективу, створювати сприятливий психологічний мікроклімат.
8. Розуміти людей, їх характери, здібності та психологічний стан.
9. Встановлювати ділові відносини з іншими керівниками.
10. Володіти собою в будь-якій ситуації.
11. Виступати, вести розмову, переговори: красномовно, виразно, переконливо, аргументовано, з почуттям гумору.

Перераховані основні вимоги до умінь менеджера є трансформованими знаннями, які втілюються при здійсненні конкретних управлінських операцій: планування роботи, аналіз ситуації, проведення нарад, видача розпоряджень тощо.

У свою чергу уміння, доведені до рівня автоматизму (які частково існують на підсвідомому рівні), називаються навичками.

Навички забезпечують ефективність типових, часто повторюваних дій і знаходять свій вираз у веденні ділових переговорів з контрагентами, спілкуванні з підлеглими, користуванні комп'ютерною технікою та ін. Досвідчений керівник відрізняється від початківця наявністю та ступенем розвитку навичок.

На практиці ефективність управлінської діяльності залежить, з одного боку, від досвіду і якості менеджера, а з другого – від його здібностей. *Здібності* – це індивідуально-психологічні особливості індивіда, його потенціал, що є умовою успішного виконання конкретного виду діяльності. Саме через діяльність можна вивчати здібності індивіда, які прямо пропорційні успішності його роботи. Що стосується менеджменту, то чільне місце займають здібності керувати колективом і бути лідером, спонукати працівників до результативної діяльності, приймати правильні нестандартні рішення, знаходити оптимальний вихід із конфліктних ситуацій, постійно вчитись і самоудосконалюватись.

Здібності людини можуть розвиватися, залишатися на попередньому рівні, а за певних умов і втрачатися. Високий рівень розвитку здібностей передається поняттями таланту і геніальності.

Існує декілька методик кількісного виміру здібностей, але найбільш поширеною формою такого виміру є тести досягнень, інтелекту, креативності, а також спеціальні тренажери.

Нині за кордоном спеціалістами оціночних центрів розроблено від 30 до 100 вимог до сучасних менеджерів – професійних керівників. Але можна безпомилково стверджувати, що в світі, мабуть, немає людини, яка б володіла усіма якостями, що сформульовані як вимоги до керівника. У той же час сотні і тисячі керівників працюють успішно, забезпечуючи високу результативність у діяльності очолюваних колективів. Справу можна пояснити здібністю індивідів за певних обставин частково компенсувати відсутність (нерозвинутість) одних якостей іншими.

4.5. Оптимізація поведінки менеджера

Ринкова економіка, що ґрунтується головним чином на конкуренції і свободі підприємців, а не на ієрархічній підлеглості соціально-економічних процесів волі центру, вимагає якісно вищого рівня діяльності менеджерів.

Якщо не так давно від керівника будь-якого рівня вимагалось вміло виконувати рішення (плани), що приймалися «зверху», не несучи при цьому економічної відповідальності за наслідки такого виконання, то на даний час він самостійно приймає рішення в межах своїх

повноважень та існуючих законодавчих обмежень і повністю відповідає за результати своєї діяльності.

Необхідність ефективно управляти викликає потребу спеціальної підготовки керівних кадрів, проведення серйозних монографічних досліджень діяльності керівників різних ієрархічних рівнів з тим, щоб створити сучасну наукову базу, зокрема, еталони – зразки вмілого розв'язання конкретних управлінських задач.

Для забезпечення ефективного управління економічною системою в Україні необхідно оволодівати найновішими знаннями, розвивати у кожного менеджера навички ефективної діяльності в сфері управління, критично вивчаючи кращий вітчизняний і зарубіжний досвід, способи і методи прийняття оптимальних господарських рішень.

Раціональна праця керівників (менеджерів) має наступні характерні особливості:

- успішна діяльність керівника вимагає більших і різноманітних знань у порівнянні з іншими видами діяльності;
- характеризується більшою організаційною свободою і самостійністю, високою складністю і нестабільністю, а тому її важко оцінювати і нормувати;
- втрати від низької якості праці керівника більш значні; вони можуть зростати, якщо розглядати ієрархічну піраміду управління знизу вгору;
- висока відповідальність, ймовірний характер праці і часті стресові ситуації вимагають віднесення роботи керівника до категорії важких видів діяльності.

Умови успішної керівної діяльності включають: створення ефективної системи і механізму управління; правильне визначення цілей і пріоритетів у роботі; формування ефективного колективу, досягнення взаємодії між працівниками і координація їх діяльності; вміла організація роботи людей, створення спонукальних мотивів, забезпечення розвитку людей, зміцнення їх єдності, підтримання ентузіазму; постійне удосконалення способів, методів і прийомів виконання управлінських операцій.

Управління – це насамперед робота з людьми. Тому особливо відповідальні завдання стоять перед менеджерами щодо формування справжніх трудових колективів. Причини низької, недостатньої ефективності роботи управлінського персоналу мають різноманітний характер:

- відсутні чіткі цілі і орієнтири в роботі;
- слабка регламентація роботи персоналу, а звідси – нечіткий розподіл обов'язків, прав і відповідальності працівників;

- мало уваги приділяється плануванню і координації роботи керівників та спеціалістів, підтриманню належного рівня трудової і виконавчої дисципліни;

- надмірне втручання безпосереднього керівника в роботу підлеглих, або ж його слабкий контроль за роботою підлеглих;

- недостатність необхідної інформації, відсутність зворотного зв'язку, коли працівник не знає результатів своєї праці;

- надмірна сухість і неувага керівника до запитів підлеглих.

Ефективне управління передбачає наявність у керівника цілого ряду рідкісних інтелектуальних і моральних якостей. Йому потрібні також енергія і воля. Основні риси успішних менеджерів:

- впевненість у своїх силах і здатність приймати ефективні рішення за будь-яких обставин;

- вміння при маневруванні не випускати з поля зору найважливіші моменти;

- інстинктивне відчуття найбільш суттєвого у кожній справі;

- вміння встановлювати потрібні ділові контакти;

- ефективна комунікабельність як у листах, так і в особистих контактах;

- прагнення підвищувати кваліфікацію;

- здатність зберігати врівноваженість і спокій.

Крім спеціальних знань, менеджерам потрібно володіти трьома ключовими навичками для успішного виконання різних службових функцій. Це, перш за все, технічні (технологічні) навички, що визначають розуміння способів і прийомів виконання певних робіт при здійсненні управлінської діяльності. Навички спілкування з людьми – навички, що пов'язані із можливостями менеджера добре працювати з іншими (членами групи, лідером), оскільки менеджер досягає мети через діяльність останніх. Концептуальні навички – навички, пов'язані із можливістю бачити організацію як ціле, розрізняти взаємовідносини між частинами організації і розуміти, як організація підходить до розв'язання загальносистемних проблем.

Як свідчить зарубіжний досвід, ефективний менеджер сучасної фірми доступний для підлеглих, тон обговорення навіть гострих проблем у нього завжди доброзичливий; в його полі зору постійно знаходяться потреби працюючих, питання мотивації за високопродуктивну працю. Сучасний менеджер не терпить кабінетного стилю роботи, завжди знаходиться серед людей, на місцях виробництва, обговорює і вирішує більшість невідкладних питань. У той же час він терплячий, толерантний, охоче делегує повноваження, будує відносини

на довірі, в критичні моменти не намагається шукати винуватого, віддає перевагу усній інформації перед письмовою.

У роботі англійських консультантів з управління М. Вудкока і Д. Френсіса «Раскрепощенный менеджер» викладені цікаві міркування щодо індивідуальної діяльності менеджера. Вони спрямовані на використання і розвиток потенціалу керівника, оцінку особистих обмежень ефективності і відшукування шляхів їх подолання.

На думку авторів, найчастіше бар'єрами зростання управлінської майстерності менеджера є: побоювання нових ситуацій, які, на думку деяких менеджерів, підвищують ризик у роботі, можуть спричинити біль або налякати; невіра у власні сили щодо можливості здійснення змін; недостатність умінь і навичок для того, щоб змінити самого себе.

Пропонується скласти особистий план розвитку менеджера, яким передбачається з'ясування обмежень росту, оцінка та обговорення їх, подолання перешкод, набуття нових умінь і впровадження нових методів роботи.

У спеціальній літературі викладені інші поради щодо ефективної роботи менеджерів: як працювати з важкими підлеглими, приймати відвідувачів, проводити такі організаційні заходи, як збори, засідання і наради, здійснювати оперативний контроль на місцях виробництва та ін.

4.6. Менеджер у галузі рослинництва: функції та основні якості

Домінуючими та специфічними видами діяльності для керівників різних рівнів управління в галузі рослинництва повинні бути: планування, організація та контроль за розробкою посівних програм з урахуванням екологічних та географічних особливостей місцевості (вибір сільськогосподарських культур, які найбільш підходять для даних умов); забезпечення заходів постійного спостереження за температурою, повітряними показниками, вологістю ґрунтових шарів, а також за ростом і розвитком рослин з періодичним звітуванням за результатами; організація відповідних робіт щодо прогнозування і спостереження за погодними умовами; контроль за своєчасним підживленням і захистом рослин; аналіз причин низького врожаю або браку в роботі; оцінка та прогнозування стосовно вибору агротехнічних прийомів; забезпечення проведення науково-технічної роботи (дослідження і застосування в практику досягнень науки і техніки); контроль за дотриманням запланованих термінів посівних і збиральних робіт; управління та мотивація праці агрономів, механізаторів, рілників і ін.; здійснення контролю над виконанням поставлених стратегічних завдань; вдосконалення сільськогосподарського виробництва.

Якості керівників галузі рослинництва, що забезпечують успішність виконання їх професійної діяльності:

1. здібності: гнучкість і самостійність мислення; достатні аналітичні здібності; високий рівень концентрації уваги, розвитку пам'яті; хороші організаторські здібності; здатність приймати швидкі і нестандартні управлінські рішення; здатність працювати в умовах ненормованого графіку; здатність прогнозувати та інтуїтивно передбачати;

2. особистісні якості, інтереси і схильності: ініціативність; готовність працювати в різних погодних умовах; витривалість; оперативність (швидке реагування на різні ситуації); творче ставлення до праці; емоційна стійкість; відповідальність; спостережливість; прагнення до самовдосконалення;

Якості, що перешкоджають ефективності професійної діяльності керівників галузі рослинництва: нерозуміння чи нехтування знаннями щодо особливостей ведення сільського господарства, ключових чинників аграрної сфери економіки; безвідповідальність; відсутність прагнення до інновацій (нововведень); швидка фізична стомлюваність; відсутність спостережливості; нездатність діяти в умовах критичної непередбачуваної ситуації.

Сфери застосування професійних знань керівників галузі рослинництва: науково-дослідні інститути; сільськогосподарські підприємства (ферми, бригади та ін); розсадники, оранжереї; педагогічна діяльність у спеціалізованих навчальних закладах.

Тема 5. МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ В СИСТЕМІ ДІЯЛЬНОСТІ

5.1. Механізм управління: суть, види

В сучасних умовах соціально-економічного розвитку одним з актуальних питань для керівників підприємств є розробка такого механізму управління виробничо-господарською діяльністю підприємства, який дозволив би зберігати та зміцнювати стійку позицію підприємства на ринку, задовольняти потреби споживачів, адекватно та оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища та стабільно розвиватися. Зміни оточення, висока конкуренція, розвиток маркетингу стимулюють керівників перебудовувати та покращувати організаційно-економічний механізм управління підприємством таким чином, щоб забезпечити збалансовану виробничо-господарську діяльність.

Поняття «механізм» в економічному словнику окреслене як «послідовність станів, процесів, що визначають собою будь-яку дію, явище», або ж «система, пристрій, що визначає порядок будь-якого виду

діяльності». Для характеристики процесів функціонування капіталістичної виробничої системи термін «механізм» вперше застосував К. Маркс.

Механізм управління розглядають як складову частину системи управління, що забезпечує дієвий вплив на фактори, стан яких обумовлює результат діяльності об'єкту управління. При чому, якщо мова йде про внутрішні фактори управління підприємством слід використовувати поняття „механізм управління підприємством”, якщо про зовнішні – „механізм взаємодії з іншими підприємствами і організаціями”.

Оскільки природа внутрішніх факторів управління підприємством є різноманітною (організаційні, структурні, технічні, економічні, адміністративні, матеріальні фактори), виділяють різні види механізмів управління, основними з яких є: організаційні, економічні, структурні, технічні і адміністративні, інформаційні, механізми організації управління та інші.

Механізм управління містить у собі такі компоненти, як: цілі управління, елементи об'єкта та їх зв'язки, на які здійснюється вплив заради досягнення цілей, принципи і задачі управління, методи управління, форми та інструменти управління, організаційну структуру управління підприємством та його персонал, інформацію та засоби її обробки.

Складовими частинами господарського механізму підприємства є організаційно-економічний, соціальний та правовий механізми, які між собою є взаємопов'язаними та взаємодоповнювальними.

Соціальний механізм функціонування підприємства містить сукупність методів та прийомів за допомогою яких підвищуються професійні та особистісні відносини працівників підприємства. Щодо правового механізму, то він перебуває в тісній взаємодії з організаційно-економічним та соціальним механізмом, визначає правила діяльності суб'єктів господарювання, їх обов'язки, права та відповідальність перед суб'єктами економічної системи. Саме рушій розвитку й удосконалення господарського механізму підприємства загалом та його складових зокрема полягає у взаємодії усіх трьох механізмів.

Механізм управління містить взаємопов'язані принципи, методи, важелі, які спрямовані на досягнення місії і цілей підприємства. Система управління аграрним підприємством становить сутність механізмів управління, тобто систему більш нижчого рівня відносно системи управління як комплексної категорії.

Систему управління розглядають у сукупності двох блоків (рис. 5.1).

Один з них складає механізм управління виробничо-господарською діяльністю, основною метою якого є досягнення встановлених цілей підприємства. Другий елемент системи управління містить наступні складові: інструментальний апарат, організаційний механізм, процесний механізм.

Інструментальний апарат містить методи управління і створює ядро управлінської діяльності. Методи управління полягають у цілеспрямованому впливі суб'єкта на об'єкт для досягнення поставленої мети. Управління підприємством здійснюється всією системою методів, адже організаційні методи створюють передумови використання економічних, а соціально-психологічні доповнюють їх і утворюють необхідний взаємозв'язок засобів управління підприємством. Правильне володіння усіма методами управління дає змогу покращити продуктивність праці і рентабельність виробництва.



Рис. 5.1. Механізм управління виробничо-господарською діяльністю аграрних підприємств [Чукіна І.В. Організаційно-економічний механізм у системі управління виробничо-господарською діяльністю аграрних підприємств [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://econa.org.ua/index.php/econa/article/viewFile/333/pdf_358].

Організаційний механізм господарювання передбачає: організаційно-правові нормативи і стандарти, які регулюють і визначають структуру управління, чисельність працівників, моральне і

матеріальне стимулювання, оснащення управлінської праці засобами оргтехніки, розподілу робіт, обов'язків, прав і відповідальності органів управління і управлінських працівників. Організаційний механізм полягає у використанні владних відносин, охоплює організацію процесу функціонування системи, якою управляють, і організацію структури управляючої системи. Структура управління організаційно закріплює функції за структурними підрозділами й працівниками і регламентує потоки інформації у системі. Знаходить втілення у параметрах системи управління, положенні про відділи і служби, у системі підпорядкування і функціональних зв'язків між персоналом управління, співвідношенні структурних підрозділів і працівників апарату.

Процесний механізм розглядає систему в динаміці, містить у собі функції управління (планування, мотивація, організація, контроль, призначення кадрів та їх стимулювання), які відображають суть та зміст управлінської діяльності на всіх рівнях. З точки зору відносин власності, ще однією функцією є реалізація власниками засобів виробництва своїх прав на різні об'єкти власності, а також своїх цілей. Функції тісно пов'язані між собою у єдиному процесі.

Окремо можна виділити механізм цільового управління, який містить у собі цілі і основні результати діяльності підприємства, а також критерії вибору і оцінки їх досягнення. Формування цілей є функцією самого управління, а їх реалізація здійснюється як у межах функціонування управління, так і керованого об'єкта.

У процесі розвитку суспільства, удосконалення технічних можливостей та системи виробничих відносин, кількість важелів і методів, що впливають на ефективність організаційно-економічного механізму, зростає.

Важіль є засобом, за допомогою якого забезпечується поєднання складових механізму в єдину систему та цілісність його функціонування. Функціонування важелів організаційно-економічного механізму здійснюється на основі системи правових норм, що відповідають чинному законодавству. До важелів організаційно-економічного механізму належать: організаційно-адміністративні та економічні. Організаційно-економічні містять: кадрове забезпечення, інформаційне забезпечення та захист інформації, організаційно-правову форму та структуру управління. До економічних важелів відносять амортизаційну політику та політику ціноутворення, оподаткування, кредитування та страхування. Організаційні й економічні важелі відрізняються від адміністративних тим, що безпосередньо не примушують економічних агентів діяти певним чином, але роблять іншу поведінку для них не вигідною; допускають лише можливість вибору

рішення для оптимізації витрат та покращення своєї діяльності. Застосування організаційних та економічних важелів механізму полягає в поєднанні об'єктивних та суб'єктивних аспектів людської діяльності в контексті постійного розвитку на основі впровадження технологічних інновацій і підвищення ефективності використання виробничого потенціалу.

Таким чином, розглядаючи організаційно-економічний механізм управління підприємством комплексно як сукупність організаційних і економічних важелів, що чинять вплив на економічні і організаційні параметри системи управління підприємством, що, у свою чергу, сприяє формуванню та посиленню організаційно-економічного потенціалу, отриманню конкурентних переваг та ефективності діяльності підприємства. В цілому в структурі даного механізму слід виділяти три системи: забезпечення, функціональну та цільову.

Система забезпечення організаційно-економічного механізму складається з підсистем правового, ресурсного, нормативно-методичного, наукового, технічного, інформаційного забезпечення управління підприємством.

Функціональна система включає підсистеми планування, організації, мотивації, контролю та регулювання.

Цільова система організаційно-економічного механізму містить у собі цілі і основні результати діяльності підприємства, а також критерії вибору і оцінки досягнення певних цілей і результатів діяльності підприємства.

Зміст кожної з систем та кількість підсистем в кожній із них залежить від типу підприємства, сфери і масштабів діяльності, ступеня впливу зовнішнього середовища, результатів діяльності підприємства та інших факторів.

5.2. Система методів менеджменту. Організаційний, економічний, соціально-психологічний механізми управління

Ефективність функціонування підприємства залежить від правильності застосування методів організаційно-господарського механізму, до яких відносять законодавчу і нормативну базу, а також методичне забезпечення діяльності підприємства. Привести в дію організовану систему та здійснювати регулювання нею можливо лише за допомогою наявних елементів. Використання методів організаційно-економічного механізму забезпечує дотримання правових норм і повноважень, а також застосування заходів примусу і дисциплінарної відповідальності у вирішенні питань щодо ефективності господарської діяльності. Для ефективного функціонування підприємство повинно

організувати численні взаємопов'язані види діяльності, адже підприємство може досягти очікуваних результатів за умови ефективного використання ресурсів та взаємодії функціональних систем у процесі виробничо-господарської діяльності, яка пов'язана з використанням основних засобів оборотних коштів, фінансових ресурсів, забезпечення реалізації продукції та отримання прибутку, що є визначальним у підвищенні рівня економічної ефективності підприємства.

Методом називають прийом або сукупність прийомів у певній сфері людської діяльності, способи досягнення певної мети, шляхи вирішення якогось завдання.

Методи менеджменту - це сукупність способів і прийомів впливу на об'єкт управління (колектив працівників) та окремих виконавців з метою досягнення цілей організації та ефективного виконання її місії. Методи менеджменту покликані забезпечити високу ефективність діяльності колективу, злагоджену роботу, сприяти максимальній мобілізації творчої активності кожного його члена, забезпечити своєчасну і дієву ліквідацію відхилень від накресленої програми дій. Це відрізняє методи менеджменту від технічних і технологічних методів управління, які використовуються в процесі вирішення виробничо-господарських завдань.

Основою використання методів управління є закони, закономірності та принципи суспільного виробництва, рівень науково-технічного розвитку підприємства (фірми), соціальні, правові й психологічні відносини між людьми.

Різноманітність сучасних методів менеджменту викликає необхідність упорядкування всієї їх сукупності шляхом класифікації за визначеними критеріями (рис. 5.2).

Загальнонаукові методи, як випливає з їх назви, представлені методичним інструментарієм, що застосовується не тільки в управлінській науці, а й інших галузях знань. Вони є основою системи методів менеджменту, утворюють його загальнонаукову методологію.

Економіко-математичні методи формалізації процесів – різновид математичного моделювання. Завдяки їм створюється можливість не тільки застосовувати в дослідженнях якісні оцінки явищ і процесів, але й користуватися кількісними вимірами, що забезпечують ймовірність і об'єктивність аналізу. Економіко-математичні методи застосовують для вирішення завдань оптимізації планів, формування цін, розподілу ресурсів та ін.

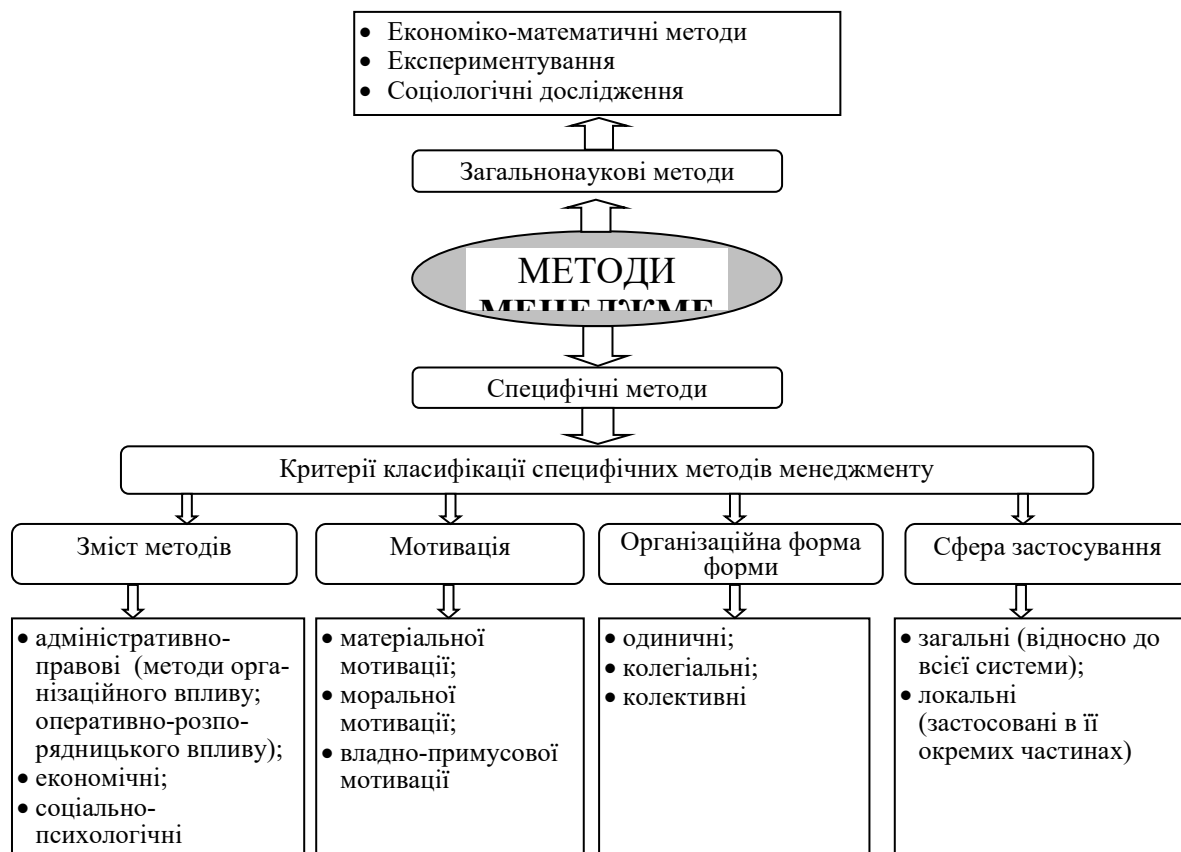


Рис. 5.2. Класифікація методів менеджменту

Експериментування як загальнонауковий метод проведення експериментів. На відміну від простого досвіду, експеримент – це науково поставлений дослід, проведений на базі методики, розробленої фахівцями з метою перевірки тих чи інших гіпотез, нововведень і змін, в тому числі, у системі керування.

Експериментальної перевірки вимагають багато управлінських нововведень, спрямованих на зміни політики керування, його структури, процесів, техніки та ін. За допомогою експериментів ведеться й сам пошук науково обґрунтованих нововведень, корисних для вирішення цілей і завдань організації.

За допомогою *соціологічних досліджень* вивчаються причини відхилення від запланованих цілей, визначаються напрями дій і можливі мотиви поведінки людей. У соціологічних дослідженнях широко застосовуються такі методи, як анкетування, тестування, інтерв'ю, опитування, спостереження, аналіз документації.

На відміну від загальнонаукових методів специфічний методичний інструментарій розроблено і використано спеціально для вирішення проблем і завдань власне управлінської діяльності.

Специфічні методи, які застосовуються в керуванні, характеризуються великою різноманітністю, що відображає

множинність цілей організації. Під цим розуміється можливість різних підходів до визначення складу і вибору найбільш прийнятних для організації способів вирішення її проблем. Завдання полегшується проведенням класифікації всієї відомої сукупності методів менеджменту. У спеціальній літературі найчастіше використовуються такі критерії класифікації методів менеджменту, як їх зміст, мотивація, організаційна форма і сфера застосування.

За змістом методи керування поділяють на адміністративно-правові, економічні, соціально-психологічні.

Слід зауважити, що методи менеджменту взаємопов'язані, отже цей поділ цілком умовний. Наприклад, техніко-економічний план (економічний метод) починає впливати на працівників організації після того, як він затверджений наказом директора (розпорядчі методи). При цьому можливі зміни у складі працівників (соціально-психологічні методи), викликані необхідністю виконання цього плану. Тому на практиці застосування конкретного методу має комплексний характер.

Адміністративно-правові методи управління передбачають юридичний (правовий) і адміністративний вплив на відносини людей в процесі виробництва, оскільки ці відносини регулюються певними правовими нормами: законодавчими актами; інструкціями; положеннями; наказами і розпорядженнями.

Адміністративно-правові методи передбачають і застосування відповідних матеріальних, адміністративних і правових санкцій.

Адміністративно-правові методи виражають зацікавленість працівників в умінні організації їхньої діяльності. Вони оперативні, тобто швидко впливають на виконавців, отже, на весь виробничий процес. Ці методи є директивними, обов'язковими для виконання. А недотримання їх норм чи невиконання веде до дисциплінарної або матеріальної відповідальності.

Адміністративні методи управління поділяються на методи організаційного впливу і оперативно-розпорядчого впливу.

Методи організаційного впливу – це сукупність способів і прийомів створення й раціоналізації організаційних систем господарств (підрозділів) за допомогою регламентації їх діяльності, побудови структур управління, закріплення повноважень керівників і спеціалістів, нормування роботи цих систем, розробки інструкцій з їх функціонування.

До основних організаційних методів відносять:

- організаційне регламентування;
- організаційне нормування;
- організаційно-методичне інструктування.

Організаційне регламентування полягає в складанні сукупності правил, які встановлюють порядок роботи підрозділів або виконавців, а також упорядкуванні виробничих процесів, що протікають, підпорядкуванні їх певним положенням. Оформляється організаційне регламентування у вигляді конкретних адміністративних актів, які розраховані на тривале користування: положення, статuti, постанови.

Положення - це юридичні документи, які визначають порядок утворення, вид діяльності, основні завдання, структуру і функції підприємств, організацій, закладів та їх структурних підрозділів. Виходячи з особливостей структури підприємства, розробляють положення про лінійні і функціональні ланки управління.

Статuti - це юридичні акти, з допомогою яких оформляється утворення організацій і підприємств, визначається їх структура, функції і правові положення. Робота новоутвореної організації починається після реєстрації статуту в органах реєстрації.

Постанови приймаються колегіальними органами державного управління, а також різними громадськими органами, з'їздами, конференціями, нарадами і зборами.

Організаційне нормування, як один із видів організаційного впливу на виробництво та на апарат управління, проявляється в роботі, що виконується спеціалістами апарату управління зі створення нормативів: технічних (стандарти, креслення); технологічних (режими і методи обробки, тривалість операцій, послідовність виконуваних операцій); календарно-планових (ритм виробництва, величина запасів, розмір транспортних партій, тривалість виробничого циклу); трудових (тарифні розряди, ставки, оклади, тривалість робочого дня, тривалість відпустки); економічних (норми витрат матеріалів, норми амортизаційних відрахувань, норма рентабельності продукції).

Організаційно-методичне інструктування в керуючій системі проводиться шляхом розробки і впровадження інструкцій, правил.

Інструкція - це документ, який регламентує порядок виконавчих дій на основі розпоряджувальних актів вищестоящих органів і наказів самого підприємства. Інструкція - це обов'язкові настанови, вказівки, правила.

Правила є службовими документами, які близькі за своєю формою і змістом до інструкцій. Інколи правила входять в інструкції. На підприємствах розробляються правила внутрішнього розпорядку, експлуатації службових приміщень, оформлення вхідних і вихідних документів тощо.

Навіть у найбільш відлагодженому виробництві не можна детально регламентувати, повністю програмувати всю діяльність

керуючої і керованої підсистем. Крім того змінюється зовнішнє середовище, а це неминуче приводить до порушення зв'язків, пропорцій, узгодженості, ритмічності у виробничих процесах. Тому для ліквідації тимчасових відхилень необхідні тимчасові адміністративні впливи, тобто розпорядчий вплив.

Методи розпорядчого впливу – це сукупність методів і прийомів забезпечення передбаченого організаційним впливом функціонування організаційної системи: підтримка темпів і ритму виробництва, регулювання його динаміки, виконання планів тощо. Вони використовуються для вирішення поточних проблем.

В залежності від змісту і рівня управління розпорядчі методи включають такі форми впливу: накази; розпорядження; усні вказівки.

Накази - це акти одноособового управління у відповідності з принципом єдиноначальності, якими регулюється діяльність підприємств або закладів. Видавати накази можуть тільки керівники підприємств (тих підприємств, яким таке право передбачено статутами, положеннями).

Заступники директора, начальники служб на підприємстві, керівники середніх і нижчих рівнів управління здійснюють розпорядчий вплив у формі розпоряджень.

Розпорядження - це, вираження вимог до підлеглих з вирішення окремих питань короткочасного характеру. Вони видаються керівниками в межах наданих їм прав і повноважень, і з тих питань, які входять в коло їх безпосередніх обов'язків у відповідності з положеннями про лінійні і функціональні ланки управління.

Важливою формою розпорядчого впливу є також усна вказівка, яку віддають своїм підлеглим керівники всіх рівнів управління. Вона відноситься безпосередньо до підлеглого і вказує, хто, де, коли і як повинен діяти.

Організаційно-розпорядчі методи прямо впливають на волю виконавців і не поєднуються безпосередньо з матеріальною зацікавленістю, з економічними інтересами працівників. Однак вони пов'язані з економічними методами. Економічні методи діють не автоматично: вони повинні встановлюватися, стверджуватись на виробництві, доводитись до відома працівників, контролюватися. Тому організаційно-розпорядчі методи не тільки не суперечать, а навпаки, продовжують і доповнюють їх, є формою доведення економічних важелів до відома працівників, утвердження їх на виробництві.

Організаційно-розпорядчі методи пов'язані також з соціально-психологічними методами менеджменту. Колектив може бути більш або менш сприятливий до адміністративних впливів, одержані

розпорядження або вказівки будуть виконуватись з більшим або меншим ентузіазмом в залежності від того, враховується роль соціальних і психологічних факторів чи ні.

Таким чином на успіхи в застосуванні організаційно-розпорядчих методів впливає і врахування способів психологічного спонукання працівників до трудової діяльності на виробництві.

Економічні методи управління – це прийоми й способи управління, які мають у своїй основі використання економічних законів, економічних інтересів і показників. Вони передбачають створення економічних умов, що спонукають працівників і трудові колективи діяти в потрібному напрямі з урахуванням загальнодержавних, колективних і особистих інтересів.

Зміст економічних методів виражається в цілеспрямованому впливі на економічні інтереси працівників і трудові колективи, спонукаючи їх до високопродуктивної праці, стимулюючи реалізацію їхніх творчих можливостей.

Економічні методи організовують, регулюють і удосконалюють економічні відносини, що виникають у процесі виробництва й управління, забезпечують ефективне використання матеріалів, фінансових і трудових ресурсів. Ці методи включають такі економічні важелі: матеріальну відповідальність; ціноутворення; державне регулювання; планування; економічний аналіз; стимулювання; кредит; податки; господарський (комерційний) розрахунок.

Ціни дозволяють стимулювати випуск необхідної продукції за кількістю та якістю, досягати фінансової стабілізації, сприяти структурним змінам в організації, активізувати інвестиційний та інноваційний види діяльності.

Фінанси як спосіб досягнення максимального достатку організації впливають на працівників шляхом отримання і використання централізованих і децентралізованих грошових коштів.

Кредит виступає як спосіб тимчасової передачі грошових засобів, товарів та інших цінностей на умовах повернення та платності (у вигляді плати за кредит) і має вплив на працівників аналогічно фінансам.

Економічні стимули базуються на використанні матеріальних стимулів (тарифних ставок, посадових окладів, доплат, надбавок, премій), дивідендів, цінних паперів, дотацій, компенсацій, пільг тощо.

Податки сприяють регулюванню взаємовідносин держави з фізичними та юридичними особами. Одночасно податки виступають основним джерелом оформлення і поповнення доходної частини бюджету держави.

Бюджет як основний вираз збалансованості доходів і видатків за конкретний період дозволяє впливати на процеси зменшення витрат на виробничо-господарську діяльність, пошук шляхів збільшення доходів, створення режиму економії тощо.

Розробка планів на рівнях організації, підрозділів, служб і т. п. дає можливість забезпечити вплив на відповідні групи працівників.

Основною відмінною рисою економічних методів є можливість їх кількісного вимірювання. В зв'язку з цим економічні методи дають можливість співвиміряти реакцію системи при тій чи іншій силі впливу на неї.

Економічні методи адекватні ринковій економіці, проте, і вони не носять універсального характеру. Соціологічні дослідження засвідчили, що для багатьох людей, що проживають в розвинених країнах, гроші не є основним стимулом до роботи. Щоб підвищити їх творчу активність, доцільно використовувати соціальні і психологічні методи.

Соціально-психологічні методи менеджменту - це способи впливу на колективи людей, які базуються на використанні наукових досягнень соціальної і загальної психології в управлінні виробництвом.

Соціально-психологічні методи менеджменту можна поділити на дві основні групи методів: соціальні; психологічні.

Роль соціальних факторів у розвитку і удосконаленні виробництва постійно підвищується. В міру росту доходів трудящих і задоволення їх основних матеріальних потреб на перший план висуваються завдання задоволення їх соціальних потреб. Візьмемо підвищення якості продукції. Це не тільки показник науково-технічного рівня виробництва, але і рівня розвитку соціальних відносин, культури виробництва, дисциплінованості і трудової активності. Разом з тим, плинність кадрів, порушення трудової і виробничої дисципліни, нездорові взаємовідносини в колективі і т.п. свідчать про недостатню увагу до соціальних проблем, про невиконання виробництвом своїх соціальних функцій, про погані умови праці, слабкий розвиток критики, недостатню участь колективу в розв'язанні важливих питань виробництва, що в решті-решт знижує результати виробничо-господарської діяльності підприємства.

За своєю спрямованістю *соціальні методи* менеджменту поділяються на методи управління:

- соціально-масовими процесами;
- організованими групами;
- внутрішньо-груповими процесами і явищами;
- індивідуально-особистісною поведінкою.

Перша група методів спрямована на управління рухом кадрів у народногосподарських і галузевих масштабах шляхом регулювання процесів міграції населення в географічні зони, які багаті сировинними і енергетичними ресурсами, але яким не вистачає трудових ресурсів. Певне спрямування міграції досягається шляхом раціонального розміщення виробництва, плановим розподілом спеціалістів після закінчення коледжу, інституту, університету.

Управління організованими групами може здійснюватись авторитарним, ліберальним і демократичним методами.

Вибір методу управління групою залежить від цілого ряду обставин: суті питання, ділових, особистих якостей підлеглих, строків вирішення завдань тощо.

Особливу групу складають методи управління внутрішньогруповими процесами і явищами. Вони спрямовані або на розвиток позитивних, або на обмеження негативних процесів і явищ в колективі.

Методи розвитку позитивних зрушень:

- методи підвищення соціально-виробничої активності (новаторство, обмін досвідом, моральне стимулювання, розвиток соціальних потреб і інтересів). Для згуртування колективу використовують методи соціальної спадковості. Вони спрямовані на зберігання і розвиток соціально-виробничих традицій в колективі. Традиційними стали посвячення в робітники, професійні свята, конкурси на звання кращого за професією, урочисті збори, вшанування передовиків;

- метод зміни соціального статусу професії. Цей метод спрямований на підвищення соціальної ролі даної професії. Підвищення соціальної ролі породжує у робітників почуття гордості і спонукає дорожити обраною професією. Як наслідок виникає більш свідоме ставлення до праці;

- соціально-політичні методи. Вони являють собою сукупність методів і способів формування ідейної впевненості, гуманістичної моралі, патріотичної активності мас (політична пропаганда і агітація, контроль за діяльністю адміністрації тощо).

Методи, які спрямовані на обмеження негативних процесів і явищ:

- методи соціальної профілактики - громадський нагляд за членами колективу з небезпечними тенденціями поведінки, попередження, порука, переключення інтересів на трудову діяльність;

- дисциплінарна допомога - обговорення непристойної поведінки на зборах і громадських організаціях, критичні статті і карикатури в

стінній і місцевій пресі, накладання санкцій на одержання окремих видів соціального забезпечення тощо;

- захист соціальних інтересів - виступи, лекції органів правопорядку, забезпечення консультацій з юридичними органами тощо.

Методи управління індивідуально-особистою поведінкою:

- методи заохочення працівника за результатами його праці (нагородження грамотою, вітальними листами, присвоєння почесних звань, нагородження орденами, грамотами);

- метод переконань. Тут використовується широкий арсенал впливу: лекції, бесіди, логічні і психологічні переконання, тощо;

- метод особистого прикладу. Розрахований на ефект наслідування осіб, які демонструють зразкове відношення до праці, дисциплінованість, принциповість тощо;

- метод навіювання. Використовується у виробничих ситуаціях конфліктного характеру, для безпосереднього впливу на волю і почуття підлеглого. Ефект навіювання залежить від ситуації і особистих якостей керівника і підлеглого;

- метод примусу. Застосовується до працівників, які не виконують покладених на них обов'язків. Порушнику виробничої і трудової дисципліни може бути винесена догана, зменшена сума премії, він може бути переведений на іншу ділянку роботи, понижений в посаді, звільнений з роботи.

Група *психологічних методів* управління.

Кожний керівник може приймати правильне рішення лише в тому випадку, якщо він володіє мистецтвом управління, буде знати і враховувати в своїх діях психологію колективу і окремих виконавців.

Серед психологічних методів, які широко використовуються в менеджменті, виділяють наступні:

- методи психологічного спонукання;

- методи формування соціально-психологічних відносин;

- методи гуманізації праці;

- методи професійного відбору і навчання.

Методи психологічного спонукання. Центральне завдання управління полягає у формуванні в працівників внутрішніх стійких мотивів до високопродуктивної праці. (мотиви – це сукупність психологічних моментів, які визначають поведінку людини).

Формування мотивів базується на використанні інтересів і бажань людини: матеріальних і нематеріальних (духовних). Створити мотиви – значить перетворити потреби людини в стимули до трудової діяльності. Якщо нема потреб, то не може бути і мотивів.

Потреби формуються під впливом умов життєдіяльності людини, залежать від реальних можливостей людини і суспільства.

За ступенем впливу на людину її потреби можна розділити на декілька рівнів. Ієрархія потреб лежить в основі побудови системи спонукання. При цьому органи управління повинні враховувати, на задоволення яких потреб направлена система спонукання і чи охоплює вона проблеми того рівня, який має найбільшу спонукальну силу в даний момент.

Методи формування соціально-психологічних відносин. В процесі трудової діяльності члени виробничого колективу вступають між собою у відносини, характер яких у багатьох випадках визначає результати їх праці. Вплив взаємодії людей на їх психіку в процесі праці вивчає соціальна психологія. На даних соціальної психології основані методи формування соціально-психологічних відносин, метою яких є покращення взаємовідносин людей і формування дієздатного колективу.

Трудовий колектив - це група працівників, які об'єднані спільністю мети та інтересів. Відчуття колективності залежить, в першу чергу, від рівня спілкування працівників один з одним.

Інтенсивне спілкування дає змогу членам колективу вивчити психологічні особливості один одного, виявити спільні інтереси їх діяльності, усвідомити загальні цілі. З усвідомлення спільної мети і з'являється в людей відчуття колективності.

Згуртованість колективу значно залежить від просторового розміщення робочих місць. Ті, які поруч працюють, спілкуються частіше і швидше утворюють згуртований колектив.

За характером міжособових відносин прийнято розрізняти формальні і неформальні групи. Наявність неформальних груп у колективі впливає на психологічні відносини.

Значну частину свого життя людина проводить на роботі, де її психіка підлягає впливові великої кількості факторів виробничого середовища. На підставі впливу цих факторів побудовані психологічні методи гуманізації праці.

На гуманізацію праці позитивно впливають: ергономіка, спеціалізація праці працівників, питання техніки безпеки, системна організація управлінської праці.

Психологічні методи професійного відбору і навчання. Практично кожна здорова людина може оволодіти будь-якою професією, але кількість часу і сил на це для різних людей витрачається різна. Ці обставини необхідно враховувати при доборі кадрів, виборі різних професій. Для виявлення особистих якостей і оцінок здібностей людей з

метою визначення їх придатності для виконання певної роботи використовуються профорієнтаційні бесіди, психологічні тести.

За мотиваційним критерієм виділяють методи:

- матеріальної мотивації;
- моральної мотивації;
- владно-примусової мотивації.

Головна роль у цій класифікації приділяється підвищенню зацікавленості працівників у реалізації управлінських рішень.

За організаційними формами методи керування поділяються на одиничні, колегіальні, колективні.

За сферою застосування методи можуть бути загальними (відносно всієї системи) і локальними (застосованими в її окремих частинах).

В умовах становлення ринкової економіки організаціям можна рекомендувати такі критерії: функції керування, процеси прийняття управлінських рішень, функціональні підсистеми і зміст керування.

5.3. Умови формування механізмів управління адекватних цілям і задачам розвитку галузі рослинництва

Корінною особливістю сучасного економічного механізму господарювання є його спрямованість на забезпечення раціонального ведення господарських справ в умовах дефіциту ресурсів, необхідності досягнення високих кінцевих результатів з мінімальними витратами, прискорення переходу до інтенсивного характеру розвитку виробництва на основі досягнень науково-технічного прогресу. При обґрунтуванні перспектив розвитку галузі рослинництва важливо враховувати такі чинники, як природно-економічні особливості території, рівень і напрями спеціалізації та концентрації виробництва, розвиток і перспективи інтеграційних зв'язків у рослинницькому підкомплексі, заходи державної підтримки виробництва продукції, зовнішня, передусім експортна, політика на його ринку.

Система управління господарством в сучасних умовах повинна відповідати вимогам, логіці і закономірностям соціально-економічного розвитку, бути ефективною і гнучкою. Одним з пріоритетних напрямів перебудови управління, особливо на рівні підприємств, асоціацій та інших господарських об'єднань є вироблення основних теоретичних і методологічних позицій з використанням менеджменту в нашій практиці. Це не механічний процес перенесення досвіду країн з розвинутою ринковою економікою, а творчий пошук нових рішень. Потрібні радикальні і рішучі кроки, сміливість у практичному використанні менеджменту підприємствами.

Особливості функціонування, як аграрного менеджменту, так і особливості управління виробництвом продукції рослинництва, повинні творчо застосовуватися керівниками та підприємцями в сучасних умовах господарювання, оскільки їх врахування та використання є необхідною передумовою ефективного ведення аграрного виробництва. Саме такий підхід дасть змогу уникнути помилок і надмірних витрат, пов'язаних з реконструкцією агропромислового комплексу. Сучасний етап розвитку виробничих відносин у галузі рослинництва вимагає від держави розробки дієвих механізмів і підходів, які б дали змогу підвищити ефективність виробництва, створити сприятливі інвестиційні умови, забезпечити конкурентоспроможність на споживчому ринку.

Тема 6. МОТИВАЦІЇ В СИСТЕМІ ДІЯЛЬНОСТІ

6.1. Поняття і сутність мотивації

Мотивація – це процес спонукання, стимулювання себе чи інших (окремої людини чи груп людей) до цілеспрямованої поведінки або виконання певних дій, спрямованих на досягнення власної мети або мети організації.

Спонукування – це усвідомлене відчуття нестачі, потреби у чомусь, яке має визначений напрям чи шлях до вирішення. Воно є виявом потреби через поведінку і сконцентроване на досягненні мети. Під метою, в цьому значенні, розуміють все, що сприймається як засіб задоволення потреб.

За оцінками західних фахівців, від 30 до 50% працівників ефективно працює лише за матеріальну винагороду. Інших спонукають до дії потреби іншого характеру: у знаннях, авторитеті, творчості. Людьми рухають моральні ідеали, великі цілі, моральні переконання, звички, традиції тощо.

Відомий традиційний спосіб впливу на людей, щоб спонукати їх виконати певну роботу – метод «батога і пряника». У країнах Заходу в період промислової революції (кінець XVIII ст. - XIX ст.) люди працювали по 10-14 годин на добу в брудних, небезпечних для життя умовах за плату, якої ледь вистачало для виживання. Під «пряником» розумілася можливість вижити. Р. Оуен і А. Сміт вважали гроші єдиним мотивуючим фактором. Відповідно змісту поняття «гроші», люди – економічні істоти, що працюють заради отримання засобів, необхідних для придбання їжі, одягу, житла тощо.

До початку XX ст. життя простих людей особливо не поліпшилося. Ф. Тейлор і його прихильники усвідомили неефективність заробітків на межі виживання. Метод «батога і пряника» Ф. Тейлор використовував у поєднанні з ефективним застосуванням спеціалізації,

стандартизації. Об'єктивно визначивши поняття «достатнього денного виробітку», він запропонував оплачувати працю пропорційно внеску. По мірі росту рівня життя метод «пряника» не завжди змушував людину працювати старанніше. Це стало передумовою пошуку нових рішень проблем мотивації.

На початку ХХ ст. «теорія підсвідомого» З. Фрейда отримала визнання, але менеджери не відразу звернули увагу на фрейдівську тезу про те, що люди не завжди поступають раціонально.

Першим, хто обґрунтував думку, що чітко розроблені трудові операції і гарна заробітна плата не завжди ведуть до підвищення продуктивності праці, був Е. Мейо. У його роботах зазначено, що важливо брати до уваги психологію людини, її деяку «нелогічність дій». У результаті з'явилася нова теорія «людських відносин».

Для розуміння теорій мотивації необхідно усвідомити зміст головних понять – «потреби» й «винагороди».

Потреба – це фізіологічне чи психічне відчуття нестачі у чомусь або у комусь, переконання у тому, що чогось чи когось бракує. Потреби працівників деякою мірою розрізняються залежно від декількох причин: віку працівників, виду трудової діяльності, рівня освіти і професійної підготовки, природно-кліматичних умов, національних особливостей, традицій, звичаїв, звичок, рис характеру, родинного стану тощо.

Виділяють первинні і вторинні потреби. Первинні – це фізіологічні, вони закладені генетично (потреба в їжі, теплі, відпочинку, сексуальному задоволенні й ін.).

Вторинні потреби носять психологічний характер, вони виникають під час пізнання і набуття життєвого досвіду. Їх ще називають соціальними потребами – потреба в успіху, повазі, владі, приналежності до чого-небудь чи кому-небудь та ін.

Коли потреба відчувається людиною, вона пробуджує у ній спрямованість задовольнити її (спонукання до дії). Завдання менеджера – створити такі умови, щоб підлеглі були впевнені, що можуть задовольнити свої потреби завдяки діяльності, яка спрямована на досягнення цілей організації.

Під час аналізу процесу мотивації для спонукання людей до ефективних дій застосовують винагороди.

Винагороди – це все те, що людина вважає цінним для себе, чого вона прагне досягти і чим би хотіла володіти. Поняття цінностей дуже різноманітні та специфічні, оскільки залежать від людини, окремої особистості, її потреб, запитів, сприйняття, характеру тощо. Тому й оцінка винагород та їх відносної цінності є різною. Керівництво

організації має у своєму арсеналі два головних типи заохочувань (винагород): внутрішні та зовнішні.

Внутрішні винагороди дає сам процес виконання роботи: відчуття досягнення результату, успіху, самоповаги, зміст і значущість виконаної роботи, компетенція, кваліфікованість та ін. Дружба та спілкування, взаємодопомога в колективі – це теж складові внутрішньої винагороди. Найпростіший спосіб забезпечення внутрішніх заохочень – створення сприятливих умов роботи і конкретне формулювання завдань.

Зовнішні винагороди – це все те, що пропонує працівникові організація за виконання службових обов'язків. Сюди належить заробітна плата, додаткові пільги, премії та різні виплати, просування по службі, символи службового статусу та престижу тощо.

Матеріальні компенсації за підвищені затрати праці: соціальні гарантії (оплата освіти, медичне обслуговування, харчування); грошова винагорода.

Підставою для виплати премій робітникам, службовцям і спеціалістам – є визначені показники. Премії обов'язково повинні бути несподіваними і такими, щоб про них знали всі.

Підвищення за посадою впливає лише на тих, хто прагне зробити кар'єру, а талановитий вчений або здібний практик може стати неабияким менеджером.

Заохочення вільним часом може надаватися у формі додаткової відпустки або скороченого робочого дня, може розподілятися за допомогою гнучкого або змінного графіка, виникати за рахунок зекономленого, дякуючи особистим зусиллям працівника, часу.

Суспільне визнання заслуг колективу і окремих працівників через поширення інформації про них в пресі, на зборах, вищому керівництву.

Однією з найважливіших форм мотивації в організаціях є матеріальне стимулювання праці – це процес формування і використання системи матеріальних стимулів праці та розподіл заробітної плати відповідно до дії закону розподілу за кількістю і якістю праці.

Безумовно, мотиваційному механізму оплати праці належить велика роль, але постійне підвищення рівня оплати праці не сприяє як підтримці трудової активності на належному рівні, так і зростанню продуктивності праці. Застосування цього методу може бути корисним для короткочасного поліпшення продуктивності праці. В остаточному підсумку відбувається звикання до такого виду впливу.

Хоча праця в Україні, на відміну від високорозвинутих країн світу, на сьогоднішній день розглядається в основному лише як засіб заробітку. Можна припустити, що потреба в грошах буде рости до

визначеної межі, що залежить від рівня життя, після чого гроші стануть умовою нормального психологічного стану, збереження людської праці. У цьому випадку в якості домінант можуть виступити групи потреб, зв'язані з потребою у творчості, досягненні успіху й ін.

Непряма економічна мотивація (спосіб винагороди – свобода) – це мотивація вільним часом, її конкретними формами є: скорочений робочий день чи збільшена відпустка, покликані компенсувати підвищені затрати праці (наприклад, у сфері науки, освіти); змінний чи гнучкий графік роботи є зручним режимом для людини та дозволяє займатися іншими справами; надання відгулів за частину зекономленого часу у вітчизняній практиці не набуло поширення.

До організаційних способів мотивації можна віднести мотивацію цілями, збагаченням роботи і мотивацію участі у справах.

До моральних способів мотивації належить визнання, що може бути особистим і публічним. Суть особистого визнання, яке у нашій країні не набуло поширення, полягає в тому, що працівники, які особливо відзначилися, згадуються у спеціальних доповідях вищому керівництву підприємства, особисто представляються йому, одержують право підпису відповідних документів, у розробці яких вони брали участь, персонально отримують вітання від дирекції з нагоди свят чи сімейних дат.

Публічне визнання припускає поширення інформації про досягнення працівників у багатотиражних виданнях, на спеціальних стендах, нагородження тих, хто особливо відзначився, почесними знаками, грамотами, внесення їх імен у спеціальні книги фірми. Часто публічне визнання супроводжується такими заходами «економічного» характеру, як нагородження преміями, туристичними путівками, можливістю пройти стажування.

Специфічною формою морального стимулювання є похвала і критика. Похвала повинна слідувати за будь-якими гідними діями підлеглих, нехай самими незначними, але обов'язково конкретними, сприятливими у досягненні цілей фірми. Це забезпечить її регулярність, послідовність. У той же час похвала повинна бути дозованою, ґрунтуватися на принципі контрасту, що передбачає визначені перерви, для того щоб бути дієвою.

За негативні дії підлеглі, а також і керівники, можуть зазнавати критики, тобто негативного судження щодо недоліків у роботі.

Критика може здійснюватися залежно від ситуації у будь-яких формах, безособово (не називаючи імен і прізвищ), з докором у тому, що людина підвела інших; з висловленням заклопотаності з приводу стану справ у особи, про яку йдеться; супроводжуватися жалем,

співпереживанням; містити подив, іронію, натяк, попередження, побоювання, вимогу, виклик. Але головна вимога при критиці - конструктивність. Конструктивна критика спрямована не тільки на те, щоб виявити недоліки в роботі співробітника і стимулювати останнього до їх виправлення, але й на те, щоб надати співробітнику всіляку допомогу виправитися та розвиватися.

6.2. Теорії мотивації

Теорії мотивації засновані на результатах психологічних досліджень розподіляються на дві категорії: змістові і процесуальні

Змістовні теорії мотивації пов'язані з ідентифікацією внутрішніх спонукань (потреб), що змушують людину діяти так, а не інакше, визначають структуру потреб людини і виявляють серед них ті, що мають пріоритетне значення.

Сучасніші *процесуальні мотиваційні теорії* ґрунтуються на поведінці людини і враховують її сприйняття та набутий досвід. Сама мотивація розглядається з точки зору того, що ж змушує людину спрямовувати зусилля на досягнення бажаних результатів.

Для встановлення пропорцій використання внутрішніх і зовнішніх винагород у процесі мотивації адміністрація повинна визначати і чітко уявляти потреби своїх працівників. У цьому і полягає основна мета змістових теорій мотивації.

Змістовні теорії намагаються визначити потреби, що спонукають людей до дії. Вони аналізують людські потреби та допомагають керівникам зрозуміти, які винагороди за працю люди цінуватимуть, а які ні. Це є необхідним при визначенні обсягу та змісту роботи виконавців.

Серед багатьох існуючих змістовних теорій мотивації розглянемо чотири основних, які вже стали класичними: Маслоу, Альдерфера, Мак-Клелланда та Герцберга.

Одним із перших вчених-біхевіористів, з робіт якого керівники дізналися про складність людських потреб та їх вплив на мотивацію до праці, був Абрахам Маслоу. У 40-х роках ХХ ст. він створив теорію «ієрархії потреб» (рис. 6.1).

Це була одна з перших спроб класифікації людських потреб за ступенем їх впливу на поведінку. За теорією Маслоу потреби розподіляються на п'ять рівнів:

1. Фізіологічні потреби вимагають задоволення для існування людей. Вони передбачають потребу в їжі, воді, сні, наявності притулку, де можливий повноцінний відпочинок і статевий потяг, словом, все, що сприяє підтриманню життєдіяльності людини.

2. Потреби у безпеці та захисті передбачають такі компоненти: наявність робочого місця, яке забезпечувало б відповідний рівень оплати праці та давало б перспективи на пенсію, гарантію медичного обслуговування, страхування життя та майна від нещасних випадків, стихійного лиха та ін. Ці потреби дають упевненість у майбутньому і захищають від фізичних та психологічних небезпек.



Рис. 6.1. Ієрархія потреб за А. Маслоу

3. Соціальні потреби або потреби в належності – це термін, який характеризує відчуття належності до когось чи до чогось (окремої людини, сім'ї, колективу, організації), відчуття, що тебе сприймають оточуючі, соціальну взаємодію та підтримку. Людина ототожнює себе з однодумцями чи колегами по роботі, відчуває себе часткою певного колективу, групи чи організації, поділяє спільні цілі та інтереси.

4. До потреб у повазі належить самоповага, визнання власних досягнень, почуття власної гідності, незалежність, компетентність, повага оточуючих, набутий досвід, імідж, соціальний статус, увага, пошана.

5. Потреба самореалізації - це можливість застосувати та реалізувати у повсякденному житті власний творчий потенціал. Людина досить рідко повністю використовує всі грані власного таланту, доводить до завершення свої потенційні можливості, задуми та мрії. Потреби у самореалізації залежать від амбіційності, честоловства, рівня

розвитку у тій чи іншій галузі кола інтересів, обдарованості, ретельності та наполегливості у досягненні мети тощо.

Задоволена потреба втрачає свій мотивуючий вплив на поведінку конкретної людини. Потреби виникають і вимагають свого задоволення у порядку встановленому в класифікації, тобто потреби нижчих рівнів вимагають вирішення і формують лінію поведінки людини раніше, ніж на мотивацію почнуть діяти потреби вищих рівнів. Отже, задоволення потреб мусить відбуватися за висхідною, відповідно до ієрархії. До того ж, на думку Маслоу, якщо нижчий рівень потреб не задоволений – людина має спуститися (у межах піраміди потреб), повернутись назад і задовольнити їх. З розвитком людини як особистості її потенціал постійно зростає, тому потреба в самореалізації ніколи не буде повністю задоволена. Через це процес мотивації поведінки через потреби є нескінченним.

Теорія ієрархії потреб не знайшла одностайної підтримки, тому були запропоновані деякі модифікації до неї. Найвідоміше вдосконалення запропонував Клейтон Альдерфер – так звану «теорію ЖВЗ», яка складається з трьох рівнів потреб, де Ж означає життєві потреби, тобто фізіологічні і потреби безпеки, В – потреби взаємин, що пов'язані з міжособовими стосунками, і З передбачає необхідність зростання для задоволення потреб поваги і самореалізації. Теорія ЖВЗ не поділяє постулат, що зростання рівнів потреб відбувається за вертикаллю вгору, а заснована на можливості задоволення кожної окремої потреби незалежно від інших.

Видатним теоретиком у галузі мотиваційних змістових досліджень є Девід Мак-Клелланд. Він віддавав належне працям Маслоу, не заперечував його висновків, але вважав теорію ієрархії потреб не зовсім досконалою. Мак-Клелланд запропонував власну теорію «трьох потреб» (влада, досягнення, причетність), де наголошував на потребах вищих рівнів, бо, на його думку, потреби нижчих рівнів відіграють дедалі менше значення (під час еволюції людства та суспільства задовольнити їх поступово ставало все простіше і сучасна людина може легко задовольнити їх).

Потреба влади визначає, як бажання, послідовне намагання впливати на інших людей з якоюсь метою, контролювати їх, визначати їх поведінку чи брати на себе відповідальність. Люди з чітко усвідомленою потребою влади енергійні, ініціативні, послідовні, віддані справі, відверті та честолобні. Іноді буває крайній вияв – егоїзм, деспотизм і тиранія.

Потреба досягнення (успіху) задовольняється в процесі виконання, доведення роботи до якомога успішнішого завершення. Це бажання

робити будь-що краще чи ефективніше, вирішувати проблеми чи справлятися зі складними завданнями.

Потреба в приналежності (причетності) реалізовується під час соціальної взаємодії та спілкування. Йдеться про налагодження і підтримування дружніх стосунків з іншими особами.

Герцберг Ф. та група його послідовників у другій половині 50-х років XX ст. розробили ще одну модель мотивації, засновану на потребах. Вона дістала назву «двофакторної теорії» та була побудована на результатах соціологічного опитування.

У теорії виділено дві категорії: гігієнічні чинники та чинники мотивації.

Гігієнічні чинники пов'язані з оточуючим середовищем, у якому здійснюється праця (виконується робота), мотиваційні – з характером та змістом роботи. За відсутності чи недостатньої міри присутності гігієнічних чинників у працівника виникає та формується відчуття невдоволення роботою.

Головними факторами незадоволеності працівників є погані соціально-побутові умови, недостатня заробітна плата. Звичайно, для окремих людей гігієнічні фактори мають менше значення. Оскільки люди, які невимогливі до умов праці, зустрічаються дуже рідко, тому важливого значення набуває створення нормальних, гідних людини умов праці. Низька заробітна плата також негативно впливає на продуктивність праці, при цьому працівники стають безвідповідальними, можуть втрачати свою кваліфікацію.

Процесуальні (процесні) теорії мотивації. У даних теоріях аналізується те, як людина розподіляє зусилля для досягнення різних цілей і як вона обирає конкретний тип поведінки. Процесуальні теорії незаперечують існування потреб, але вважається, що поведінка людини визначається не тільки ними. Згідно з процесуальними теоріями, поведінка людини є функцією її сприйняття та сподівання, що пов'язано з конкретною ситуацією.

Серед основних процесуальних теорій мотивації виокремлюють теорію очікування, теорію справедливості, комбінована модель мотивації Портера-Лоулера.

Теорія очікування, заснована на дослідженнях В. Врума, стверджує, що наявність активної потреби не є єдиною необхідною умовою мотивації людини для досягнення певного результату. Людина повинна також сподіватися на те, що обраний нею тип поведінки дійсно приведе до задоволення потреби чи до досягнення бажаного.

Очікування розглядається як оцінка особистістю імовірності здійснення певної події. Аналізуючи мотивацію до праці, теорія

очікування зосереджується на трьох взаємозалежностях: затрати праці – результати; результати – винагороди; валентність - сила переваги, яку надає людина тому чи іншому результату, тобто стимули чи ступінь задоволення винагородою (рис. 6.2).

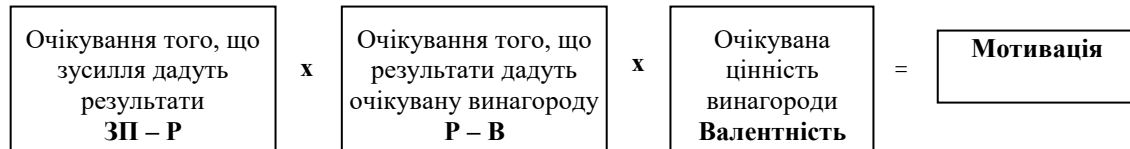


Рис. 6.2. Характеристика теорії очікування В. Врума

Очікування щодо затрат праці – результатів (ЗП – Р) – це співвідношення між витраченими зусиллями та отриманими результатами.

Сподівання щодо результатів – винагород (Р – В) – це очікування певних винагород чи заохочень у відповідь на досягнутий рівень результатів.

Третій чинник, що визначає мотивацію в теорії очікування, – це валентність або цінність винагород чи заохочення. Валентність – це передбачений ступінь відносного задоволення чи незадоволення, що виникає внаслідок отримання певної винагороди.

Якщо значення будь-якого з цих трьох чинників буде малим, то і мотивація буде слабкою, а результати праці низькими.

Одержувані результати, винагороди носять ймовірнісний характер і варіюють від 0 до 1. Це стосується і валентності.

Якщо значення кожного з цих факторів буде низьким, то це зумовить незначний рівень мотивації і низькі результати праці.

Згідно з теорією справедливості, люди суб'єктивно визначають відношення отриманої винагороди до витрачених зусиль і зіставляють його з винагородою інших людей, які виконували аналогічну роботу. Якщо порівняння показує дисбаланс та несправедливість, виникає психологічна напруга. У результаті складається ситуація, за якої необхідно стимулювати конкретного співробітника, зняти напругу і для відновлення справедливості ліквідувати дисбаланс.

Баланс та відчуття справедливості відновлюються за рахунок зміни рівня зусиль, що витрачаються, або зміни рівня отриманої винагороди. Отже, співробітники, які вважають, що недоотримують винагороду, порівняно з іншими, починають працювати менш інтенсивно або шукають шлях підвищити рівень винагород. Співробітники, що вважають себе більш стимульованими, ніж решта, намагаються підтримувати інтенсивність праці на досягнутому рівні чи навіть підвищувати її.

Л. Портер і Е. Лоулер розробили комплексну процесуальну теорію мотивації, що передбачала поєднання елементів теорій очікування та справедливості. Модель побудована на підставі взаємодії п'яти перемінних: затрачені зусилля, сприйняття, отримані результати, винагороди й відносна міра задоволення.

Згідно з моделлю Портера-Лоулера результати, що досягнуті співробітником, залежать від витрачених зусиль, здібностей і характерних особливостей виконавця та усвідомлення ним своєї ролі в процесі праці. Рівень витрачених зусиль пов'язаний із цінністю винагороди і того, чи справді існує об'єктивна залежність між витратами зусиль і можливими винагородами. Досягнення відповідного рівня результативності викличе внутрішні та зовнішні винагороди.

Комбінація внутрішніх і зовнішніх винагород - це загальна сукупність винагород і їх питома вага (структурний склад), що передбачає організація для компенсації затрачених зусиль, виконання службових обов'язків і досягнутого результату окремого співробітника, відповідно до вимог і завдань, передбачених його посадою в організації.

Сума потреб конкретного працівника - це весь комплекс первинних і вторинних потреб, що впливають на поведінку людини, яка займає певну посаду чи відповідальна за виконання обов'язків у визначений час.

Різні теорії мотивації сприяють значному удосконаленню конкретних управлінських підходів.

Останнім часом втілюється концепція партисипативного керування. Це система поглядів і практичного досвіду на зацікавленість працівника не тільки безпосередньо у своїй роботі, але й у тому, як його робота позначається на діяльності всієї організації.

До напрямів партисипативного керування належать: працівники одержують право самостійно вирішувати, яким способом найкраще виконати свою роботу; їм надається можливість широкої участі в раціоналізаторській діяльності; працівники залучаються до ухвалення рішення з приводу виконуваної ними роботи; працівникам надається право формувати робочі групи на власний розсуд та здійснювати контроль за кількісними і якісними показниками праці.

Партисипативне керування можна використовувати в таких випадках, коли зростає зрілість працівників, що робить доцільним використовувати децентралізацію відповідальності при прийнятті рішень; для того, щоб забезпечити краще розуміння рішень, підвищити їхню дієвість і реалізацію; при створенні механізму професійного росту працівників і керівників нижчої ланки; щоб підвищити активність пропозицій з «нововведень».

Немає якогось одного «кращого» способу реалізації мотивації . У людей безліч різноманітних потреб і цілей, при цьому вони по-різному поведуться, прагнучи досягти їх. Те, що цілком прийнятно для однієї людини, може абсолютно не підійти іншій. Це зайвий раз підтверджує, що на практиці здійснювати мотивацію як одну з найважливіших управлінських функцій дуже непросто. Тому, менеджеру, який займається розробкою механізму мотивації праці, важливо знати особисті й суспільні інтереси співробітників, мотиваційну структуру людської поведінки, до яких наслідків можуть призвести заходи, що ними вводяться. Важливо, щоб будь-яке рішення в сфері мотивації до праці було доцільним, зрозумілим, правильним, навіть якщо спочатку це рішення зачіпає чийсь інтереси.

6.3. Формування мотиваційного механізму управління поведінкою працівників

У процесі мотивування необхідно брати до уваги об'єктивні фактори, які створюють незалежні від суб'єкта передумови його діяльності, і суб'єктивні, котрі пов'язані з ідеальною переробкою зовнішніх умов у свідомості і психіці людей. Фактори об'єктивного характеру розглядаються як сфера зовнішніх спонукань до діяльності (стимули), а суб'єктивні – як основа внутрішніх спонукань (мотивів).

Мотивування включає в себе матеріальні і нематеріальні спонукання, що ґрунтуються на цілеспрямованому формуванні мотивів праці і на використанні вже наявних мотивів. У процесі мотивування повинно регулюватися багато економічних, організаційно-правових, соціально-психологічних, технологічних та інших факторів з таким розрахунком, щоб діяльність працівників здійснювалася у бажаному напрямку. При умові правильних дій з боку керівництва можна активізувати особистість, її інтелектуальну, емоційну і вольову сфери, забезпечити реалізацію потенційних інтелектуальних, творчих і психофізіологічних можливостей кожного працюючого.

Складність проблеми мотивації полягає не в тому, що важко із достатньою повнотою врахувати спонукальні мотиви людської діяльності, а в тому, що структура потреб є неоднаковою у різних людей, до того ж вони змінюються з часом і за певної ситуації.

Мотиваційний механізм повинен опиратися насамперед на діючу систему матеріального і нематеріального стимулювання:

1. Матеріальне стимулювання: 1) основна оплата праці з її формами: відрядна (пряма, відрядно-преміальна, акордна), почасова, акордно-преміальна, акордно-преміальна із почасовим авансуванням, стимулювання по методу бригадного (сімейного) підряду; 2) додаткова

оплата праці за перевиконання плану виробництва і реалізації продукції, оплата за якість робіт і продукції, оплата за збереження продукції; 3) преміювання: за кінцевими результатами роботи, за підсумками виконання госпрозрахункових завдань, найбільш важливих видів робіт, високу якість робіт, впровадження досягнень науки і передового досвіду, за раціоналізаторську роботу.

2. Нематеріальне стимулювання: 1) оголошення подяки із занесенням (без занесення) на дошку пошани; 2) нагородження почесними грамотами, цінними подарунками; 3) присвоєння почесних звань; 4) представлення до урядових нагород.

Спектр потреб населення нашої країни досить широкий, і не можна обмежитись лише певною сумою матеріальних благ, створенням деяких побутових зручностей і т. п. Великі надії покладають на приватизацію як додаткове джерело підвищення трудової активності. На думку багатьох вчених і практиків, приватна власність викликає в людини інстинктивне спонукання і духовні мотиви для напруженої праці, вона стимулює господарське підприємництво і особисту ініціативу.

Але, мабуть, не слід переоцінювати приватну власність, поклатися на автоматизм її позитивної дії, розглядати форму власності ізольовано від інших мотиваторів, а також зовнішнього оточення життєдіяльності людини. Досвід розвинутих країн світу показує, що можна досягти великих успіхів у розвитку економіки і за умов високої питомої ваги державної власності.

Дієвими факторами мотивації виступають організація виробничого процесу (забезпечення ергономічності, гігієнічності, екологічності, естетичних умов праці, чіткості робочого ритму і т. п.), система стимулювання праці (дотримання принципів соціальної справедливості, товариської взаємодопомоги, обов'язковості компенсації матеріальних витрат, допущених працівником через недбалість), індивідуальні міри матеріального і морального спонукання до високопродуктивної праці (грошова винагорода, підвищення професійного розряду, доручення складних і відповідальних завдань, відрядження на навчання, за кордон тощо), особистий приклад і ділові доручення.

Важливим елементом загального морального і психологічного стану людини є фактор задоволеності роботою. Його значення не можна зводити тільки до виробничого ефекту, ступеня віддачі працівника. Встановлено, що задоволеність роботою створює добрий настрій, необхідний емоційний фон для оптимізму навіть у складних і напружених ситуаціях. У той же час незадоволеність роботою упродовж

великого проміжку часу викликає пригнічений стан, песимізм, інертність.

Незадоволеність роботою, слабка зацікавленість працею або байдуже ставлення до неї часто виникає під впливом різного роду організаційно-технічних неполадок у виробничому процесі. Зайва нервозність, роздратування нерідко викликають неритмічність, перебої в роботі, простої та ін.

Тут йдеться не лише про усунення різних перебоїв у роботі, але і про застосування нових, більш досконалих форм організації праці і виробництва, які виступають як мотиватори до високопродуктивної праці. У розвинутих країнах як нові засоби мотивації застосовуються: «збагачення праці», «складна оптимізація», флекстайм, «участь у прийнятті рішень» тощо.

До цієї групи мотиваторів можна віднести:

а) розширення «вертикального набору» обов'язків, тобто забезпечення більшої автономності і відповідальності працівника при виконанні дорученої справи, включення в його обов'язки деяких функцій планування і контролю за якістю вироблюваної продукції;

б) розширення «горизонтального набору» обов'язків, тобто внесення більшої різноманітності в роботу у межах однієї функції;

в) виробнича ротація працівників, тобто зміна професій з метою зниження монотонності праці;

г) створення так званих осередків якості, що стимулюють ініціативу робітників у вирішенні різних виробничих задач тощо. Нині «осередки якості» є формою групової організації праці, яка найбільш динамічно розвивається в багатьох країнах з ринковою економікою. Ефективність цієї форми організації праці опирається на цілий комплекс досить специфічних методів, що складають саме основу японської моделі внутрішньо-фірмового управління.

Практика показує, що для створення ефективного механізму мотивації потрібно передбачити майже однаковий ступінь спонукання для керівників та підлеглих. Якщо індивідуальні стимули підлеглого сильніші від системи спонукання керівника, то підлеглий стає його суперником, або якщо система спонукання керівника набагато сильніша, а підлеглий не володіє ініціативою і задовольняється мінімумом роботи, то врешті-решт це негативно позначається на роботі і ставить під сумнів досягнення поставлених цілей.

Важливо сформувати певні мотиваційні установки і ціннісні орієнтації особистості. Соціологи ціннісними орієнтаціями вважають відносно стійке, соціально обумовлене, вибіркове ставлення людини до

сукупності матеріальних благ та ідеалів, які розглядаються як предмети цілей або засоби для задоволення потреб життєдіяльності особистості.

Форма і показники стимулювання праці повинні бути простими, зрозумілими для усіх працюючих, які мають бути впевнені, що їх зусилля і результати діяльності не залишаться непоміченими.

Розмір винагороди має відповідати складності і важливості виконуваної роботи. Слід віддавати перевагу тим стимулам, які найбільшою мірою сприяють зростанню самоповаги працівника і його бажанню добитися кращих показників у роботі.

У менеджменті велику роль відіграють не тільки матеріальні і моральні стимули, але й соціальні санкції щодо людини, діяльність якої має розбіжність з певними нормативами соціального оточення (зауваження колег, глузування і т. п.). Саме прагнення «виправдати надії колег, своїх близьких», заслужити їх схвалення стає іноді сильним внутрішнім мотивом, що допомагає людині успішно виконувати покладені на неї обов'язки, долати певні труднощі.

6.4. Механізм підвищення рівня мотивації працівників галузі рослинництва

Зміна земельних, майнових, виробничих, соціально-трудових відносин спричинили загострення кон'юнктури ринку аграрної праці. В результаті реформування аграрної галузі виникли нові види аграрних підприємств, набули розвитку фермерські та особисті господарства. Важливу роль в пошуку шляхів ефективного використання трудових ресурсів відіграло започаткування власної справи і розширення самозайнятості на селі. На даному етапі суттєву роль в утриманні переливання працівників з аграрної сфери в інші галузі економіки та створенні нових робочих місць на селі відіграють господарства населення.

Спостерігаються наступні тенденції використання трудових ресурсів у сільському господарстві:

- скорочення в структурі посівних площ сільськогосподарських підприємств частки трудомістких культур (картопля, овоче-баштанні) поглиблює сезонність і погіршує використання аграрної праці;
- збільшення поголів'я худоби в індивідуальному секторі спричинило зростання площ посіву під високоприбутковими малотрудомісткими (зернові, соя тощо) і кормовими культурами;
- слабка матеріально-технічна база індивідуального сектору зумовила зростання його частки у структурі виробництва трудомістких видів продукції та збільшення кількості зайнятих в цьому секторі;

- подрібнення сільськогосподарських підприємств, скорочення їх виробництва, відсутність належного мотиваційного механізму призвели до скорочення чисельності працівників і росту рівня безробіття;

- перевищення в індивідуальному секторі, у порівнянні з суспільним, показників урожайності культур і продуктивності худоби. Спонукальним мотивом до ефективної праці для індивідуального сектору стало запровадження приватної власності;

- скорочення поголів'я у сільськогосподарських підприємствах та його збільшення у селянських господарствах призвело до того, що понад 2/3 виробництва тваринницької продукції виробляється в індивідуальному секторі;

- відносно швидке нарощування виробництва в індивідуальному секторі сприяє зниженню рівня прихованого безробіття на селі.

Мотивація праці працівників сільського господарства, в тому числі і галузі рослинництва, посідає одне з чільних місць як важлива складова ефективної діяльності господарюючого суб'єкта.

Рівень мотивації аграрних працівників істотно залежить від внутрішніх факторів (матеріальне і моральне стимулювання, рівень економічного розвитку підприємства, відносини власності, рівень соціального захисту, соціальний клімат у колективі, освіта та рівень професійної підготовки, ефективність використання земельних, трудових та інших ресурсів тощо), що корегуються власником підприємств, в той час як дія зовнішніх факторів (природно-кліматичні умови виробництва, державна політика, кон'юнктура ринку праці, рівень соціально-побутового обслуговування тощо) зумовлена переважно функціонуванням державних інститутів. Проте дія зовнішніх та внутрішніх факторів безпосередньо впливає як на рентабельність реструктуризованих с.-г. підприємств, так і на добробут аграрних працівників та їхнє ставлення до роботи.

Одним з найкращих стимулів для різних працівників реструктуризованих сільськогосподарських підприємств є розмір заробітної плати та інші пов'язані з нею додаткові й компенсаційні виплати (доплати, премії тощо). На сучасному етапі розвитку аграрного сектора економіки України механізм погодинної оплати праці є кращим стимулом ніж відрядна система заробітної плати. Також позитивний ефект дає застосування акордно-преміальної системи оплати праці, що забезпечує не тільки матеріальне, а й моральне стимулювання. Навіть за умови одержання встановленої в кожному підприємстві ставки заробітної плати працівник має можливість додаткового заробітку завдяки виконанню різних за специфікою робіт протягом року (робота

водія, тракториста-машиніста, агронома, оператора машинного доїння тощо).

Наступним важливим фактором, що значною мірою впливає на мотивацію праці, є незавершеність організаційно-структурних перебудов у ході реформування колективних сільськогосподарських підприємств, створення нових агроформувань з різними формами власності, у колективах яких ще недостатньо врегульовано соціально-трудові відносини між найманими працівниками та роботодавцями. Укладання колективних договорів і угод, дотримання умов їх виконання між сторонами виробничих та соціально-економічних відносин ще не відповідає вимогам ринкових умов господарювання.

Загальним фактором впливу мотивації праці на виробництво сільськогосподарської продукції є зміна форм власності та господарювання, удосконалення організації системи матеріального стимулювання праці з урахуванням умов, які складаються в кожному конкретному випадку. Щоб повернути заробітній платі втрачену нею стимулюючу функцію, необхідно демократизувати економічний механізм нових агроформувань. Керівники підприємств неохоче ідуть на введення вищих тарифних ставок і посадових окладів. Обмежуючи таким чином свою відповідальність, вони водночас не створюють можливості працівникам, первинним трудовим колективам підвищувати заробітки за рахунок ефективнішої трудової діяльності. Тому необхідно шляхом організації договірних відносин між роботодавцями та внутрішньогосподарськими трудовими колективами повернути віру людям в те, що вони можуть впливати на свою заробітну плату.

Удосконалення мотиваційного механізму в підприємствах аграрного сектору має передбачити усунення демотивуючих факторів. Зокрема, на рівні держави слід забезпечити:

- законодавче зростання ціни робочої сили на основі підвищення мінімальної заробітної плати до прожиткового мінімуму;
- збільшення видатків уряду на фінансування аграрної сфери економіки;
- посилення контролю з боку державної інспекції праці за правовим забезпеченням трудових відносин і дотриманням роботодавцями соціальних гарантій забезпечення працюючих;
- заохочення фермерів у збереженні та створенні нових робочих місць шляхом зменшення оподаткування та впровадження пільгового кредитування, державного фінансування протягом розвитку підприємства з урахуванням збільшення кількості робочих місць.

На рівні підприємства першочерговим є: пом'якшення сезонності трудової діяльності аграрних працівників галузі рослинництва шляхом

розвитку підсобних виробництв з метою рівномірного завантаження персоналу; підвищення особистої відповідальності кожного працівника в межах його компетенції, що включає дотримання дисципліни і якісну працю, шляхом систематичного та прозорого контролю, самоконтролю; забезпечення чіткого розподілу виробничих обов'язків між працівниками; поширення духу партнерства, що передбачає участь працівників у прийнятті рішень на всіх рівнях; удосконалення нормування праці, підвищення оплати за поліпшення якості продукції і ріст продуктивності праці; впровадження комплексної оцінки діяльності персоналу шляхом застосування експертної оцінки в поєднанні з щоденною наскрізною оцінкою кожного працівника.

Завдяки мотивації робітників підвищується продуктивність праці, кількість виробленої продукції, підвищується рентабельність підприємства.

Тема 7. СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

7.1. Суть і значення стратегічного менеджменту

Одним з найбільш актуальних завдань сучасного розвитку економіки України є створення умов для ефективного і динамічного функціонування господарюючих суб'єктів в умовах сучасних ринкових відносин. Особливої гостроти набуває питання розвитку підприємницької активності підприємств. Практичне розв'язання проблем, пов'язаних з необхідністю забезпечення належної роботи суб'єктів господарювання, залежить від ступеня освоєння методології і методів стратегічного менеджменту.

Стратегічний менеджмент є напрямом науки та практики управління, що швидко розвивається і виник у відповідь на зростання динамізму зовнішнього середовища бізнесу. Теорія стратегічного планування та управління була розвинута американськими дослідниками та консультаційними фірмами, надалі цей апарат увійшов в арсенал методів внутріфірмового планування всіх розвинутих країн світу.

Нині існує безліч визначень «стратегії», але їх об'єднує поняття стратегії як свідомої та продуманої сукупності норм і правил, що лежать в основі розробки й прийняття стратегічних рішень, які впливають на майбутній стан підприємства як засоби зв'язку із зовнішнім середовищем.

«Стратегія – це генеральна програма дій, що виявляє пріоритети проблем і ресурси для досягнення головної мети. Вона формує головні цілі та основні шляхи їх досягнення таким чином, що підприємство отримує єдиний напрям розвитку» (Кунц).

У загальному вигляді стратегія може бути визначена як ефективна ділова концепція (концепція бізнесу), доповнена набором реальних дій, які здатні привести цю ділову концепцію до досягнення реальної конкурентної переваги на довгий час. Розробка стратегії повинна ґрунтуватися на глибокому розумінні ринку, оцінці позиції підприємства на ринку, усвідомленні своїх конкурентних переваг.

У сучасних ринкових умовах підприємство повинно самостійно визначати та прогнозувати параметри зовнішнього середовища, асортимент продукції та послуг, ціни, постачальників, ринки збуту, а головне – свої довгострокові цілі та стратегію їх досягнення. Цю частину планової роботи й охоплює розробка стратегічного плану. Швидкі зміни зовнішнього оточення вітчизняних підприємств стимулюють появу нових методів, систем і підходів до управління.

Необхідність становлення стратегічного менеджменту у вітчизняній практиці обумовлюється також інтеграційними процесами. В українському бізнесі виникають промислові групи, що об'єднують технологічно пов'язані підприємства; йде активний процес створення фінансово-промислових груп (ФПГ); комерційні компанії майже одночасно із створенням основного бізнесу почали організовувати фінансово-комерційні групи.

Важливою передумовою розвитку стратегічного менеджменту є процес глобалізації бізнесу, який стосується і України. Глобальні фірми розглядають світ як єдине ціле, в якому зникають національні відмінності та переваги, проходить стандартизація споживання. Продукція глобальних фірм (Siemens, Sony, Procter&Gamble та багатьох інших) продається в усіх країнах світу і є важливим фактором конкуренції на національних ринках. Протистояти натиску товарів глобальних фірм можна тільки діючи аналогічними методами, тобто розробляючи стратегію роботи в конкурентному середовищі.

Отже, у керівників колишніх державних підприємств та нових компаній зростає розуміння важливості формування довготермінових цілей та планування розвитку на довгострокову перспективу. Справа ускладнилася тим, що багато українських підприємств опинилися в так званому інформаційному вакуумі. Крім того, інструменти розробки та реалізації власної стратегії суттєво відрізняються від прийнятої раніше системи планування і відомо про них порівняно мало, бо на практиці вони не стали загальноприйнятими методами планової роботи.

Суть стратегічного менеджменту. Термін «стратегічний менеджмент» був уведений на межі 60-70-х років XX ст. для того, щоб відмежувати поточне управління на рівні виробництва від управління, що здійснюється на вищому рівні. Необхідність такого розмежування

була викликана, в першу чергу, змінами в умовах ведення бізнесу. Провідною ідеєю, що відображає суть переходу від оперативного управління до стратегічного, стала ідея необхідності переміщення центру уваги вищого керівництва на оточення для того, щоб відповідним чином і своєчасно реагувати на зміни, що відбуваються.

Можна привести декілька конструктивних визначень, які були запропоновані авторами теорії стратегічного менеджменту.

За Хіггенсом, «*стратегічний менеджмент* – це процес управління з метою здійснення місії організації через управління взаємодією організації з її оточенням».

Пірс та Робінсон визначають *стратегічний менеджмент* як набір рішень та дій з формування та виконання стратегій, що розроблені для досягнення мети (цілі) організації.

За Томпсоном «*стратегічний менеджмент* – це діяльність, пов'язана з постановкою цілей та завдань організації, із підтримкою взаємовідносин між організацією та оточенням, що дозволяє їй досягти своєї мети, відповідає її внутрішнім можливостям та дозволяє залишатись сприятливою до зовнішніх вимог».

Узагальнюючи наведені визначення, можна дійти висновку що **стратегічний менеджмент** – це таке управління організацією, яке спирається на людський потенціал як основу організації, орієнтує виробничу діяльність на запити споживачів, гнучко реагує та проводить своєчасні зміни в організації, що відповідають зовнішньому оточенню і дозволяють досягти конкурентних переваг, що в сукупності надає можливість організації вижити в довгостроковій перспективі, досягаючи при цьому своїх цілей.

Суть стратегічного менеджменту полягає в тому, що на підприємствах існують чіткі стратегічні плани розвитку, сформовані відповідно до них структури управління, системи і механізми взаємодії окремих планів, спрямованих на забезпечення довгострокової стратегії, на перемогу в конкурентній боротьбі і створення управлінського інструментарію для реалізації цих стратегій.

Стратегічний менеджмент *передбачає*:

- визначення головних ринкових позицій на перспективу залежно від пріоритетності цілей;
- виділення ресурсів організації під стратегічні цілі;
- створення центрів керівництва кожною стратегічною ціллю;
- оцінка та стимулювання виробничих підрозділів та їх керівників по мірі досягнення стратегічних цілей.

Використання стратегічного менеджменту орієнтовано на перспективне мислення керівників і спеціалістів підприємств;

управління через постановку цілей, а не шляхом видання завдань; чітку інформованість кожного про цілі підприємства; активну позицію та взаємодія всіх співробітників підприємства.

Значення стратегічного менеджменту для кожного підприємства визначається багатьма факторами. Насамперед дає змогу виявити і розвинути ринкові переваги, що є ключовими в конкурентній боротьбі, і налагодити правильні взаємовідносини з конкурентами.

Суть теорії стратегічного менеджменту полягає у використанні концепції «від майбутнього до сучасного», а не «від минулого до майбутнього».

У цілому стратегічний менеджмент гармонізує діяльність організації, робить її більш підготовленою до раптових змін. Однак його застосування потребує безперервної аналітичної оцінки потенціалу, можливостей його використання та постановки цілей.

В основу стратегічного менеджменту покладені стратегічні рішення. **Стратегічні рішення** – це управлінські рішення, які орієнтовані на майбутнє і закладають основу для прийняття оперативних управлінських рішень; пов'язані з відповідною невизначеністю, оскільки враховують неконтрольовані зовнішні фактори, які впливають на підприємство; пов'язані із залученням значних ресурсів і тому можуть мати надзвичайно важливі, довгострокові наслідки для підприємства.

До числа стратегічних рішень можна віднести: реконструкцію підприємства; впровадження інновацій (нова продукція, нова технологія); організаційні зміни (зміни організаційно-правової форми підприємства, структури виробництва та управління); вихід на нові ринки збуту; придбання, злиття підприємств.

Стратегічні рішення характеризуються тим, що вони інноваційні за своєю природою, направлені на перспективні цілі підприємства, на можливості, а не на завдання, на майбутнє, а не на теперішнє; відрізняються від тактичних рішень тим, що багато альтернатив не визначено; направлені в майбутнє і є, відповідно, невизначеними за своєю природою; потребують знань: результат, як правило, більше залежить від якості рішення, ніж від швидкості чи своєчасності його прийняття; суб'єктивні за своєю природою; безповоротні і мають довгострокові наслідки.

Ефективність системи стратегічного менеджменту визначається тим, що вона забезпечує комплексний, системний погляд на підприємство та його зовнішнє оточення; полегшує прийняття стратегічних рішень на підставі використання спеціальних понять, методів і підходів до збору та обробки інформації; забезпечує координацію і комунікації як по горизонталі, так і по вертикалі;

допомагає провести необхідні зміни; дає можливість передбачити тенденції розвитку бізнесу; допомагає зробити стратегічний вибір і реалізувати стратегію.

Головні *специфічні особливості стратегічного менеджменту*: орієнтується на раціональну відповідність між минулим, теперішнім станом та майбутнім з наголосом на перспективу; стратегічний менеджмент не може бути стихійним, бо на довгострокову перспективу неможливо оцінити результати стихійного впливу на систему; базується на раціональному співвідношенні між створенням та реалізацією персоналу; має направлений, цільовий характер.

Проте можливості стратегічного менеджменту не безмежні. Існує ряд обмежень на використання стратегічного менеджменту, які вказують на те, що і цей тип управління, як і інші, не є універсальним для будь-яких ситуацій та завдань.

По-перше, стратегічний менеджмент в силу своєї сутності не дає опису точної і детальної майбутньої ситуації. Вироблена в стратегічному менеджменті характеристика бажаного майбутнього організації – це не детальний опис її внутрішнього стану та стан навколишнього середовища, а швидше сукупність якісних побажань до того, в якому стані повинна знаходитися організація в майбутньому, яку позицію вона повинна займати на ринку і в бізнесі, яку мати організаційну структуру.

По-друге, стратегічний менеджмент не може бути зведений до набору рутинних правил, процедур чи схем. У нього немає теорії, яка передбачає, що і як робити при вирішенні відповідних задач у певних ситуаціях. Стратегічний менеджмент – це скоріше відповідна філософія чи ідеологія бізнесу та менеджменту.

Існує ряд рекомендацій, правил та логічних схем аналізу проблем та вибору стратегії, а також здійснення стратегічного планування та практичної реалізації стратегії: симбіоз інтуїції та мистецтва вищого керівництва націлювати організацію на здійснення стратегічних планів; високий професіоналізм і творчість службовців, що забезпечує зв'язок організації із середовищем, відновлення організації та її продукції, а також реалізацію поточних планів; активне включення всіх робітників у реалізацію задач організації, на пошук найкращих шляхів досягнення її цілей.

По-третє, необхідні значні зусилля та витрати часу і ресурсів для того, щоб в організації почав здійснюватися процес стратегічного менеджменту.

По-четверте, значно посилюються негативні наслідки помилок стратегічного передбачення.

По-п'яте, при здійсненні стратегічного менеджменту часто основний наголос робиться на стратегічне планування, однак цього істотно недостатньо. Тому однією з найважливіших складових стратегічного менеджменту є реалізація стратегічного плану.

7.2. Процес стратегічного менеджменту, його особливості

Менеджери розробляють стратегії для того, щоб визначити, в якому напрямі буде розвиватися підприємство, і приймати обґрунтовані рішення при виборі способу дій. Вибір менеджерами конкретної стратегії означає, що із всіх можливих шляхів розвитку і способів дій, що відкриваються перед підприємством, вирішено вибрати один напрям в якому воно і буде розвиватися. Без стратегії у менеджера немає продуманого плану дій, дороговказу у світі бізнесу, єдиної програми досягнення бажаних результатів. План управління підприємством охоплює всі функції та підрозділи: постачання, виробництво, фінанси, маркетинг, кадри, наукові дослідження та розробки. Зробити стратегічний вибір – це означає пов'язати бізнес-рішення та конкурентоспроможні дії в цілому по підприємству в єдиний план дій.

Задача менеджера щодо створення та реалізації стратегії підприємства складається із п'яти взаємопов'язаних операцій:

1. Визначення виду комерційної діяльності та формування стратегічних напрямів його розвитку, тобто необхідно визначити цілі та довгострокові перспективи розвитку.

2. Перетворення загальних цілей в конкретні напрями роботи.

3. Реалізація вибраного плану для досягнення бажаних показників.

4. Ефективна реалізація вибраної стратегії.

5. Оцінка проробленої роботи, аналіз ситуації на ринку, внесення корективів у довгострокові основні напрями діяльності, цілі, стратегію внаслідок набуття досвіду, зміни умов, нових ідей чи нових можливостей.

Основні завдання стратегічного менеджменту: 1. розвиток стратегічного бачення та місії компанії; 2. визначення цілі; 3. створення стратегії; 4. реалізація стратегії; 5. оцінка діяльності, аналіз нових напрямів, внесення корективів.

Процес формування стратегії розвитку підприємства можна представити у вигляді моделі, наведеної на рис. 7.1.



Рис. 7.1. Модель стратегічного менеджменту

Система стратегічного менеджменту може допомогти керівникам передбачити тенденції розвитку бізнесу; відслідковувати і розуміти вплив зовнішнього оточення; робити стратегічний вибір і реалізовувати стратегію.

Спеціальні методи і прийоми стратегічного менеджменту допомагають керівникам оцінити і проранжувати різні види бізнесу, сфокусувати увагу на вирішальних проблемах і напрямках та в остаточному підсумку забезпечити стійкий розвиток підприємства на довгострокову перспективу.

7.3. Поняття «системи стратегій». Формування стратегічного набору підприємства

Ураховуючи багатоплановий характер діяльності підприємства є доцільним зазначити необхідність існування певного переліку взаємопов'язаних стратегій, що є так званим «стратегічним набором».

Стратегічний набір – це система стратегій різного типу, що їх розробляє підприємство на певний відрізок часу, яка відображає специфіку функціонування та розвитку підприємства, а також рівень його претендування на місце й роль у зовнішньому середовищі.

Не може бути двох ідентичних стратегічних наборів, якими керуються підприємства, навіть якщо вони належать до однієї й тієї самої галузі. Це пояснюється умовами функціонування кожного з підпри-

ємств: особливостями адаптації внутрішнього середовища до вимог зовнішнього, а також ступенем активності впливу керівництва на формування оточення функціонування організації.

Добре сформований стратегічний набір – той, що відображає досягнутий рівень розвитку, особливості та умови його подальшого руху, відповідно до обраних стратегій.

Обґрунтований стратегічний набір – той, що є результативним для підприємства і якого можна досягти за допомогою наявного потенціалу та певних зусиль щодо його трансформації для забезпечення конкурентоспроможного рівня в далекій перспективі.

У практиці стратегічного менеджменту виокремлюють наступні стратегії:

- загальні для всього підприємства в цілому (корпоративні);
- загальноконкурентні за окремими бізнес-напрямами;
- для кожного з напрямів діяльності організації;
- для кожної з функціональних підсистем підприємства;
- ресурсні для забезпечення досягнення стратегічних орієнтирів загального, функціонального та продуктово-товарного типів.

У розробці стратегії враховується багато факторів: характер діяльності підприємства, його структура, кадровий потенціал, особливості галузі, тенденції розвитку макроекономічних процесів, стан правової бази, що регламентує умови господарської діяльності та ін.

Визначення головних цілей організації, ресурсів, необхідних для їх досягнення та політики, направленої на придбання та використання цих ресурсів відбувається в процесі стратегічного планування, яке має на меті довгострокове забезпечення результативності підприємства і освоєння його нових можливостей. Для цього необхідно, перш за все, найбільш повно враховувати зміни в навколишньому середовищі, які є потенційними загрозами і можливостями для підприємства. Потрібно передбачити непередбачувані сили, критичні тенденції з боку оточення та обмежити їх можливий вплив на підприємство.

Характерними ознаками стратегічного планування є, по перше, виділення стратегічних зон господарювання (СЗГ) та стратегічних господарських центрів (СГЦ).

Стратегічні зони господарювання – це окремі сегменти зовнішнього середовища або ринково-продуктові сегменти, на які підприємство має чи хоче отримати вихід. Відповідно до СЗГ всередині підприємства виділялись виробничі підрозділи, відповідальні за стратегію розвитку СЗГ – *стратегічні господарські центри*. Згодом СЗГ здобули назву «стратегічні поля бізнесу». *Поле бізнесу* – це продукт, котрий знаходиться у взаємозв'язку з ринком.

По-друге, важливою ознакою стратегічного планування є аналіз зовнішнього середовища та внутрішніх можливостей підприємства.

По-третє, методика стратегічного планування передбачає розробку багатоваріантної стратегії. Кожен варіант орієнтований на розвиток підприємства залежно від стану зовнішнього середовища, тобто розробляється декілька стратегічних альтернатив з урахуванням можливих ситуацій в майбутньому.

Основні етапи формального стратегічного планування можна подати у вигляді схеми (рис. 7.2).

Зі схеми видно, що головним плановим рішенням є вибір цілей для підприємства – місії та конкретних цілей, що забезпечують її реалізацію. *Місія підприємства* – це його головна загальна ціль, суть існування підприємства. Значення місії полягає в тому, що вона виступає для керівництва як основа, орієнтир для прийняття всіх наступних рішень. Оскільки будь-яке підприємство – це відкрита система, яка існує завдяки тому, що задовольняє якусь потребу своїх споживачів, клієнтів, то й місія його повинна шукатись у навколишньому середовищі, а не всередині підприємства. Отже, прибуток не може бути місією підприємства, бо він цілком внутрішня проблема, хоч і дуже суттєва.



Рис. 7.2. Схема процесу стратегічного планування

Після визначення місії на її підставі встановлюються конкретні цілі, через які досягається місія підприємства. Цілі доводяться до виконавців, керівництво стимулює їх досягнення, і тільки в цьому випадку вони стають значимою частиною стратегічного планування.

Наступний етап стратегічного планування – діагностичний, який включає аналіз навколишнього середовища та внутрішніх можливостей підприємства.

Аналіз навколишнього середовища має на меті виявити потенційні загрози та можливості, з якими підприємство може зустрітись у майбутньому. Зазвичай їх виділяють як наступні фактори: економічні; політичні; ринкові; фактори технології; фактори конкуренції; міжнародні; соціокультурні.

Після цього керівництво повинно проаналізувати внутрішній потенціал підприємства для того, щоб виявити його сильні й слабкі сторони. Зазвичай рекомендується аналіз, оцінка та обґрунтування таких функціональних зон підприємства: маркетинг, фінанси (бухгалтерський облік), операції (виробництво), людські ресурси, культура та імідж підприємства. Таким чином, результатом діагностичного етапу є перелік майбутніх загроз і можливостей в зовнішньому оточенні, а також сильних і слабких сторін підприємства у внутрішньому. Як наслідок - перед керівництвом виникає питання: чи зможуть реалізуватися місія підприємства та його конкретні цілі при існуючій стратегії в умовах оточення і розвитку підприємства, які прогнозуються в майбутньому. Усвідомлення того, що застосування існуючої стратегії в майбутньому не дозволить більше досягати поставлених цілей, дає картину «стратегічних прогалин».

Наступним етапом стратегічного планування є аналіз життєвого циклу продукту та експериментальних кривих. Після чого керівництво повинно проаналізувати останні. Концепція використання експериментальних кривих (кривих досвіду) виходить з того, що витрати на одиницю продукції значно знижуються зі збільшенням кількості продукції (обсягу виробництва та поставки). Причина цього полягає в економії на масштабах виробництва, а також у тому, що зі збільшенням кількості продукції росте і набутий досвід з усунення помилок та раціоналізації виробничих процесів.

Із концепцій життєвого циклу продукту і експериментальних кривих витікають такі стратегічні вимоги: - збалансоване поєднання продуктів, які знаходяться в різних фазах життєвого циклу; - розширення ринкової частки, оскільки це дозволить збільшити обсяг виробництва і рухатись вниз по експериментальній кривій.

Обидві вимоги враховуються на наступному етапі стратегічного планування – при визначенні «стратегічних полів бізнесу» та формуванні «портфеля стратегій».

Портфель – це сукупність напрямків бізнесу або група господарських підрозділів. Концепція «портфеля» виходить з того, що

підприємство протягом довгого часу є життєздатним і прибутковим у тому випадку, якщо його «поля бізнесу» у фінансовому відношенні залишаються збалансованими.

«Стратегічні поля бізнесу» виділяються за критеріями очікуваного темпу росту ринку(попиту) і ринкової частки.

На наступному етапі стратегічного планування для кожного із полів бізнесу, відповідно до концепції «портфеля», вибираються стратегії, тобто визначається стратегія кожного поля бізнесу та, відповідно, формується «портфель стратегій».

Заключним етапом стратегічного планування є стратегічне планування структури підприємства. На підставі планування полів бізнесу, виробничої програми і потенціалу фірми встановлюються довгострокові, відносно стабільні елементи: система управління; організаційна структура; розміщення підприємства; зв'язки підприємства; правові форми; стиль управління.

Таким чином, змістовним результатом стратегічного планування є зміни в організації, а саме: створення нових ринків, диверсифікація виробництва, проектування і створення нових потужностей, ліквідація нерентабельних виробництв, злиття і придбання організаційних формувань, розробка нових продуктів, реорганізація і перерозподіл повноважень та відповідальності тощо.

Сучасний темп зміни і збільшення знань настільки великий, що стратегічне планування є єдиним засобом формального прогнозування майбутніх проблем і можливостей. Воно забезпечує вищому керівництву засіб створення плану на тривалий термін. Планування, оскільки воно служить для формулювання встановлених цілей, допомагає створити єдність загальної цілі усередині організації.

7.4. Методи стратегічного планування

Метод планування – це сукупність прийомів і способів вивчення економічних процесів і розробки планових завдань стратегії підприємства. Планування діяльності підприємства здійснюється за допомогою нижче наведених методів:

Ресурсний метод планування базується на врахуванні ринкових умов господарювання та наявних ресурсів, застосовується при монопольному становищі підприємства.

Цільовий метод базується на визначенні потреб ринку в тих чи інших видах товарів, змін споживчого попиту, насичення ринку товарами і послугами; використовується в умовах конкурентної боротьби між підприємствами.

Метод екстраполяції. На основі динаміки показників у минулому розробляються припущення, що темпи і пропорції, досягнуті на момент розробки плану, будуть збережені в майбутньому. Цей метод використовується на підприємствах, які мають стабільні показники діяльності.

Інтерполятивний метод передбачає зворотний рух від встановленої мети та відповідного кінцевого значення планових показників з обчисленням проміжних їх величин. Використовується на підприємствах, які мають стабільні показники діяльності.

Пробно-статистичний метод передбачає використання фактичних статистичних даних за попередні роки, середніх величин при встановленні планових показників. Пробно-статистичний метод як і інтерполятивний використовуються на підприємствах, які мають стабільні показники діяльності.

Критеріальний метод – планові значення показників визначають на підставі розрахунків впливу найважливіших чинників, що обумовлюють зміни цих показників. Застосовується під час планування ефективності виробництва (визначення можливих темпів зростання продуктивності праці, зниження витрат, підвищення рентабельності).

Нормативний метод – планові показники розраховуються на підставі прогресивних норм використання ресурсів із урахуванням їх змін у результаті впровадження організаційно-технічних заходів у плановому періоді (норми витрат паливно-енергетичних ресурсів, норми амортизаційних відрахувань, забезпечення малоцінними і швидкозношуваними предметами, виробітку, обслуговування тощо). Використовується на нормованих ділянках підприємства.

Балансовий метод забезпечує узгодженість під час планування потреб із необхідними ресурсами для їх задоволення. Метод використовується під час розробки балансів для різних видів ресурсів (матеріальних, трудових, фінансових).

Матричний метод – це побудова моделей взаємозв'язків між виробничими підрозділами та показниками. Використовується під час планування багатофакторних моделей.

Виокремлюють наступні фактори, які впливають на вибір методу планування:

1. Складності визначення показника, що планується, і його взаємозв'язків з іншими показниками.
2. Термін планування (довгостроковий, середньостроковий, короткостроковий).
3. Забезпеченість вихідною інформацією із зовнішнього середовища і використання внутрішніх факторів підприємства.

4. Матеріали аналізу відповідних показників у передплановому періоді.

Процес стратегічного планування є безперервним річним циклом робіт, у якому беруть участь практично всі підрозділи підприємства. Як правило, кінцевий варіант плану і бюджету розглядає комітет зі стратегічного планування, а затверджує плани вище керівництво.

7.5. Вибір, формування та реалізація стратегії. Види стратегій

У будь-якій сфері й на будь-якому рівні організації та здійснення підприємницької діяльності існує потреба в підготовці та упорядкуванні певних рішень щодо цілей, засобів і заходів, які мають забезпечити виробництво потрібного асортименту, швидке просування на ринок, цінову та комунікаційну політику для задоволення існуючих і потенційних потреб споживачів.

Для організації та розвитку підприємницької діяльності особливого значення набуває вибір і формування стратегії, як плану всебічного розвитку бізнесу, в тому числі, націленого на зростання обсягу продажу за рахунок задоволення ринкового попиту і отримання прибутку.

Отже, вибір стратегії та її формування на підприємстві – це впорядкована сукупність етапів і дій, пов'язаних із ситуаційним аналізом таких ринкових чинників (конкуренція, пропозиція, попит), які через свою постійну й високу мінливість можуть безпосередньо вплинути на успіх або крах підприємства.

Після оцінки загроз і можливостей фірми, за допомогою методів стратегічного аналізу, формуються різні варіанти стратегії, виявляються позиції кожного альтернативного напрямку діяльності. Потім вибирається краща стратегія залежно від місії і цілей фірми, перспектив розвитку, внутрішньої культури, факторів середовища, прийнятного рівня ризику і розробляється остаточний варіант стратегічного плану діяльності фірми.

Кожна ланка управління підприємством розробляє певну стратегію: стратегію іміджу підприємства (спостережна рада); загальні стратегії (правління підприємства); ресурсні і функціональні стратегії (функціональні підрозділи); продуктово-товарні стратегії (виробничі підрозділи).

Методи вибору генеральної стратегії, які застосовуються в міжнародній практиці можна розділити на дві групи: перша – при монопрофільній діяльності або вузькій номенклатурі продукції та послуг, що пропонуються підприємством (методи однопродуктового

аналізу); друга – при диверсифікованому виробництві (методи «портфельного аналізу»).

Можливі методи вибору генеральної стратегії характеризує схема подана на рисунку 7.3.

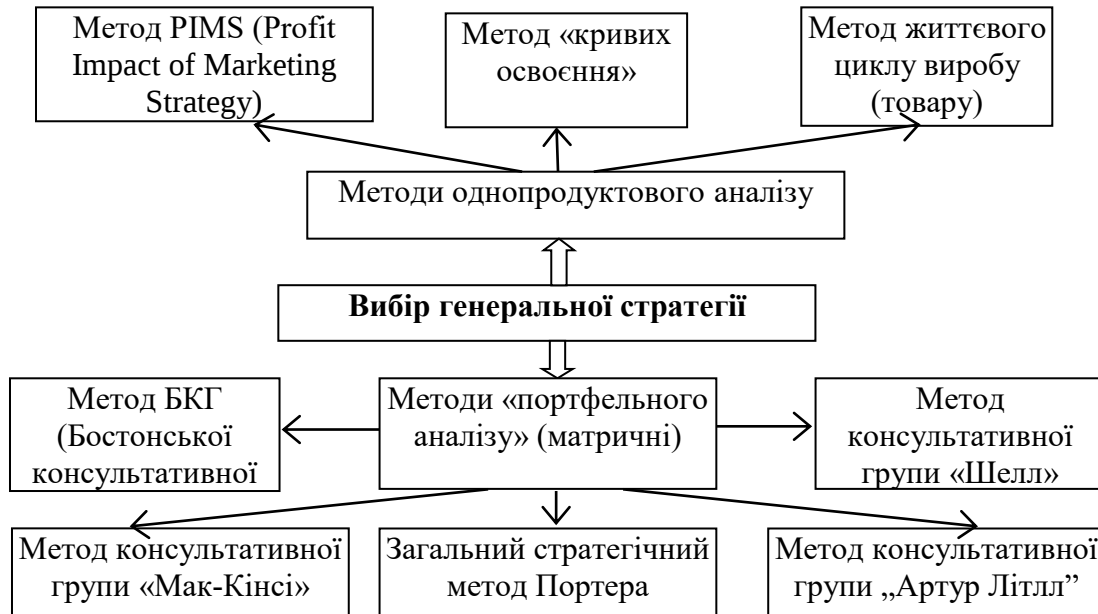


Рис. 7.3. Можливі методи вибору генеральної стратегії підприємства (організації)

Базова стратегія, як генеральний напрям, є стрижнем стратегічного плану підприємства. Згідно з циклом розвитку підприємства можна вибрати одну з таких базових стратегій:

- *зростання*, що відображає намір підприємства збільшувати обсяги продажу, прибутку, капіталовкладень тощо;
- *стабілізації* – у разі діяльності підприємства за відчутної нестабільності обсягів продажу та прибутку;
- *виживання* – суто оборонна стратегія, що застосовується за умов глибокої кризи підприємства.

Конкретизація базової та альтернативних стратегій здійснюється на підставі розроблених функціональних і ресурсних стратегій (субстратегій).

До *функціональних стратегій* (субстратегій) відносять: виробничу стратегію; маркетингову стратегію;

До *стратегій ресурсного забезпечення* включають:

- стратегію кадрів і соціального розвитку;
- стратегію технічного розвитку (інноваційну);
- стратегію матеріально-технічного забезпечення;
- фінансову стратегію (підвищення ефективності виробництва);
- організаційну стратегію.

Маркетингова стратегія спрямована на обґрунтування керівництвом на перспективу пропозиції стосовно визначення номенклатури виробів та обсягів продажу на цільових ринках. Вибір цієї стратегії, у свою чергу, передбачає отримання відповіді на питання щодо пріоритетів діяльності, орієнтованої на максимізацію прибутку, збільшення частки присутності на ринку тощо.

Стратегія виробництва, що визначає головні пріоритети асортиментної політики фірми; завдання на забезпечення належної структури виробничих потужностей і рівня їхнього використання; співвідношення спеціалізації і диверсифікованості; вимоги до якості й обсягів виробництва продукції, до постачальників сировини, матеріалів, комплектуючих.

Науково-технічна (інноваційна) стратегія, що констатує напрями і завдання виконання НДКР зі створення нових товарів і технологій їх виробництва. У її рамках визначаються пріоритети розробки проривних і модернізуючих технологій.

Інвестиційна стратегія задає пріоритети перспективної політики формування і використання інвестиційних ресурсів фірми, включаючи вкладення коштів в основний і оборотний капітал, у статутні капітали створюваних підприємств, на придбання цінних паперів.

Стратегія організаційно-економічного розвитку пов'язана з визначенням майбутнього статусу й організаційної структури підприємства; завдань удосконалення господарського механізму (методів планування, ціноутворення, зниження витрат); політики щодо структури акціонерного капіталу, інтеграції чи дезінтеграції компанії, внутрішньофірмового розподілу управлінських функцій.

Фінансова стратегія формується з метою підвищення ефективності виробництва, орієнтована на отримання прибутку чи доходу від продажу і може бути реалізована шляхом збільшення доходів чи зменшення витрат.

Стратегія соціального розвитку, пов'язана з вибором пріоритетних напрямів підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації кадрів, поступовим вивільненням персоналу з тих чи інших напрямів бізнесу; виявленням можливостей підвищення доходів працівників, зміцненням соціальної інфраструктури підприємства, поліпшенням охорони й умов праці.

Таким чином, кожна субстратегія, як правило, містить:

1. Цілі, умови та основні напрями діяльності в тій чи тій сфері, кінцевий результат, який забезпечується шляхом втілення в життя ресурсних стратегій.

2. Порядок і послідовність (у просторі і часі) вирішення якісних та кількісних завдань довгострокових планів; низка заходів, відповідно до призначення субстратегії, що забезпечить досягнення встановленої мети.

7.6. Процес планування реалізації стратегії

Стратегічне планування має сенс тільки тоді, коли плани реалізуються керівництвом організації з узгодженням відповідних дій з іншими планами та виділенням необхідних для їхньої реалізації ресурсів. Іншими словами, організацією повинна бути розроблена чітка програма дій і налагоджений процес реалізації стратегічного плану.

Програма дій містить у собі ціль, терміни і порядок здійснення заходів щодо їхньої реалізації, загальну та додаткову потребу в засобах праці, персоналі та інших ресурсах, очікуваний прибуток та інші фінансові результати. В основу розрахунків кладуться цілі, стратегії і здійснюється їхня корекція відповідно до виявлених в ході перспективного планування факторів, здатних здійснювати позитивний чи негативний вплив.

Реалізація стратегії здійснюється за двома напрямками:

- з використанням адміністративних важелів на підставі тактики, політики, процедур та правил;
- за допомогою економічних важелів шляхом формування бюджету, застосування системи показників та управління за цілями.

Тактика – це конкретні оперативні середньострокові та короткострокові дії, тобто це інструмент сприяння впровадженню в життя перспективних намірів.

Політика – це загальні орієнтири для дій та прийняття рішень.

Процедури пропонують дії, котрі повинні застосовуватись у конкретних випадках.

Правила точно вказують, що саме слід робити в цій ситуації. Правила і процедури вказують працівникам напрям дій; не допускають повторень; дають змогу передбачити події; сприяють порівнянню з минулим, аналогом тощо.

Таким чином, застосування тактики, політики, процедур і правил дає змогу створити певний організаційно-розпорядчий механізм, спрямований на забезпечення реалізації стратегії.

Економічний напрям базується на формуванні бюджету, застосуванні системи показників і управлінні за цілями. Бюджет – це метод розподілу ресурсів, поданих у кількісній формі, який використовується з метою досягнення певних цілей, які також мають кількісний вираз.

Бюджети це свого роду еталон чи норма, з яким пізніше, після виконання завдань, під час здійснення функції контролю співставлятимуться фактично досягнуті результати (чи результати використання ресурсів). Бюджети схожі на бухгалтерський баланс. Вони теж складаються з двох частин: у правій відображається ресурсний потенціал, який є в розпорядженні організації, джерела його надходження та вартість, а у лівій – статті його використання в процесі виробництва.

7.7. Аналіз та оцінка чинників конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств. Формування стратегії розвитку підприємств

Основною умовою підвищення рівня конкурентоспроможності є правильний вибір конкурентної стратегії підприємства та виробництво продукції краще, ніж це роблять конкуренти. Високий рівень конкурентоспроможності продукції свідчить про необхідність нарощування обсягів виробництва, можливість формування портфеля замовлень і продажу продукції, отримання максимального прибутку підприємством. Менеджери підприємства повинні чітко визначитися з усіма видами практичної діяльності, які дозволять підприємству краще використовувати наявні ресурси, наприклад, за рахунок втілення більш прогресивних технологій, мотивації працівників чи ефективного управління підприємством, серед існуючих стратегічних альтернатив такі перспективи може забезпечити стратегія різнобічного розвитку [51, 65].

При встановленні перспективних цілей, розробленні стратегії розвитку підприємства, досить вагомого значення набуває конкурентний статус підприємства (КСП). Головною проблемою у визначенні конкурентного статусу підприємства стає проблема оцінки міри достатності розвитку стратегічного потенціалу підприємства й умов зовнішнього середовища для створення й підтримки на високому рівні конкурентної переваги підприємства.

Оцінку конкурентоспроможності підприємства проводять шляхом виявлення його конкурентних переваг, що досягається за допомогою конкурентного аналізу. Конкурентний аналіз виконують трьома етапами: 1. моніторинг чинників конкурентного середовища й оцінка привабливості ринку; 2. дослідження конкурентів; 3. оцінка конкурентоспроможності підприємства і виявлення його конкурентних переваг.

Кількісні показники, за якими проводять оцінку конкурентоспроможності підприємства, включають: ринкова частка,

обсяг продажу, балансовий прибуток, чистий прибуток, рентабельність, рівень витрат, товарообіг, продуктивність праці, ресурсовіддача, коефіцієнт співвідношення власних та позичених коштів.

Якісними показниками є: широта асортименту, адаптованість каналів збуту, додаткові послуги, якість обслуговування, упаковка, рівень сервісу, імідж підприємства. Після аналізу сильних і слабких сторін визначають конкурентні переваги підприємства.

Виділяють три групи основних конкурентних переваг: - організаційні; - функціональні; - основані на взаємовідносинах із зовнішнім середовищем.

До *організаційних* переваг належать: досвід маркетингової діяльності; оргструктура управління маркетингом, умови ефективної взаємодії маркетингової служби з іншими структурними підрозділами.

Функціональні переваги охоплюють показники діяльності функцій маркетингу: знання споживачів, їх запитів і переваг у розділі цільових ринків (сегментів); конкурентоспроможність товарів, ефективний розподіл, ефективна збутова політика, гнучка політика цін, дійова комунікаційна політика.

Переваг *основаних на відносинах із зовнішнім середовищем*, можна досягти, якщо сформовані відносини оптимальної взаємодії із чинниками як макро- так і мікросередовища.

Для визначення рівня конкурентоспроможності підприємства по відношенню до підприємств-конкурентів, розраховують відносний рівень конкурентоспроможності підприємства за формулою:

$$ВРК = \Delta \Sigma n / \Sigma \delta \times 100 \quad (1)$$

$$\Delta \Sigma n = \Sigma \delta - \Sigma n, \quad (2)$$

де ВРК – відносний рівень конкурентноздатності;

$\Sigma \delta$ – сума зважених оцінок експертів за всіма показникам базового підприємства;

Σn - сума зважених оцінок експертів за всіма показникам n-ного підприємства.

При аналізі отриманих результатів, пропонується оціночна шкала в залежності від величини показника: 0-25% – низький рівень конкурентоспроможності; 26-50% – середній рівень конкурентоспроможності; 51% і вище – високий рівень конкурентоспроможності.

Важливими показниками оцінки конкурентоспроможності підприємства є фінансові результати його діяльності. Існуючі методики комплексної оцінки фінансово-господарської діяльності підприємства

дозволяють характеризувати конкурентоспроможність підприємства на тактичному рівні.

Розробка заходів, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності суб'єкта господарювання, вимагає оцінки існуючого її рівня. Здійснення такої оцінки пов'язане з певними труднощами, зокрема з суб'єктивним характером оцінки [109].

Одним з методичних інструментів дослідження рівня конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств є метод SWOT-аналізу, завдяки якому встановлюються взаємозв'язки між сильними і слабкими сторонами в діяльності підприємства, а також загрозами і можливостями. Найбільш слабкими сторонами господарської діяльності функціонуючих сучасних підприємств аграрної сфери є організація збуту та можливості використання нової техніки і впровадження новітніх технологій, використання провідних методів управління виробництвом тощо.

Найважливіша проблема будь-якого вітчизняного підприємства, що працює в ринкових умовах, – це проблема його виживання і забезпечення безупинного розвитку. Ефективне вирішення цієї проблеми полягає у створенні і реалізації конкурентних переваг, що значною мірою можуть бути досягнуті на основі ефективної стратегії розвитку підприємства.

Для галузі рослинництва найбільш ефективною буде застосування *стратегії вибіркового розвитку, оптимальних витрат, та диверсифікації*. В даній галузі в основі стратегії розвитку продукції є використання нових технологій, а також використання високоврожайних та стійких сортів сільськогосподарських культур.

В цілому для сільськогосподарських підприємств управління та стратегічне планування – це процес створення і практичної реалізації генеральної програми дій. Маркетингове управління в аграрному виробництві припускає довгострокову орієнтацію підприємств на споживача і на конкурентів. Успіх виробничої діяльності – головний об'єкт вивчення в рамках стратегічного управління – в умовах маркетингової орієнтації розглядається як результат задоволеності споживача, а також завоювання і збереження довгострокових конкурентних переваг на ринку.

Передумовою ефективного функціонування сільського господарства у відкритому конкурентному середовищі, посиленні глобалізаційних та інтеграційних процесів у економічній сфері є залучення інвестиційних проектів у сучасні інноваційні технології виробництва, що в основному спрямовані на модернізацію, ресурсо- і енергозбереження, зниження витрат, розвиток науково-технічного та

інтелектуального потенціалу сільськогосподарських товаровиробників. Для того, щоб забезпечити конкурентоспроможність продукції сільськогосподарських підприємств необхідне обґрунтоване управління якістю. Одна з найважливіших тенденцій – орієнтація на запити споживачів з урахуванням закону зростаючих потреб. Якість продукції, особливо сільськогосподарської, є однією з найскладніших категорій, з якими людство стикається в процесі матеріального виробництва. Це зумовлено величезною різноманітністю видів та якісних показників сільськогосподарської продукції й факторів, що її формують. Рівень якості цієї продукції впливає на валове виробництво кінцевої продукції, витрати, ціну, продуктивність праці, рентабельність, конкурентоспроможність продукції, а в кінцевому підсумку – на здоров'я і тривалість життя людини [106].

7.8. Управління процесами диверсифікації на сільськогосподарських підприємствах. Проблеми гнучкості і синергізму в стратегічному менеджменті

Значні переваги та перспективи для вітчизняних аграріїв має стратегія диверсифікації, яка спроможна вивести їх на новий рівень господарювання, підтримувати фінансову стійкість і платоспроможність. Водночас, практика господарювання сільськогосподарських підприємств свідчить, що досить часто вибір і впровадження стратегії диверсифікації не є обґрунтованими та здійснюються за принципом «спроб і помилок», в результаті чого і не приносять очікуваних результатів, що зумовлено, в першу чергу, недосконалістю чи відсутністю механізму стратегічного управління.

Реалізація будь-якої стратегії підприємства передбачає проведення стратегічних змін. В залежності від обраної стратегії зміни можуть мати як помірний, так і трансформаційний характер, проте в кожному з варіантів вони посилюють невизначеність у функціонуванні підприємства, а отже, потребують адекватних інструментів своєчасного реагування. Одним із таких інструментів є управління. Власне, стратегічне управління можна розглядати як систему управління стратегічними змінами, обумовлених обраною стратегією або її коригуванням у процесі реалізації. Тобто стратегічне управління пов'язане з розробкою та інформаційно-аналітичним забезпеченням стратегії підприємства [41].

Управління диверсифікаційними процесами можна визначити як упорядковану сукупність рішень і дій, спрямованих на виявлення і раціональне використання найбільш вигідних можливостей урізноманітнення напрямів діяльності підприємства, і, як наслідок не

лише впровадження нових видів діяльності, але і розширення спектру фінансових та маркетингових інструментів, або ж техніко-технологічного оновлення.

Завдання стратегічного управління диверсифікацією діяльності сільськогосподарського підприємства визначаються залежно від мети та особливостей окремого підприємства. Разом з тим, вони повинні бути спрямовані на забезпечення стабільної господарської діяльності та конкурентоспроможності підприємства на ринку [41].

Основними завданнями управління диверсифікацією діяльності підприємства можна вважати формування оптимальної структури виробництва, що відповідає його цілям і потребам та своєчасне регулювання даної структури відповідно до наявного стратегічного потенціалу й перспективності окремих видів виробництва.

Специфіка диверсифікації на сільськогосподарських підприємствах, перш за все, зумовлена особливостями сільського господарства як галузі економіки (див. тему 14, п. 14.1).

Виходячи із вище зазначених передумов, основу стратегічного управління диверсифікацією становить системний підхід, згідно з яким воно розглядається як система певних рішень і дій, що буде тим ефективніше, наскільки оптимальніше прийняті дані рішення та скоординовані дії. Системний підхід до управління диверсифікацією дозволяє приймати складні рішення, особливо з організації використання чи перерозподілу великого обсягу ресурсів за рахунок побудови адекватних моделей зовнішнього й внутрішнього середовища підприємства та встановлення зв'язків між ними [41].

Окрім того, в межах системного підходу до управління диверсифікаційними змінами існує потреба використання ситуаційного та синергетичного підходів. Ситуаційний підхід передбачає вивчення дійсних умов функціонування сільськогосподарського підприємства та розробку на цій основі такого керуючого впливу, що відповідає конкретним обставинам.

Розгляд системи управління диверсифікацією як набору взаємопов'язаних функцій є можливим з використанням процесного підходу. За даного підходу, процес управління складається з функцій планування, організації, мотивації, контролю, координації, які об'єднані процесами комунікації, та прийняття рішень.

Використання синергетичного підходу в управлінні диверсифікаційними змінами пов'язано з особливостями аграрної сфери виробництва та потребою більш ефективного використання ресурсного потенціалу аграріїв. *Ефект синергії* – ефект взаємодії – досягається за рахунок пошуку такої комбінації стратегічних одиниць бізнесу,

сумарний ефект якої перевищує ефект кожної стратегічної одиниці бізнесу (СОБ) окремо, тобто відбувається збільшення якісних показників функціонування без збільшення кількісних, підвищення ефективності кожної СОБ за умови їх взаємодії.

Джерелом синергізму можуть бути виробничі площі та технології, загальногосподарські служби, підрозділи управління, персонал підприємства, спільні маркетингові та інформаційні канали тощо, що залежить від виду та форми диверсифікації діяльності підприємства.

Стратегічне управління диверсифікаційними процесами сільськогосподарського підприємства ґрунтується на певних принципах, що відображають його реальну сутність, спрямованість та основні властивості. Основними з них нами визначено такі принципи:

- системності – управління диверсифікацією має бути комплексним, забезпечувати органічне поєднання напрямів управління та спрямовуватися на дотримання загальноорганізаційних цінностей, тобто цінностей підприємства як системи;

- актуальності – прийняття рішення щодо диверсифікації на сільськогосподарському підприємстві має бути економічно обґрунтованим, що відповідає запитам ринку та можливостям самого підприємства, і своєчасним, тобто забезпечувати позитивну тенденцію його розвитку;

- гнучкості – формування структури виробництва має здійснюватися таким чином, щоб забезпечити швидку адаптацію підприємства до зміни умов зовнішнього середовища;

- ефективності – формування портфеля бізнесу повинно бути спрямоване на забезпечення: 1) високого рівня використання наявних ресурсів і виробничих потужностей; 2) раціональної організації виробничого процесу; 3) досягнення підтримання посилення конкурентних переваг підприємства та відповідного рівня прибутковості;

- інноваційності – реалізація сільськогосподарським підприємством стратегії диверсифікації спрямована на пошук нових можливостей розвитку, а отже, потребує використання нових підходів і методів управління, нових технічних та маркетингових рішень.

Методи стратегічного управління процесами диверсифікації є досить різноманітними в залежності від стабільності зовнішнього середовища, умов динамічного і різноманітного ринку. За сферою впливу їх в управлінні, як правило, поділяють на економічні, адміністративні та соціально-психологічні. Кожен із них має свої важелі впливу, про що більш детально йшлося в темі 5.

Тема 8. ФІНАНСОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В УПРАВЛІННІ ВИРОБНИЦТВОМ

8.1. Суть і структура фінансового менеджменту

У системі управління різними аспектами діяльності будь-якого підприємства в сучасних умовах найбільш складною і відповідальною ланкою є управління фінансами. У високо розвинутих країнах принципи і методи зазначеного виду управління сформувалися ще на рубежі ХІХ-ХХ ст. і отримали назву «фінансовий менеджмент».

Фінансовий менеджмент – це система принципів і методів розробки і реалізації управлінських рішень, пов'язаних з формуванням, розподілом і використанням фінансових ресурсів підприємств і організацією обороту його грошових ресурсів.

Ефективне управління фінансовою діяльністю підприємства забезпечується реалізацією таких принципів:

1. Інтегрованість із загальною системою управління.
2. Комплексний характер формування управлінських рішень.
3. Високий динамізм управління.
4. Багатоваріантність підходів до розробки окремих управлінських рішень.
5. Орієнтованість на стратегічні цілі розвитку підприємства.

Головною ціллю фінансового менеджменту є забезпечення максимізації доходу власників підприємства в поточному і перспективному періоді.

У процесі реалізації своєї головної цілі фінансовий менеджмент спрямований на вирішення таких основних завдань:

1. Забезпечення формування достатнього об'єму фінансових ресурсів відповідно до завдань розвитку підприємства.
2. Забезпечення найбільш ефективного використання сформованого об'єму фінансових ресурсів у процесі реалізації основних напрямів діяльності підприємства.
3. Оптимізація грошового обороту.
4. Забезпечення максимізації прибутку підприємства за передбачуваного рівня фінансового ризику.
5. Забезпечення мінімізації рівня ризику в процесі досягнення запланованого рівня прибутку.
6. Забезпечення постійної фінансової рівноваги підприємства в процесі його розвитку.

Об'єктом фінансового менеджменту виступають фінанси підприємства і його фінансова діяльність.

Суб'єкти фінансового менеджменту поділяють на три групи:

1. *Власник підприємства* самостійно здійснює функції фінансового управління, як правило, на малих підприємствах з невеликим об'ємом фінансової діяльності.

2. *Фінансовий менеджер широкого профілю* є спеціалістом – найманим працівником, який здійснює практично всі функції фінансового управління підприємством.

3. *Функціональний фінансовий менеджер* є вузьким спеціалістом – найманим працівником, який здійснює спеціалізовані функції управління в одній із сфер фінансової діяльності підприємства.

8.2. Механізм функціонування фінансового менеджменту

Фінансовий менеджмент охоплює, з одного боку, завдання і цілі, а з другого – функції та методи реалізації.

У загальній системі функцій слід виділити:

1. *Фінансове стратегічне планування* – це процес оцінки стратегічних фінансових потреб з урахуванням майбутньої поведінки організаційної системи та її потенціалу, а також можливостей стабільного функціонування організаційних формувань у перспективі.

2. *Фінансове поточне і оперативне планування* – це процес оцінки поточних фінансових ресурсів, які необхідні організаційній системі для реалізації стратегії її майбутньої поведінки, а також можливостей забезпечення стабільного функціонування поточних фінансів організаційних формувань.

3. *Фінансовий аналіз* передбачає вивчення процесів з точки зору планового і практичного формування та напрямів використання.

4. *Фінансова діагностика* здійснюється з метою поетапної оцінки існуючої фінансової системи для виявлення параметрів її функціонування і можливих наслідків.

5. *Фінансове регулювання* – це розподіл і перерозподіл фінансових ресурсів по завданнях і цілях, яких необхідно досягти згідно зі стратегією розвитку організаційної системи.

6. *Фінансовий контроль* передбачає спостереження за функціонуванням фінансової системи організаційних формувань, її відповідності цілям і завданням організації.

7. *Фінансова звітність* забезпечує фіксацію параметрів фінансового стану організаційних формувань.

Серед способів реалізації функцій слід виділити: 1. процес управління фінансовими ресурсами; 2. фінансові важелі ринкової економіки.

Процес управління фінансовими ресурсами на рівні організаційної системи охоплює певні етапи:

1-й етап. Визначення параметрів майбутньої поведінки організаційної системи: - визначається зовнішнє середовище, частка організаційної системи; - обґрунтовуються сфери, цілі і параметри майбутньої діяльності організації.

2-й етап. Визначення фінансової структури організації: - визначаються цілі і завдання організаційної системи; - фінансові потреби організації; - види і кількісні параметри фінансових коштів; - обґрунтовуються критерії вибору альтернативних джерел фінансування, оптимальна структура зовнішніх і внутрішніх джерел фінансування; моделюється фінансова структура організаційної системи з урахуванням джерел фінансування.

3-й етап. Визначення джерел зовнішнього фінансування: - уточнюються фінансові потреби організації; - визначаються суми фінансового забезпечення організаційної системи, яких не вистачає; - обґрунтовуються критерії вибору форм та суб'єктів зовнішнього фінансування; - визначаються форми зовнішнього фінансування.

4-й етап. Одержання фінансових коштів: - уточнюється фінансова структура організаційного формування; - аналізується фінансовий ринок та стан організації; - перепрофілюється при необхідності фінансова структура; - здійснюється організаційне забезпечення одержання фінансових коштів.

5-й етап. Менеджмент оборотним капіталом: - вивчається фактичний стан оборотного капіталу організаційної системи; - визначаються коефіцієнти та показники (ліквідності, заборгованості); - вивчаються фактичні механізми управління оборотним капіталом; - обґрунтовуються оптимальні розміри оборотного капіталу; - обираються механізми менеджменту підвищення рівня ліквідності й активності оборотного капіталу.

6-й етап. Менеджмент капіталовкладеннями: - вивчається фактичний стан вкладення інвестицій в проекти; - обґрунтовуються проекти; - визначаються рівень рентабельності інвестицій, співвідношення фінансових показників по проектах, рівень комерційного ризику; - розробляються варіанти вкладення інвестицій у проекти; - вибираються оптимальні варіанти.

7-й етап. Менеджмент кредитним капіталом: - визначається фактичний рівень ефективності використання кредитного капіталу; - рівень надійності і конкурентоспроможність позичальника; - обґрунтовується фіксований максимальний розмір кредиту заявником.

Кожен з наведених етапів має свою специфіку вирішення завдань, механізми управління складовими фінансових процесів.

Фінансовий менеджмент як система включає також реалізацію контрольних функцій. Останні здійснюються суб'єктами як на макро-, так і мікроекономічному рівнях (рис. 8.1, 8.2).



Рис. 8.1. Суб'єкти фінансового контролю макроекономічного рівня

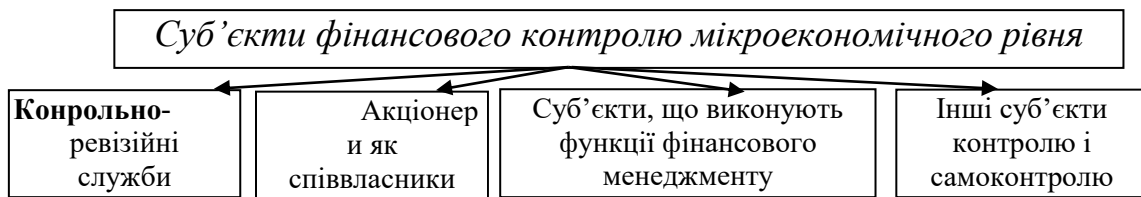


Рис. 8.2. Суб'єкти фінансового контролю мікроекономічного рівня

На макрорівні суб'єкт, використовуючи різні види контролю, перевіряє фінансову систему організаційного формування на предмет відповідності її дій законодавчим актам України, правилам цивілізованої ринкової поведінки. Окремі суб'єкти макрорівня вивчають потенціал конкурентоспроможності організаційної системи.

На мікрорівні суб'єкт здійснює як контрольні функції, так і спонукає до самоконтролю стосовно обґрунтованості рішень, що стосуються майбутньої поведінки організаційного формування, інвестицій у проекти, та за ефективністю реалізації рішень, результативністю функціонування фінансової системи.

Особливий статус мають аудиторські формування, які крім контрольно-консультативних функцій, підтверджують правильність сплати податків, об'єктивність показників фінансових звітів тощо.

Таким чином, фінансовий контроль – це система спостереження за фінансовою діяльністю організаційних формувань з боку суб'єктів як макро-, так і мікроекономічних рівнів управління.

8.3. Загальні проблеми фінансування аграрних підприємств. Роль і функції фінансового менеджменту в аграрному підприємстві

Основна мета аграрної політики на сучасному етапі розвитку аграрних відносин в Україні може бути визначена як підвищення конкурентоспроможності вітчизняної сільськогосподарської продукції на внутрішньому та міжнародних аграрних ринках. Якщо розглядати весь комплекс актуальних питань і проблем, що існує на сьогодні в

сільському господарстві України, то їх можна звести до однієї проблеми - відсутність або нестача коштів для поповнення оборотних та відновлення основних засобів виробництва. Всі інші питання розглядаються крізь призму цієї найактуальнішої проблеми.

До суб'єктів, що формують пропозицію на фінансових ринках, можна віднести банки, лізингові компанії, Державний фонд підтримки фермерських господарств, іноземні компанії, постачальників ресурсів, кредитні спілки, фізичних осіб.

Основні проблеми фінансування аграрних підприємств:
- високий ризик кредитування. Це низька ефективність роботи аграрних підприємств, нестабільність виробництва (значні коливання обсягів, коли вони зменшуються або зростають удвічі), відсутність ліквідної застави, низький рівень менеджменту на аграрних підприємствах, відсутність позитивної кредитної історії; - високі витрати на підготовку і контроль кредитних угод. Позичальник має оплатити послуги з оцінки об'єкта застави, його страхування, підготовки бізнес-плану. Ці витрати сягають 3-6 % вартості кредиту.

До основних проблем суб'єктів кредитного ринку, в т.ч. виробників сільськогосподарської продукції належать: заміна техніки і здійснення технологічного оновлення у рослинництві; низька ефективність виробництва; низький рівень менеджменту і кваліфікації управлінського персоналу; проблема аграрної економічної освіти й підвищення кваліфікації фермерів і керівників аграрних підприємств; потреба у комплексному підході до організації виробництва; відсутність ринку землі та механізму можливостей її застави; проблеми з майном та його заставою.

У діяльності аграрного підприємства виділяють наступні функції фінансового менеджменту:

1. Передбачення і довгострокове планування шляхом розробки планових бюджетів, що базуються на можливих доходах та виробничих витратах, оцінки ефективності планових інвестиційних проектів, прогнозування цін на матеріально-технічні засоби.

2. Ведення фінансових операцій, пов'язаних з інвестуванням, - контроль за рухом грошових потоків, обґрунтування потрібного кредиту і перспективних напрямів інвестування.

3. Облік і контроль, що передбачає ведення бухгалтерського обліку й складання звітів, регулювання всіх видів платежів, бухгалтерський та операційний контроль.

4. Інші функції, до яких входять планування і реалізація різноманітних фінансових проектів, а саме: виконання фінансових операцій, пов'язаних зі сплатою податків, здійснення перерахувань до

пенсійного, страхового і медичного централізованих фондів, реалізація програм з підвищення кваліфікації кадрів тощо.

Процес фінансового менеджменту можна розглядати як послідовність трьох кроків: планування, здійснення плану і контролю за ходом виконання плану. Перш ніж прийняти рішення, менеджер повинен мати всю необхідну для цього інформацію, яку забезпечує бухгалтерський облік.

Господарство вважається платоспроможним, якщо продаж усіх його активів (землі, будівель, техніки, худоби тощо) забезпечує покриття всіх боргів. Прибутковість - це співвідношення між отриманим прибутком і собівартістю реалізованої продукції, а ліквідність - здатність господарства забезпечити достатню кількість необхідних коштів для виконання своїх фінансових зобов'язань. Власний капітал господарства визначається як 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, за мінусом усіх своїх зобов'язань (боргів, податків і т. ін.). Загальна сума активів у балансовому звіті завжди має дорівнювати сумі пасивів і власного капіталу.

Звіт про прибутки та збитки показує результати господарської діяльності підприємства за певний період часу, як правило, за рік. При цьому порівнюються грошові надходження й виробничі витрати. У звіті визначається чистий дохід, а також здійснюється коригування грошових надходжень і виробничих витрат з метою приведення їх у відповідність до певного періоду часу, за який розраховується чистий дохід.

У звіті про рух грошових засобів показують інформацію про джерела надходжень цих засобів та їх використання протягом звітного періоду. Основна мета цього звіту - подати інформацію про стан ліквідності господарства. Незважаючи на те, що у звіті про прибутки й збитки може бути зазначена досить велика сума прибутку, це ще не означає, що господарство перебуває у належному фінансовому стані. Саме звіт про рух наявних грошових засобів показує, чи має господарство достатньо коштів для здійснення виробничого процесу, виплати боргів та податків. Особливо він цікавить банки, що фінансують дане сільськогосподарське підприємство.

Метою фінансової звітності є надання повної, правдивої, неупередженої інформації про фінансовий стан, результати діяльності, рух грошових коштів та зміни у власному капіталі підприємства.

Виваженої політики в галузі запозичень та форм розрахунків між контрагентами в Україні надто гостро на сьогодні потребують сільськогосподарські підприємства. Основними кредиторами для

фермерських господарств є комерційні банки, кредитні спілки, лізингові компанії. Інші форми, як-то розповсюджені на заході пенсійні фонди, які теж здійснюють активну інвестиційну діяльність, поки що не доступні українським підприємствам. Хоча підприємства, в рамках створення власних пенсійних фондів, можуть акумулювати певну кількість фінансових ресурсів, але дана практика майже не використовується в аграрному секторі.

Проведені науковцями дослідження фінансових ресурсів у аграрному секторі економіки свідчать про те, що важливим напрямом використання бюджетних коштів є фінансування аграрного комплексу, підтримка вітчизняного сільгоспвиробника та охорона земель державної власності. Це підтверджується і тим, що аграрний сектор вважається одним з пріоритетів розвитку держави. Контрольними заходами встановлено непоодинокі випадки використання державних коштів з порушенням чинного законодавства.

8.4. Інвестиційна діяльність у підприємстві

Важливою частиною фінансового менеджменту є прийняття рішень щодо інвестування виробництва. Інвестиції - це вкладення коштів в основні та оборотні фонди. Вони поділяються на чотири основні категорії: заміна застарілого й амортизованого обладнання; впровадження нових технологій і механізації виробничих процесів з метою зменшення собівартості одиниці продукції; розширення виробництва; виробництво нових видів продукції.

Особливості інвестицій полягають в тому, що віддачу від них одержують через певний період часу, а не відразу. Крім цього, інвестиції - це завжди значні суми коштів, і перш ніж їх вкласти, слід усе розрахувати. Значний вплив інфляції на процес інвестування.

Існує два методи зіставлення інвестицій у часі - метод нарощування і метод дисконтування. За допомогою першого методу дають оцінку наявним грошовим засобам на певну дату в майбутньому, а другого, навпаки, визначають цінність грошей на поточний момент, якщо відома їхня майбутня вартість.

У практиці фінансового менеджменту при вирішенні питань з інвестування поширеним є використання оцінки чистої поточної вартості грошових засобів. Переваги даного підходу полягають у можливості оцінювати кошти в часі, що дає змогу приймати рішення, враховуючи фактори впливу оподаткування та інфляції на ефективність капіталовкладень.

Етапами методу оцінки чистої поточної вартості є такі:

1. Визначення конкретних напрямів інвестування (придбання трактора, високоврожайних сортів рослин, худоби, автомобіля тощо).

2. Обчислення сум платежів готівкою, враховуючи суми позики й термін віддачі від інвестицій.

3. Встановлення надходження коштів за роками від даного виду інвестицій.

4. Визначення сум бажаного щорічного приросту коштів від інвестицій, враховуючи виплату процентів за кредит.

5. Розрахунок поточної вартості грошей і їх зіставлення з чистим доходом за роками, в результаті чого одержують поточну чисту вартість інвестицій.

6. Прийняття рішення про доцільність інвестування - якщо поточна чиста вартість позитивна, дохід від інвестицій більший за вартість інвестованого капіталу, то рішення має бути позитивним.

Види кредитів та джерела кредитування. Суб'єкти господарської діяльності в Україні можуть використовувати наступні форми кредиту: банківський (фінансовий), комерційний (товарний), лізинговий, іпотечний, бланковий, консорціумний.

На сьогодні кредитування сільського господарства здійснюється переважно комерційними (товарними) кредитами - це товарна форма кредиту, яка визначає відносини з питань перерозподілу матеріальних фондів, що використовуються у виробничому процесі. Його об'єктом можуть бути реалізовані товари, виконані роботи, надані послуги, щодо яких продавцем надається відстрочка платежу.

За умов комерційного кредиту у ролі кредитора виступають будь-які юридичні особи, пов'язані з виробництвом або реалізацією товарів та послуг. Надається він лише в товарній формі. Основна мета цієї форми кредиту - прискорення реалізації товарів. Інструментом комерційного кредиту традиційно є вексель, який підтверджує фінансові зобов'язання позичальника стосовно кредитора. У сучасних умовах функції векселя часто бере на себе стандартний договір між постачальником і споживачем, що регламентує порядок оплати реалізованої продукції на умовах комерційного кредиту.

Банківське кредитування має такі особливості:

1. Кредитором у даному випадку виступає банк або інша кредитна організація, яка здійснює такі операції для отримання прибутку.

2. Предметом договору банківського кредиту можуть бути лише кошти.

3. Обов'язкова платність, забезпеченість кредиту, цільове використання кредиту.

Договір кредитування при отриманні грошового кредиту, згідно із законодавством, можна укласти лише з банком або небанківською фінансовою установою (банківський кредит). Якщо договір укладається з іншою юридичною особою (зокрема, кредитною установою), повинен укладатися договір позики. Недодержання цієї вимоги призводить до визнання договору кредитування недійсним.

8.5. Фінансові ресурси в реалізації інновацій

Останнім часом в Україні спостерігається активна діяльність з дослідження інноватики та поширення знань щодо інновацій. Одним із важливих заходів щодо реалізації інноваційної діяльності є забезпечення належного рівня фінансування та інвестування наукової та інноваційної сфери. Як відомо, для досягнення помітного впливу на розвиток економіки, рівень такого фінансування повинен перевищувати 0,9 % ВВП. За таких умов створюється «критичне» значення за якого інновації починають відігравати не тільки соціокультурну і пізнавальну функцію, а ще й економічну. За даними Світового економічного форуму «The Global Competitiveness Report», Україна посідає 78 місце серед країн Західної Європи за критерієм інвестування фінансових ресурсів у НДіР, що лежать в основі розвитку та повноцінної реалізації інноваційної діяльності. Лідерами даного рейтингу є Швейцарія, Фінляндія та Швеція. Рівень фінансування наукових досліджень і розробок у цих країнах становить 2,67%-3,86% ВВП. Для порівняння в Україні наукоємність ВВП в середньому коливається від 1,16% – 1,31% .

Важливим питанням, що потребує вирішення, є визначення джерел та методів формування необхідного обсягу фінансових ресурсів.

Фінансування науково-технічної діяльності у всьому світі є прерогативою держави. Держава свідомо бере на себе зобов'язання щодо фінансування НДіР, оскільки, на цьому капіталомісткому і неприбутковому етапі інноваційного процесу для приватного сектору відсутні вагомі стимули інвестування власного капіталу. Це пояснюється довготривалістю і непередбачуваністю процесу наукового пошуку, а також складністю комерціалізації результатів наукової-технічної діяльності.

Однак, за відсутності в необхідному обсязі державних коштів, важливим завданням стає стимулювання недержавних інвестицій у інноваційний процес. Приклади розвинених країн свідчать, що поза бюджетом в США фінансується 73% НДіР, в Німеччині – 70 %, в Японії і Великобританії – 62%, у Франції та Італії – 57%. Слід відмітити, що зацікавленість бізнес-сектору у інвестуванні значно підвищується по

мірі наближення наукових розробок до стадії їх втілення у форму придатну для використання у виробничій діяльності.

Впровадження інновацій сприяє покращенню багатьох позицій в діяльності підприємства, що проявляється в посиленні їх конкурентоспроможності, зростанні прибутковості, розширенні ринкового сегменту, тощо.

Головною передумовою ефективного розвитку інноваційної діяльності є її відповідне фінансово-кредитне забезпечення, яке повинне оптимально поєднати усю сукупність фінансово-кредитних методів та інструментів щодо пошуку, мобілізації і використання грошових коштів при наявності також трудових, матеріально-технічних та інформаційних ресурсів.

Підприємства можуть залучати фінансові кошти шляхом: державного фінансування; використання інвестицій приватного капіталу; фінансування за рахунок власних джерел.

Одним із способів мобілізації різних джерел фінансування інноваційної діяльності підприємств і оптимального розподілу фінансових ризиків між учасниками інвестиційного проекту може стати так зване проектне фінансування, коли використовується весь спектр джерел і методів фінансування інвестиційних проектів (власних коштів підприємств, державних коштів, банківських кредитів, емісій акцій, внесків в акціонерний капітал, облігаційних позик, франчайзингу, лізингу тощо), а ризики, пов'язані з реалізацією інвестиційних проектів, розподіляються між всіма учасниками.

Головним джерелом фінансування інновацій є власні кошти підприємств (прибуток, амортизаційні відрахування). Водночас, вибірковий аналіз динаміки обсягів власного капіталу підприємств України за останні кілька років засвідчив, що всі підприємства відчують нестачу власних коштів для забезпечення навіть поточної господарської діяльності. Тому ресурсну базу підприємств-інноваторів не можна вважати головним джерелом фінансового забезпечення їх інноваційної діяльності.

З огляду на це, необхідна активізація діяльності комерційних банків щодо інвестування ними фінансових ресурсів в інноваційні проекти. Проте банківський сектор сьогодні більше цікавить великі проекти зі швидкою окупністю і низькою ставкою рефінансування. Одним із складових елементів підтримки інновацій є інноваційні фонди: фонд фундаментальних досліджень; фонд прикладних досліджень і розробок; патентні фонди; доброчинні фонди; галузеві фонди розвитку виробництва, науки і техніки; фонди розвитку виробництва; фонди банків та інноваційних інститутів; фонди приватних осіб.

8.6. Фінансові стратегії підприємства, їх складові елементи

Інноваційна діяльність підприємства, як правило, здійснюється на основі розроблених програм чи проектів. Однією з основних проблем роботи з інноваційною програмою є її фінансування. Воно має забезпечити програму ресурсами, до складу яких входять не тільки кошти, але й інші інвестиції, що виражаються в грошовому еквіваленті, у тому числі основний, оборотний і інтелектуальний капітал, майнові права, кредити, позики і застави, права землекористування тощо.

Усі головні напрямки інноваційного розвитку повинні знаходити своє відображення у фінансовій стратегії підприємства, яку слід розглядати як стратегію забезпечення ресурсної бази для реалізації інноваційного розвитку та яка впливає із загальної стратегії розвитку підприємства.

Стратегія фінансування повинна формуватися, виходячи з перспективи розвитку інноваційної діяльності підприємства, і сприяти досягненню стабільної прибутковості його діяльності.

Стратегію фінансування потрібно дуже ґрунтовно розробляти, адже при її створенні підприємство стикається з протиріччям у розумінні місця цієї стратегії в „стратегічному наборі”:

1) з погляду власників, стратегія фінансування – основна, оскільки має забезпечувати їхній добробут. Головне для власників – нагромадження доходів і прибутків для виплати дивідендів акціонерам, зниження ризику та підвищення доходності підприємства;

2) з погляду керівників і працівників підприємства, головне – це подальше функціонування підприємства, тому стратегія фінансування належить до ресурсних і відіграє роль засобів у реалізації інших стратегій та розвитку підприємства взагалі, визначаючи можливості самофінансування тощо.

Розробка стратегії фінансування інноваційного розвитку підприємницьких структур і окремих суб'єктів підприємницької діяльності повинна ґрунтуватися на таких принципах:

1) підпорядкованість стратегічних цілей фінансової стратегії стратегічним цілям інноваційного розвитку суб'єкта господарювання;

2) варіабельність і гнучкість стосовно змін зовнішніх умов;

3) відповідність фінансової стратегії існуючому фінансовому клімату, напрямкам державного регулювання інноваційних та фінансових процесів з урахуванням перспектив їх зміни;

4) прийнятий рівень ризику фінансових рішень;

5) достатність фінансових ресурсів для реалізації проектів інноваційного розвитку;

6) ефективність фінансування;

7) фінансовий контроль та аналіз діяльності підприємства.

Фінансування інноваційної діяльності повинно здійснюватися при дотриманні наступних умов:

- динаміка інвестицій повинна забезпечувати реалізацію програми відповідно до тимчасових фінансових обмежень;

- зниження витрат фінансових коштів і ризику програми повинно забезпечуватись за рахунок відповідної структури і джерел фінансування та визначених організаційних заходів, у тому числі: податкових пільг, гарантій, різноманітних форм участі.

Основними елементами фінансового забезпечення економічного розвитку інноваційного типу мають бути:

- розгортання фінансового сектора (зростання активів фінансових інститутів та посилення конкуренції між ними за заощадження і зниження вартості залучення коштів);

- створення інституційних умов (податкового та трудового законодавства) для нагромадження масових заощаджень населення як безальтернативного джерела фінансування;

- переважно соціальна орієнтація державних витрат, державні інвестиції у сфери науки, освіти, медицини, культури;

- кардинальний перегляд податкової політики і зміщення акцентів з підтримки виробників на підтримку споживачів, що сприятиме більш рівномірному розподілу заощаджень;

- запровадження змішаних механізмів акумуляції коштів з метою фінансування стратегічно важливих проектів з участю держави і фінансових інститутів.

Система фінансування інноваційної діяльності підприємства включає: джерела та організаційні форми фінансування.

Система фінансування, як складова частина інноваційної політики, повинна забезпечити рішення наступних завдань:

- 1) забезпечення необхідних умов для швидкого та ефективного впровадження технологічних новацій в усіх видах економічної діяльності держави, удосконалення виробництва і структурно-технологічної перебудови;

- 2) збереження і розвиток стратегічного науково-технологічного потенціалу в пріоритетних напрямках розвитку;

- 3) створення необхідних соціально-економічних умов для збереження потенціалу наукових і технічних кадрів і таким чином недопущення еміграції висококваліфікованих спеціалістів науки і техніки за межі країни.

Для реалізації цих завдань необхідно вирішити цілий ряд питань, а саме:

- провести аналіз структури джерел коштів і механізму фінансування інноваційної діяльності підприємств з метою встановлення рівня забезпеченості поставлених державою завдань відповідними фінансовими ресурсами;

- визначити механізм державної підтримки підприємств та забезпечення виконання програм через різні фінансові джерела;

- визначити ефективність стимулюючої системи, спрямованої на збільшення коштів фінансування інноваційної діяльності з різних позабюджетних джерел.

Стратегія фінансування є основою для розробки відповідних інноваційних проектів і програм у рамках загальної економічної стратегії інноваційного розвитку господарюючого суб'єкта.

8.7. Фінансове забезпечення інноваційного розвитку галузі рослинництва

Процес фінансового забезпечення інноваційної діяльності включає такі підпроцеси:

1. формування оптимального за критеріями максимальної ефективності, часової актуальності та мінімального ризику інноваційного портфелю;

2. виявлення усіх доступних підприємству джерел фінансування інвестиційного забезпечення інноваційних процесів;

3. оцінка витрат у розрізі кожного із виявлених джерел фінансування;

4. кількісне оцінювання економічного ефекту, ефективності та ризику сукупності інновацій, профінансованих за рахунок визначених на попередніх етапах джерел. Саме у розрізі цих етапів необхідно здійснювати алгоритмізацію процесу фінансування інновацій на підприємствах галузі рослинництва.

Інноваційний розвиток підприємства передбачає покращення результативних показників його діяльності. Результати господарювання формуються на кожному з етапів діяльності суб'єкта підприємництва, трансформуючись потім у загальногосподарські показники результативності, що відображають рівень конкурентоспроможності. Для того, щоб визначити перспективну результативність упровадження конкретної інновації слід спочатку кількісно оцінити можливі значення показників діяльності, які мають покращитися, а потім визначити, як це позначиться на загальногосподарських результатах. У таблиці 8.1. відображено індикатори результативності основних видів інновацій

підприємств галузі рослинництва. Визначивши значення цих показників для інновацій, які планується упроваджувати, стає можливим обчислення, по-перше, загального прибутку, що отримуватиме підприємство, та, по-друге, - додаткового ефекту від відповідного інноваційного продукту або технології.

Таблиця 8.1. – Індикатори результативності основних видів інновацій підприємств галузі рослинництва

Етап господарського процесу	Вид інновацій	Основні індикатори результативності
Ресурсне та матеріально-технічне забезпечення	Ресурсозберігаюча техніка та технології	Продуктивність праці, якість продукції та ґрунту, врожайність, виробничі витрати
	Біопрепарати	Якість продукції та ґрунту, врожайність
	Біотехнології в селекції (нові сорти, гібриди)	Якість продукції, врожайність
Обробіток ґрунту	Інноваційно нові системи обробітку ґрунту	Якість ґрунту, рівень врожайності
Догляд за посівами	Ресурсозберігаюча техніка, система точного землеробства	Виробничі витрати, рівень врожайності
Збирання врожаю	Ресурсозберігаюча техніка	Виробничі витрати, рівень врожайності
Збут, управління, фінанси	Організаційні інновації	Трансакційні витрати, обсяг реалізації, ціна

Очікуваний прибуток від інноваційної діяльності слід розраховувати, виходячи із потенційно можливих рівнів показників-індикаторів результативності інноваційної діяльності.

Основні функції учасників процесу організації фінансового забезпечення інноваційного розвитку підприємств галузі рослинництва відображено у таблиці 8.2.

Таблиця 8.2. - Функції основних суб'єктів процесу фінансового забезпечення інноваційного розвитку підприємства галузі рослинництва

Суб'єкт	Основні функції
Міністерство аграрної політики та продовольства України	Виявлення та законодавчо-нормативне закріплення напрямів інноваційного розвитку галузі рослинництва
	Розробка державних програм з питань інноваційного розвитку галузі рослинництва
Національна академія аграрних наук України	Організація та проведення наукової діяльності у межах інноваційного забезпечення виробників галузі рослинництва
	Виявлення напрямів інноваційного розвитку підприємств галузі рослинництва
Науково-дослідні	Здійснення наукової діяльності у межах забезпечення

інститути і установи (інноваційний блок)	інноваційного розвитку підприємств галузі рослинництва
Фінансово-кредитні установи (фінансовий блок)	Встановлення та закріплення контактів із фінансовими організаціями
	Виявлення усіх потенційних джерел фінансування інноваційних продуктів та технологій
	Оптимізація джерел фінансового забезпечення упровадження інновацій підприємствами галузі рослинництва
Інформаційно-консультаційні формування (інформаційний блок)	Формування бази даних про перелік споживачів та розробників інновацій у сфері рослинництва
	Обслуговування апаратно-програмного комплексу, в якому функціонує база даних
Юридично-правові інститути і установи (юридичний аутсорсинг)	Оформлення та/або контроль кредитних договорів та угод; угод з іншими (у т.ч. лізинговими) фінансовими агентами
	Юридичне консультування щодо патентування, ліцензування інновацій
Спеціаліст з питань інтелектуальної власності	Оформлення патентів, ліцензій інновацій; консультування щодо зазначених питань
Державне управління статистики	Збір первинної інформації про потреби підприємств галузі рослинництва в інноваційних продуктах та технологіях

Передумовою забезпечення залучення фінансових ресурсів підприємствами галузі рослинництва з метою їх інноваційного розвитку є мотивація зовнішніх інвесторів та кредиторів до процесу інвестування. Це можливо здійснити лише за умови адекватної оцінки ефективності інноваційних змін, яке передбачає визначення джерел позитивних ефектів у вигляді конкретних показників господарської діяльності суб'єктів підприємництва.

Тема 9. УПРАВЛІННЯ ЕКОЛОГІЧНИМИ ПРОЦЕСАМИ

9.1. Екологічне управління як складова загальної системи управління

Екологічне управління є системною складовою будь-якої загальної системи управління і тому має притаманні їй теоретико-методологічні основи. Водночас екологічне управління є управлінням процесами, пов'язаними з життєдіяльністю і життєзабезпеченням людини, процесами гармонізації взаємовідносин людини з природою, що вважається справою набагато складнішою, ніж управління бізнесом або виробничими системами. З одного боку, екологічному управлінню властива загальносистемна технологія підготовки, прийняття і реалізації рішень щодо визначених екологічних цілей. З іншого - об'єктами екологічного управління є як виробничі й суспільні системи, так і природні об'єкти, екосистеми.

Отже, загальносистемна методологія управління доповнюється екологічними аспектами (рис. 9.1.), які розглядаються як елемент

діяльності, продукції чи послуг, що взаємодіє з навколишнім середовищем і впливає на нього.



Рис. 9.1. Теоретико-методологічні основи екологічного менеджменту

Базову основу екологічного управління становлять природничо-філософські здобутки. Філософські основи екологічного управління складаються із системи цінностей, поглядів, орієнтирів як загальнолюдського масштабу (в історичному, сучасному трактуванні), так і масштабів відповідних сфер управління та діяльності національних, корпоративних, підприємницьких, громадських організацій тощо. На стадії формування філософії управління важливо дотримуватися таких загальнолюдських цінностей, як права людини, демократія, партнерство, співпраця, корпоративна солідарність, гармонійне співіснування, екологічне різноманіття тощо.

У сучасному світі домінує системна парадигма, коли проблеми розглядаються в системній цілісності й у причинно-наслідковому взаємозв'язку. Причому екологічні аспекти взаємозв'язку набувають дедалі більшого впливу. Можна стверджувати на домінуванні системно-екологічного підходу. Методологія останнього відіграє провідну роль у нормалізації і стандартизації управлінських процесів з екологічними

аспектами, у формуванні системи екологічного управління як складової загальної системи управління.

9.2. Теоретичні аспекти екологічної політики і критерії екологічної безпеки при взаємодії суспільства з природою

Діалектика взаємодії суспільства і природи носить історичний характер і полягає в тому, що людство - складова частина природи, разом з тим протистоїть їй як перетворююча сила.

На ранній стадії розвитку суспільства люди знаходилися з навколишнім середовищем у стані безпосередньої і тісної єдності. Первісна людина являла собою звичайного всеїдного консумента природних систем. Займаючись збиранням і полюванням, вона створювала недовговічні невеликі поселення, перекочовуючи з місця на місце в пошуках ділянок з більш багатою рослинністю й іншою їжею. У цей час вплив людини на навколишню природу був незначний. Ще 1,5 млн. років тому тривалість життя людини не перевищувала 20 років, а чисельність усієї їх популяції на Землі складала близько 500 тисяч осіб. Рівень розвитку продуктивних сил був настільки низьким, що істотного тиску на природне середовище не відбувалося, її саморегулювання здійснювалося порівняно легко.

Ученими доведено, що в незайманих людиною природних комплексах вища продуктивність, ніж у екосистем, штучно ними створених. Але саме руйнівний вплив людини на навколишнє середовище стимулював розвиток цивілізації - у пошуках нових ресурсів людство поступово переходило від господарства, що привласнює, до такого, що виробляє. Але створене примітивними засобами нове природне середовище надзвичайно тендітне, швидко виснажує ґрунт і нежиттєздатне в звичайних умовах. Випалювання рослинності, розпушування поверхні землі разом зі знищенням дерев і кущів завдає значної шкоди ґрунту, призводить до ерозії.

Одна з найтяжчих екологічних криз, що в подальшому переросла в соціально-екологічну катастрофу, мала місце вже на початку неоліту.

Слово «**екологія**» утворено з двох грецьких слів: «*oikos*», що означає будинок, житло, і «*logos*» - наука і дослівно перекладається як наука про будинок, місцеперебування. Вперше цей термін використав німецький зоолог Ернст Геккель у 1886 році, визначивши екологію як сферу знань, що вивчає взаємодії тварин як з живою, так і з неживою природою, що включає як дружні, так і недружні відносини, з якими тварини і рослини прямо чи опосередковано входять у контакт. Таке розуміння екології стало загальновизнаним, і сьогодні класична

екологія - це наука про взаємини живих організмів з навколишнім середовищем.

Сучасна екологія - складна багатогранна дисципліна, основою якої є біогеографічні знання, але яка поєднує сьогодні всі природничі, точні, гуманітарні і соціальні науки, з метою пошуків шляхів оптимального розвитку людства на максимально далеку перспективу, вироблення нових методів збереження біосфери планети. Сьогодні її поділяють на: біоетику, біоекологію, геоекологію, техноекологію, соціоекологію і космічну екологію.

Екологічна рівновага - динамічний стан природного середовища, при якому може бути забезпечена саморегуляція і відтворення всіх його компонентів: атмосферного повітря, водних ресурсів, ґрунтового покриву, рослинного і тваринного світу.

Погіршення екологічної ситуації стало особливо помітно з 60-х років XX століття. Саме тоді почали з'являтися повідомлення про наслідки застосування ДДТ і інших пестицидів, різке збільшення викидів в атмосферу і гідросферу незасвоєваних природою антропогенних відходів, про дефіцит ресурсів.

Зараз у людства дві найважливіші проблеми: імовірність ядерної війни й екологічні катастрофи. Зіставлення не випадкове: антропогенний пресинг на природне середовище загрожує тим же, що і застосування атомної зброї, - знищенням життя на Землі.

Особливістю нашого часу є інтенсивний і глобальний вплив людини на навколишнє середовище, що супроводжується глобальними негативними наслідками. Протиріччя між людиною і природою здатні загострюватися через те, що не існує межі росту матеріальних потреб людини, у той час як здатність природного середовища задовольнити їх - обмежена. В сучасній цивілізації діє хижацька мораль «суспільства споживання».

Нинішні протиріччя в системі «людина-суспільство-природа» набули планетарного характеру. Породивши небачені в минулому погрози і небезпеки, вони наклали помітний відбиток і на без того складну картину сучасного світу. Напружена, а в ряді випадків критична екологічна ситуація, що склалася в другій половині нинішнього століття, - це сигнал про настання нової фази у взаємодії суспільства і природного середовища.

9.3. Екологічна безпека й екологічна стратегія. Види і принципи екологічної політики

Екополітика - система заходів, пов'язаних із впливом суспільства на природу.

Екологічна політика буває п'яти видів:

1. *Глобальна* - проведення міжнародних, політичних і зовнішньоекономічних акцій з урахуванням екологічних обмежень у соціально-економічному розвитку, запасів наявних у світі природних ресурсів і їхнього розподілу між країнами.

2. *Державна* - соціально-економічна політика, у тому числі міжнародна, побудована на розумінні ефектів і недоліків, пов'язаних з екологічним станом території й акваторії.

3. *Регіональна екополітика* - політика держави стосовно регіонів, а також екополітика, здійснювана самими регіонами.

4. *Місцевий рівень* - проведення локального й об'єктивного моніторингу; здійснення державного контролю за дотриманням природоохоронного законодавства; організація розробки місцевих екологічних програм і проектів.

Екополітику господарського об'єкта необхідно розглядати як стратегічний елемент довгострокового планування.

Екологічні фактори впливають на ряд фінансових показників підприємства: коефіцієнт валового і чистого прибутку; показник собівартості реалізованої продукції; коефіцієнт оборотності основних фондів, матеріальних запасів; прибуток на середній капітал, на акцію.

Екологічна мета - загальний екологічно значущий напрямок діяльності організації, встановлений екологічною політикою цієї організації. Ступінь досягнення мети оцінюється (кількісно) у тих випадках, коли це практично можливо.

Екологічне завдання - конкретизація екологічної мети для визначених етапів її досягнення (тимчасових кількісних чи якісних). Для практичної реалізації екологічних цілей і завдань розробляється система конкретних заходів і дій, що складає основу програми чи ряду програм екологічного менеджменту на підприємстві. У програмах менеджменту для кожної дії чи заходу вказуються відповідальні виконавці, терміни реалізації і необхідні фінансові і матеріальні ресурси, включаючи джерела фінансування.

Екологічне завдання (завдання екологічної діяльності) - детальна вимога у відношенні екологічних показників діяльності організації в цілому чи її підрозділів, котра впливає зі встановленої екологічної мети діяльності організації і підлягає виконанню в порядку досягнення цієї мети

Екологічна безпека - такий стан навколишнього середовища, при якому стає неможливим погіршення екологічної обстановки і виникнення небезпеки для здоров'я людей.

Складовими елементами екобезпеки є:

- *Екологічно чиста продукція* - матеріали чи продукти, що не мають шкідливих домішок у концентраціях, небезпечних для природного середовища, тварин, рослин і людини.

- *Екологічно чисті ґрунти* - які не мають у своєму складі домішок у кількості, що загрожує біоценозу ґрунту і здоров'ю людини (радіаційне забруднення ґрунтів, хімічне забруднення, поля зрошення).

- *Екологічно чисте виробництво* - забезпечення такого рівня організації виробництва, при якому встановлюється відповідність екологічним вимогам, нормам і нормативам.

Проблема екологічного ризику в умовах ринкової економіки є особливо актуальною і тісно пов'язана не тільки з екологоекономічним механізмом територіальної організації продук-тивних сил, але і з соціально-економічним, екологодемографічним й іншими компонентами багатофункціональної і багатогалузевої територіальної організації виробництва.

В умовах ринкової економіки і кризового її стану особливий інтерес викликає інтегрований підхід до формування екологоекономічної політики на найближчу і більш віддалену перспективи. Актуальним стає принцип екологічно стійкого розвитку території. Тобто, уся система територіальної організації суспільства й окремих її компонентів повинна розвиватися в напрямку екологічно стійкого стабільного простору.

9.4. Сутність екологічного менеджменту. Предмет і задачі екологічного менеджменту

Будучи загальноекономічною наукою, екологічний менеджмент застосовує дані конкретних економічних наук, а також природничих наук - геології, біології, ґрунтознавства, лісознавства, метеорології, демографії та інших наук, їхні висновки і положення, що необхідні для обґрунтування найбільш ефективних методів використання умов і ресурсів природи.

Екологічний менеджмент має як теоретичне, так і практичне значення. В умовах функціонуючої системи народного господарства в країні в даний час екологічний менеджмент покликаний давати конкретні рекомендації з різних шляхів використання природних ресурсів.

У більш широкому розумінні **екологічний менеджмент** покликаний сприяти розробці концепції стійкого еколого-економічного розвитку, який припускає відмову від сформованої на практиці концепції екстенсивного економічного зростання, що лежала в основі розвитку системи світового господарства і природних ресурсів, яка

базувалася на уявленні про невичерпність і необмеженість можливостей природного середовища до самовідновлення.

Об'єктивні передумови формування екологічного менеджменту в основному асоціюються із суспільно-трудовою й індивідуальною діяльністю, що є одним з істотних факторів впливу на навколишнє середовище, її зміни в епоху науково-технічного прогресу.

Суспільні й індивідуальні форми праці - основа формування сутності економіки природокористування. У цьому зв'язку важливо розглядати специфічні природні ресурси, ландшафти, біогеоценози, які в своїй основі не мають форми товару, що ускладнює розвиток госпрозрахункових відносин між галузями народного господарства.

Використання природних ресурсів повинно бути в цілому таким, щоб воно сприяло зниженню витрат і підвищенню прибутку в суспільному виробництві. Треба найбільш ефективно застосовувати наявні види сировини й енергії, їх використання повинно бути заощадливим, щоб не виходити за межі, після чого стає неможливим самовідновлення ресурсів. Для цього необхідна раціоналізація виробництва, його комплексність, що припускає мінімізацію відходів, ліквідацію втрат, широке застосування вторинної сировини. Усі завдання з ощадливого, господарського використання природних ресурсів повинні сполучатися з максимально можливим збереженням навколишнього середовища шляхом вдосконалення технології і скорочення викидів, очищення від забруднення, зведення до мінімуму можливого збитку, який завдається здоров'ю і життю людей, засобам виробництва, будинкам і спорудам.

Суспільне виробництво, та й багато інших видів діяльності людей створюють значне навантаження на природу. В той час як біосфера являє собою замкнуту й врівноважену систему, що сама себе підтримує. Система саморегулюється наявністю вихідних матеріалів для її відтворення і можливостями споживання відходів усередині системи, що забезпечує її рівновагу. Таким чином, біологічна система, чи екосистема, має замкнутий характер, вона сама себе підтримує і тим самим забезпечує власну рівновагу за даних умов співвідношення з неживою природою.

Сучасне промислове виробництво не має замкнутого характеру, це - відкрита система. Уся маса природних матеріалів після входження до системи проходить одну чи кілька стадій обробки і потім у вигляді кінцевого продукту надходить у споживання (вихід системи). Разом з цим, на всіх стадіях обробки і переробки сировини та матеріалів у системі утворюються і накопичуються відходи - порожня порода, шлаки, зола, стоки, аерозолі, гази, пари, пил і інші, які містять різноманітні

шкідливі для людини і живих організмів речовини та потребують їх виведення із системи.

Обсяг відходів часто перевищує обсяг кінцевого продукту. Про ступінь корисного використання сировини і про відносну кількість відходів можна судити із співвідношення ваги кінцевого продукту до ваги вихідного матеріалу.

Втручання людини в біосферні системи порушує їхню збалансованість і внутрішні зв'язки, призводить до несподіваних наслідків. У процесі розвитку суспільства постійно виникають протиріччя між зростаючими потребами людей і обмеженими можливостями біосфери, природних ресурсів. Екологічний менеджмент має враховувати ці протиріччя і визначати раціональні співвідношення між рівнями споживання, розвитку виробництва й екологічними факторами, тобто вносити діалектичний характер.

Основні принципи й елементи системи екологічного менеджменту (EMS):

1. *Зобов'язання і політика.* Організація повинна визначити свою екологічну політику і забезпечити виконання зобов'язань по відношенню до функціонування EMS.

2. *Планування.* Організація повинна розробити план (програму) досягнення цілей і виконання завдань екологічної політики.

3. *Реалізація.* Для ефективної реалізації екологічної програми організація повинна визначити можливості і механізми, необхідні для досягнення цілей і виконання завдань екологічної політики.

4. *Оцінка і вимір.* Організація повинна забезпечити необхідну оцінку, моніторинг і вимір екологічних показників своєї діяльності. У цьому сенсі систему екологічного менеджменту варто розглядати як організуючу структуру, що повинна знаходитися під постійним спостереженням.

5. *Перевірка і поліпшення.* Організація повинна перевіряти і постійно поліпшувати свою систему екологічного менеджменту.

9.5. Мета і завдання екологічного менеджменту як наукової дисципліни, зв'язок з іншими дисциплінами

У класичному трактуванні, виходячи із загальноприйнятих визначень, під **екологічним менеджментом** можна розуміти складну міждисциплінарну науку, метою якої є пошук шляхів забезпечення конкурентоспроможних рішень, прийнятих у сфері управління природоохоронною діяльністю.

При цьому простежується прямий взаємозв'язок екоменеджменту з іншими суспільними науками. Екологічний менеджмент є синтезом

таких наук як екологія, економіка, право, управління. Найбільш тісний зв'язок екологічного менеджменту як інтеграційного наукового напрямку в методичному і категорійно-понятійному аспекті існує з економікою природокористування.

Основне завдання екоменеджменту як наукової дисципліни - запропонувати інструментарій для порівняння витрат і вигод економічної діяльності з екологічними витратами і вигодами світової системи. Неокласична ж економічна теорія розглядає природу як зовнішній фактор стосовно економічних процесів.

Потреба в цьому виникає тоді, коли в умовах диверсифікованого екологічного простору стає очевидною недостатня результативність уніфікованих механізмів регулювання стану навколишнього середовища. З метою реалізації зваженої екологічної політики варто забезпечити трансформацію природоохоронних функцій держави і перехід від адміністративно-командних до регулюючих, у зв'язку з чим необхідно озброїти підприємства й органи державного управління екологічно усвідомленою методологією, заснованою на принципах сталого розвитку. Таким чином, формування діючої системи екологічного менеджменту в умовах подолання фінансової нестабільності шляхом проведення інституціональних і структурних перетворень в Україні перетворюється на реальну необхідність, що й обумовлює, у кінцевому рахунку, методологію дослідження екологічного менеджменту.

Метою екологічного менеджменту є впровадження ефективних управлінських рішень, формування усвідомленого екологічного світогляду як необхідного атрибуту якісно нової ідеології управління природоохоронною діяльністю.

Під системою екологічного менеджменту можна розуміти комплекс наукових підходів, принципів і методів, що сприяють прийняттю і реалізації конкурентоспроможних управлінських рішень.

Об'єктом дослідження екологічного менеджменту виступає існуючий досвід природокористування в Україні і закордоном з визначенням різних рівнів регіоналізації.

Предмет дослідження екологічного менеджменту - теоретичні і методологічні основи становлення і розвитку якісно нової ідеології управління природоохоронною діяльністю в Україні - екологічного менеджменту у контексті створення ефективних моделей ринкових реформ в Україні.

9.6. Екологічна домінанта сталого розвитку

Враховуючи особливості сьогодення і тенденції глобалізації громадського життя, можна стверджувати, що потрібна ідеологія, яка б брала до уваги сучасні особливості переходу до ліберально-ринкової економіки і входження в міжнародні структури. Це ще раз підкреслює необхідність комплексних кардинальних структурних зрушень в управлінській сфері, у тому числі в природо-ресурсній площині.

Таким чином, екологічний менеджмент - це не лише міждисциплінарна наука і практичний інструментарій регулювання економіко-екологічних відносин як на макрорівні (включаючи регіональний), так і на мікрорівні, а й якісно нова ідеологія управління природоохоронною діяльністю в умовах ринкових перетворень.

Слід зазначити, що запобігання негативним наслідкам людської діяльності і проведення попереджувальних заходів для створення безпеки населенню і навколишньому середовищу сьогодні, є одним із найважливіших завдань, що постають перед урядом і відповідними державними органами країни. Стійкий економічний розвиток в останні два-три десятиліття потребує серйозних організаційних і управлінських витрат на зазначені цілі. Зростаючий транскордонний екологічний вплив і інші негативні наслідки свідчать також про необхідність посилення міжнародної діяльності в сфері забезпечення безпеки і створення погоджених глобальних заходів у напрямках реалізації принципів сталого розвитку.

Основними цілями сталого розвитку є:

- **економічне зростання** - формування соціально-орієнтованої ринкової економіки, забезпечення можливостей, мотивацій та гарантій праці громадян, якості життя, раціонального споживання матеріальних ресурсів;

- **охорона навколишнього середовища** - створення громадянам умов для життя в якісному природному середовищі з чистим повітрям, землею, водою, захист і відновлення біорізноманіття, реалізація екологічного імператива розвитку виробництва;

- **соціальна справедливість** - забезпечення гарантій рівності громадян перед законом, забезпечення рівних можливостей для досягнення матеріального, екологічного і соціального благополуччя;

- **раціональне використання природних ресурсів** - створення системи гарантій раціонального використання природних ресурсів на основі дотримання національних інтересів країни і їхнього збереження для майбутніх поколінь;

- **стабілізація чисельності населення** - формування державної політики з метою збільшення тривалості життя і стабілізації чисельності

населення, надання всебічної підтримки молодим родинам, охорона материнства і дитинства;

- **освіта** - забезпечення гарантій доступності для одержання екологічної освіти громадян, збереження інтелектуального потенціалу країни;

- **міжнародне співробітництво** - активне співробітництво з усіма країнами і міжнародними організаціями з метою раціонального використання екосистем, забезпечення сприятливого і безпечного майбутнього.

Реалізація цілей сталого розвитку забезпечується через: структурну перебудову народного господарства; гарантування національної безпеки держави, включаючи соціальну, економічну й екологічну безпеку; підвищення рівня організації процесу природокористування з урахуванням місцевих природно-кліматичних умов і природно-ресурсного потенціалу територій; паритетність використання природних ресурсів для нинішніх і майбутніх поколінь; формування еколого-економічного мислення, адекватного процесам суспільних трансформацій.

Таким чином, **сталий розвиток** - це процес гармонізації продуктивних сил, забезпечення задоволення необхідних потреб усіх членів суспільства за умов збереження і поетапного відновлення цілісності природного середовища, створення можливостей для рівноваги між його потенціалом і потребами людей усіх поколінь.

Концепція сталого розвитку виходить переважно з двох підходів: ресурсного і біологічного. Основою сталого розвитку є паритетність відносин у тріаді людина - господарство - природа.

Ключовими принципами сталого розвитку є:

- *збереження сучасного стану навколишнього середовища як перешкоди безповоротним чи небезпечним змінам;*

- *«передбачати і запобігати»:* більш дешевий, менш ризикований підхід, ніж ліквідація збитків навколишньому середовищу;

- *балансу між ресурсами і забрудненням:* використання ресурсів у рамках масштабів регенеративної здатності екосистем; контроль над обсягом надходжень забруднень і відходів у рамках асиміляційного потенціалу екосистем;

- *збереження природного багатства на оптимальному рівні:* недопущення зменшення чи втрат природно-ресурсного потенціалу;

- *відшкодування:* повна вартість екологічного збитку повинна бути компенсована користувачем (споживачем).

Реалізація цих принципів дозволить забезпечити гармонізацію співіснування людини і природи; реалізацію права на справедливе

задоволення потреб і рівність можливостей розвитку нинішнього і майбутнього поколінь; невід'ємність захисту навколишнього природного середовища в процесі розвитку суспільства.

До складу цільових параметрів сталого розвитку необхідно включати характеристики стану навколишнього середовища, екосистем і природоохоронних територій. Їм належать показники: якості атмосфери, вод, територій, що знаходяться в природному і зміненому стані, кількості біологічних видів, що знаходяться під загрозою зникнення і т.д.

9.7. Стан екологічного менеджменту в Україні. Система екологічного менеджменту

Кожна держава піклується про збереження й ощадливе використання і відтворення природних ресурсів, працює над вирішенням протиріччя між потребами суспільства і можливостями природи, займається екологічною освітою і вихованням своїх громадян. Уряди країн виступають як представники народу чи агенти по управлінню охороною природного середовища. В Україні питаннями управління охороною природного середовища займаються державні, законодавчі, виконавчі і судові гілки влади. Законодавчі функції з питань охорони природи покладені на Міністерство екології та природних ресурсів України, яке наділене повноваженнями у сферах охорони атмосферного повітря, збереження озонового шару, раціонального використання, відтворення і охорони об'єктів тваринного і рослинного світу, відтворення та охорони земель, охорони та відтворення вод (поверхневі, підземні, морські), раціонального використання водних ресурсів. Окрім того, відомство забезпечує нормативно-правове регулювання розвитку водного господарства і меліорації земель, геологічного вивчення та раціонального використання надр, контролю за дотриманням природоохоронного законодавства.

В Україні прийняті наступні закони і кодекси з основних питань природокористування, збереження і відтворення, а також охорони природи: Земельний Кодекс (1990 р.); Закон про земельну реформу (1991 р.); Закон про охорону навколишнього природного середовища (1991 р.); Закон про охорону здоров'я народу (1992 р.); Кодекс про надра і переробку мінеральної сировини (1992 р.); Лісовий, водний, кодекси і Закон про охорону, використання і відтворення тваринного світу (1993 р.); Закон про охорону атмосферного повітря (1995 р.)

Урядом покладені обов'язки з охорони окремих частин біосфери на міністерства і державні комітети.

Закон про охорону навколишнього природного середовища визначає правові, економічні та соціальні основи організації охорони навколишнього природного середовища в інтересах нинішнього і майбутніх поколінь.

Для України поняття екологічного менеджменту є досить новим і не закріпленим законодавчо. У той час як у міжнародній практиці вже є спроби його реалізації в практичних механізмах діяльності зі своєю правовою, нормативно-методичною й економікорегулюючою базою. При цьому система екоменеджменту і екоаудиту (СЕМА) розглядається як важіль регулювання забруднення, коли відповідальність і партнерство відіграють рівноправну роль в охороні середовища. Разом з тим, це ринково-орієнтований механізм, а не інструмент адміністративно-командної системи.

Початковим етапом розвитку екологічного менеджменту можна вважати розробку в 1992 р. Стандарту в галузі систем екологічного менеджменту BS 7750 (Specification for Environmental Management Systems), що був підготовлений і випущений Британським Інститутом Стандартизації відповідно до запиту Британської Конфедерації Промисловості.

У березні 1992 року Європейським Співтовариством були випущені «Вимоги до екоаудитування», підготовлені відповідно до п'ятої програми екологічних заходів ЄС, яка заснована на висновках і рекомендаціях доповіді Гру Брундтланд «Наше загальне майбутнє», та надає перевагу превентивним заходам і принципам розподілу відповідальності в охороні навколишнього середовища. Цьому сприяла поява в загальноєвропейській системі захисту навколишнього середовища і контролю над її забрудненням нового інструмента, відомого як система EMAS (Environmental Management and Audit System) - система екологічного менеджменту й екоаудиту.

У 1993 році були остаточно погоджені й опубліковані вимоги до створення Системи екологічного менеджменту й аудитування (Eco-management and audit scheme or EMAS); підприємства ж одержали можливість бути сертифікованими відповідно до вимог EMAS тільки з 1995 року.

Вважається, що моделлю для розробки європейського рекомендаційного документа EMAS (Environmental Management and Audit System) послужив британський стандарт BS 7750. Однак, багато експертів вважають, що майбутнє належить всесвітній системі стандартів, підготовлений міжнародним інститутом ISO.

Появу ISO 14000 - серії міжнародних стандартів систем екологічного менеджменту на підприємствах і в компаніях називають однією з найбільш значущих міжнародних природоохоронних ініціатив.

З позицій міжнародних стандартів сформовано наступні визначення екологічного менеджменту.

У вітчизняній літературі (у тому числі, у перекладі документів ISO 14000) замість поняття «екологічний менеджмент» використовується термін «управління якістю навколишнього середовища», а в деяких випадках – «екологічне управління».

Відповідно до прийнятого в міжнародних стандартах визначення **система екологічного менеджменту (СЕМА)** являє собою частину загальної системи менеджменту, що включає організаційну структуру, планування діяльності, розподіл відповідальності, практичну роботу, а також процедури, процеси і ресурси для розробки, впровадження, оцінки досягнутих результатів і вдосконалення екологічної політики.

Вперше термін «менеджмент» стосовно сфери вітчизняного управління природоохоронною діяльністю був застосований відомим українським вченим у галузі економіки й екології В.Я. Шевчуком.

Сьогодні, виходячи з найбільш істотних розходжень у поняттях «екологічне управління» і «екологічний менеджмент» у прикладному аспекті, фахівцями пропонуються такі визначення:

Екологічне управління - діяльність державних органів і економічних суб'єктів, головним чином, спрямована на дотримання обов'язкових вимог природоохоронного законодавства, а також на розробку і реалізацію відповідних цілей, проектів і програм. **Екологічний менеджмент** - ініціативна і результативна діяльність економічних суб'єктів, спрямована на досягнення їхніх власних екологічних цілей, проектів і програм, розроблених на основі принципів екоефективності і екосправедливості. Таким чином, ефективний екологічний менеджмент забезпечує підприємству кредит довіри у відносинах з усіма зацікавленими в його діяльності сторонами, в чому і вбачається основна перевага екологічного менеджменту в порівнянні з традиційним формальним екологічним управлінням.

На практиці під **екологічним менеджментом** розуміється сукупність адміністративно-командних і ринкових важелів і стимулів, що забезпечують усвідомлену зацікавленість ресурсокористувачів у виборі найбільш ефективних управлінських рішень в сфері природокористування, у тому числі як на макро-, так і на мікрорівні. Тобто, екологічний менеджмент як поняття «частини загальної системи управління підприємством, що включає організаційну структуру, обкреслене коло відповідальності, управлінські процедури і процеси, а

також ресурси, необхідні для визначення і впровадження екологічної політики підприємства», відповідає сутності міжнародних стандартів ISO 14000.

Для умов України необхідна відповідна адаптація цього поняття, з огляду на те, що без трансформації загальної системи управління природоохоронною діяльністю в цілому, тобто в масштабах країни, неможливо говорити про реформування системи управління на локальному рівні, тобто на рівні організацій.

В даний час можна стверджувати, що системи спонукальних стимулів впровадження СЕМА в Україні і за рубежом значно відрізняються. Для Заходу - це усвідомлене бажання підвищити свій імідж і увійти в число лідерів на ринку, що дає додаткові шанси одержати гарантію банку на кредит (позичку); в Україні - прагнення підприємства одержати в законодавчому порядку систему пільг (в оподатковуванні, кредитуванні, інвестуванні, соціальних програмах). Це пояснюється тим, що для українських ресурсокористувачів ще не сформувалося те сприятливе макросередовище, яке б спонукало їх до самостійного пошуку дієвих управлінських рішень,.

9.8. Концепція становлення екологічного менеджменту в Україні

Концепція це - система поглядів, розуміння явищ, процесів, єдиний визначаючий сенс.

Нині, як правильно констатують вчені, система управління в природоохоронній сфері повинна зазнати радикальних перетворень разом з іншими відносинами в суспільстві. Їхня необхідність обумовлена зміною пріоритетів, тим, що ідеологія, яка лежить в основі адміністративно-командної системи, зайшла в очевидну суперечність з вимогами розвитку продуктивних сил і життєзабезпечуючими нормами прав людини.

Стратегічна мета розвитку України повинна полягати в перетворенні її природно-ресурсного потенціалу на головну опору економічного зростання, у правильному осмисленні суті сталого розвитку з позиції світового співтовариства. Це потребує ефективних управлінських рішень.

Через це, екологічний менеджмент можна розглядати як якісно нову ідеологію управління природоохоронною діяльністю в ринкових умовах, в основу якої варто покласти такі принципи:

- пріоритетність ідеї сталого розвитку в контексті економічної й екологічної безпеки країни і її регіонів;

- системність і комплексність у здійсненні стратегії розвитку системи екологічного менеджменту як якісно нової ідеології управління;
- послідовність і цілеспрямованість, які забезпечуються розробкою покрокової стратегії розвитку СЕМА і конкретного організаційно-економічного механізму на кожному етапі її становлення;
- послідовність у розвитку системи екологічного менеджменту, що відбивається через призму духовних екологічних цінностей, систему екологічної освіти та виховання, культурної спадщини.

Визначальним фактором становлення і розвитку діючої системи екологічного менеджменту в Україні є формування законодавчо-нормативних основ зваженої екологічної політики держави

Правовий механізм екологічного менеджменту повинен сприяти урегулюванню відносин у сфері екології за рахунок застосування превентивних, оперативних, стимулюючих і примусових заходів з використання природних ресурсів і їхніх відходів, а також широкому впровадженню юридичної відповідальності за порушення екологічного законодавства до юридичних і фізичних осіб.

При цьому вдосконалення правових основ екологічного менеджменту повинно бути направлене на:

- реорганізацію системи органів управління природними ресурсами і подальшу інтеграцію функцій управління в сфері використання природних ресурсів в єдину узгоджену функціональну систему;
- розширення повноважень місцевих органів управління і контролю з питань охорони навколишнього природного середовища і раціонального використання природних ресурсів;
- зміщення акценту в здійсненні державного контролю за дотриманням екологічного законодавства шляхом поступового формування органів екологічного контролю на регіональному рівні;
- узгодження координаційних і контрольних функцій Міністерства екології та природних ресурсів України та органів прокуратури з посилення контролю за дотриманням екологічного законодавства, реалізації екологічної політики держави, захисту екологічних прав громадян.

При цьому завданням природоохоронного законодавства про охорону навколишнього природного середовища є регулювання відносин у сфері охорони, використання і відтворювання природних ресурсів, забезпечення екологічної безпеки, попередження і ліквідація негативного впливу господарської і іншої діяльності на навколишнє природне середовище, збереження природних ресурсів, генетичного фонду живої природи, ландшафту і інших природних комплексів,

унікальних територій і природних об'єктів, пов'язаних з історико-культурною спадщиною.

Крім законодавчо-правових важелів важливе значення в механізмі реалізації екополітики, в тому числі на регіональному рівні, займає нормативно-регламентуюча база. В Україні з метою встановлення комплексу обов'язкових норм, правил та вимог з охорони навколишнього природного середовища, використання природних ресурсів і забезпечення екологічної безпеки проводяться екологічна стандартизація та нормування.

Тема 10. УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПРАЦІ І ПРОДУКЦІЇ

10.1. Сутність якості праці і продукції. Управління якістю

Прагнення людини до забезпечення високої якості продукції та послуг очевидне, оскільки безпека та збереження здоров'я кожного індивіда, а також навколишнього середовища є першочерговою потребою для світової громадськості. Зростання рівня якості життя людства відбувається внаслідок постійного підвищення та виконання вимог до продукції, глибокого аналізу та задоволення потреб споживачів. Термін «якість» є не тільки економічною, а й філософською категорією.

З точки зору філософських знань, **якість** є об'єктивною, вагомою, відносно стійкою внутрішньою визначеністю цілісності предметів та явищ, а також колективів, систем та абстрактних уявлень.

Спочатку якість розглядалась як домінуюча властивість, що найкраще характеризує чи описує предмет чи явище. Всі інші властивості, які мали менш важливе на той момент значення, нівелювались. Тобто, із великої кількості аспектів, що характеризують предмет чи процес, необхідно виділити лише ті, які задовольняють потребу індивіда чи суспільні вимоги.

Під **якістю продукції** найчастіше розуміють сукупність її властивостей, що зумовлюють рівень придатності задовольняти певні потреби споживачів. Крім того, якість розглядають і як рівень задоволення конкретних потреб.

Перше визначення пов'язує з технічним аспектом якості, а друге – з економічним.

Якість часто трактують як суб'єктивне поняття. Так, Ф. Кросбі визначає його як *«відповідність вимогам»*; У. Демінг вважає, що управління якістю означає не досягнення досконалості, а отримання такого рівня якості, на який розраховує ринок; Дж.М. Джуран визначає

якість як «відповідність призначенню»; А.В. Фегенбаум називає якість «сукупністю складних ринкових, технічних, виробничих та експлуатаційних характеристик виробу (або послуги), завдяки яким виріб (або послуга) відповідає очікуванням споживача»; Дж.Х. Харрінгтон визначає якість як «задоволення або перевищення вимог споживача за прийнятною для нього ціною».

Видатний вчений у області якості Каору Ісікава запропонував представити якість у двох категоріях: відстаюча якість (backward-looking quality) і випереджуюча якість (forward-looking quality). До першої категорії автор відносить продукцію, яка має очевидні дефекти, невідповідності із базовими зразками, до другої категорії належить продукція, яка має кращі характеристики, порівняно із аналогом конкурентів.

Згідно з ДСТУ ISO 9000 - 2001 якість визначається як «ступінь, до якого сукупність власних характеристик задовольняє вимоги». У свою чергу, характеристика (characteristic) – це відмітна властивість предмету або явища. Характеристика може бути висвітлена у якісному або кількісному ракурсі, а також бути власною або присвоєною. Існує наступна класифікація характеристик: фізичні, функціональні, ергономічні, органолептичні, часові, етичні.

Показники якості продукції досить різні. Проте, досить часто, виокремлюють наступні показники:

- **призначення** – продуктивність, швидкість, потужність тощо;
- **надійності** – безвідмовність, довговічність, ремонтпридатність та ін.;
- **ергономічні**, які враховують гігієнічні, фізіологічні, антропометричні та психологічні властивості людини;
- **естетичні** – відповідність стилю, моді, кольоровій гамі, ретельності оздоблення та ін.;
- **технологічності** – трудомісткість і собівартість виготовлення виробу, питома вартість ремонтів;
- **транспортабельності** – середня тривалість і трудомісткість підготовки продукції до транспортування, середня тривалість встановлення на засоби транспортування тощо;
- **стандартизації та уніфікації** – коефіцієнти повторюваності, використання, стандартизації;
- **патентно-правові** – патентний захист і чистота;
- **екологічні** – вміст шкідливих домішок, що викидаються в навколишнє середовище, імовірність забруднення навколишнього середовища шкідливими відходами під час зберігання, транспортування та експлуатації;

• **безвідмовності** – час спрацювання захисних пристроїв, стійкість ізоляції тощо.

Стосовно конкретного виду продукції обирається відповідна номенклатура показників, яка найповніше і найточніше відображає її якість.

Проблема якості багатогранна та має ряд надзвичайно важливих та широкомасштабних аспектів: політичний, соціальний, економічний, науково-технічний, організаційний, а також моральний, екологічний, національний. Пряма пропорційна залежність між масовим виробництвом високоякісної продукції та рівнем економічного розвитку держави виражається у політичному аспекті. Можна прослідкувати дану залежність у наведеному ланцюжку: якість продукції є одним із ключів, що визначає конкурентоспроможність підприємства, - кількість успішних підприємств, що створюють робочі місця, знижуючи тим самим рівень безробіття в країні, підвищуючи рівень доходів громадян, визначають політичну ситуацію в країні, - і на кінець, міжнародний політичний статус держави на світовій арені.

Необхідність поліпшення якості продукції до рівня вимог споживачів, у потребі підвищення якості самої праці за допомогою належної освіти, підвищення кваліфікації персоналу, глибокої мотивації трудових ресурсів розкривається у соціальному аспекті. Існує думка, що у розвинутих країнах світу, де більша кількість кваліфікованих кадрів, вища організаційна структура, виробляються високоякісні товари, що в свою чергу забезпечують високий середньостатистичний рівень нації.

Економічний аспект проблеми полягає у підвищенні ефективності економіки країни, збільшення прибутку підприємств, підвищенні конкурентоспроможності продукції як на внутрішньому, так і зовнішньому ринках, раціональне використання матеріальних та енергетичних ресурсів. Варто зазначити, що всі питання в області якості, такі як підвищення якості, управління якістю, пов'язані з економічними затратами, які повинні мати економічний ефект.

Сучасний науково-технічний аспект проблеми базується на взаємозв'язку процесу підвищення якості продукції та темпів зростання науково-технічного прогресу. Внаслідок науково-технічного прогресу інформаційні системи, транспорті комунікації, технологічні процеси удосконалюються, тим самим забезпечуючи вищий рівень якості продукції, що в свою чергу призводить до нового витка в науці та техніці.

Залежність підвищення якості від менеджменту організації, від удосконалення систем якості, стандартизації тощо виявляє організаційний аспект проблеми.

Моральний аспект проблеми полягає у сутності людської істоти, яка прагне до самовираження в трудовому колективі, до досягнення та визнання вагомих результатів праці. Рівень якості виготовленої продукції залежить від розвитку особистості: неякісна праця призводить до даремного витрачання ресурсів і недосягнення запланованого рівня якості продукції.

Обізнаність споживачів щодо корисності продукції, вимогливості щодо мінімізації шкідливого впливу процесу виробництва на навколишнє середовище виокремлює екологічний аспект. У суспільстві виникає необхідність в екологічно чистій продукції, яка є високоякісною, безпечною, тому порівняно новим і популярним напрямом є органічне виробництво, яке контролює проходження товару від «лану до столу».

Національний аспект полягає в різному відношенні до проблем якості залежно від національних традицій. Так, американці спрямовують свої зусилля в області управління якістю на отримання максимального прибутку, а японці – намагаються збільшити долю ринку, навіть якщо на перших етапах можливі втрати від обсягу очікуваного прибутку.

Економічну категорію – якість – можна розглядати з двох сторін: з позиції виробника та з позиції споживача. Споживач прагне до якісних товарів та послуг, що забезпечать його сподівання, а ще краще – перевершать їх. Для виробника якість виготовленої продукції – це гордість за високий рівень виробництва, раціональне використання ресурсів як матеріальних, так і трудових, використання інновацій, вагоме місце на ринку продукції. Якість нерозривно пов'язана з економічним успіхом підприємства на мікрорівні, а на макрорівні – це здорова економіка, екологічна безпека та висока оборонна здатність держави, що визначає лідируючі позиції у світовому співтоваристві. Тобто, термін «якість» нерозривно пов'язаний із терміном «продукція», поєднання яких передбачає велику зацікавленість у сфері виробництва та споживання.

Спільне у розумінні «якості» для споживача та виробника є відповідність продукції стандартам, які гарантують стабільність у рівні якості виготовленої продукції та наявність очікуваних характеристик, визначених нормативними документами.

Підвищення рівня якості продукції та послуг є динамічним процесом. Товар або послуга мусять постійно вдосконалюватися, набувати нових корисних характеристик, щоб задовольнити зростаючі потреби споживача. Тобто, саме покупець є рушійною силою розвитку якості, і водночас, він її і фінансує.

Якість продукції стає показником конкурентоспроможності, що поєднує такі дві економічні категорії як ціна та якість. Низька ціна неякісних товарів чи послуг вже не є привабливою для платоспроможних споживачів, які прагнуть отримати якість за реальну вартість. Тобто продукція низької якості втрачає свою споживчу вартість і підприємство, яке її виробляє, приречене на провал. Все більше організації турбуються за власний хороший імідж, оскільки споживач, який придбає неякісну продукцію, поділиться своїми негативними враженнями із більшою кількістю людей, ніж коли якість придбаної продукції буде на належному рівні. Позитивні враження та відгуки споживачів впливають на підвищення конкурентоспроможності організації на ринку. Хоча, поряд із тим, не можна заперечити той факт, що для малозабезпеченого населення вирішальну роль у придбанні продукції визначає ціна, а не якість. Це явище пояснює засилля вітчизняного ринку низькоякісним, а подекуди небезпечними товарами.

Якість продукції є важливим чинником конкурентоспроможності, тому кожна організація повинна розробляти та впроваджувати ефективні системи управління якістю. У найбільш загальному розумінні **управління якістю** – це управління тими чинниками та умовами, що найсуттєвіше впливають на рівень якості продукції (послуг). Управління якістю – складова менеджменту якості, що полягає у виконанні вимог до якості; це виключно діяльність оперативного характеру, спрямована на виконання вимог до якості, вилучення невідповідностей та проблем, пов'язаних із поганою якістю. Тому пошукові, аналізу, оцінці та класифікаційним ознакам чинників якості приділяється значна увага. Серед них природні, технічні, технологічні, організаційні, економічні, соціально-психологічні тощо.

Однією з сучасних класифікацій чинників якості є їх групування, що враховує маркетинговий підхід в управлінні:

1. Стратегія організації. Системи управління якістю мають особливості при реалізації стратегій диференціації, цінового лідерства, фокусування.

2. Проектно-конструкторські роботи. Дослідження доводять, що 70% рівня конкурентоспроможності продукції та послуг забезпечується саме в сферах проектування та конструювання.

3. Обладнання. Технічний стан обладнання, його якісні параметри, віковий склад суттєво впливають на рівень якості продукції.

4. Персонал. Один з найбільш відомих менеджерів сучасності *Лі Якокка* писав: «Всі господарські операції можна врешті-решт звести до визначення трьома словами: люди, продукт, прибуток. На першому місці

— люди. Якщо у вас немає надійної команди, то з решти факторів мало що вдається зробити».

5. Матеріально-технічне забезпечення. Своєчасність, якість, надійність системи постачання є важливим чинником якості продукції та послуг.

Вагомою метою кожного підприємства є побудова та впровадження, а також послідовне підтримання в ефективно діючому стані системи управління якістю, яка є запорукою постійного розвитку організації та досягнення конкурентоспроможності кінцевого продукту. Система управління якістю базується на взаємопов'язаних наступних категоріях: управління якістю, система якості, петля якості (рис. 10.1), політика в області якості, постійне поліпшення якості.

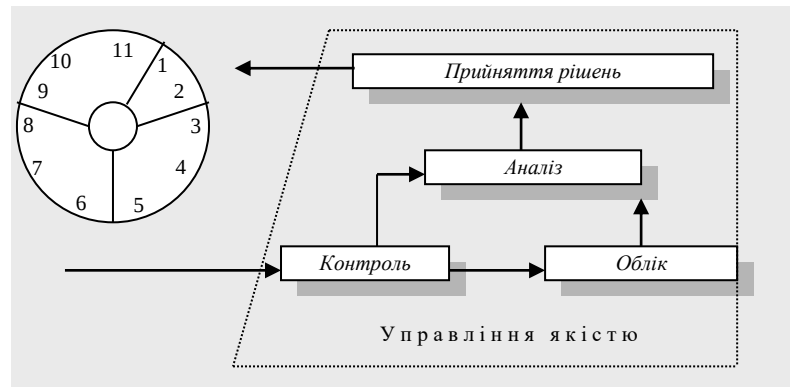


Рис. 10.1. «Петля якості»

З огляду на рисунок 10.1, необхідно зазначити, що управління якістю продукції потребує реалізації комплексного, системного підходу. Система управління якістю функціонує одночасно з усіма іншими видами діяльності, які впливають на якість продукції (послуг) та взаємодіє з ними, її вплив розповсюджується на всі етапи від визначення і до кінцевого задоволення вимог і потреб споживача. Ці види діяльності (функції) охоплюють такі сфери: маркетинг (пошук і вивчення ринку) (1); проектування і (або) вироблення технічних умов, розробка продукту (2); матеріально-технічне забезпечення (3); підготовка та реалізація виробничих процесів (4); виробництво (5); контроль, проведення випробувань і обстежень (4); пакування та зберігання (7); реалізація та розподіл продукції (8); монтаж та експлуатація (9); технічне обслуговування (10); утилізація після використання (11).

Менеджери систематично займаються формуванням і впровадженням програм управління якістю. Основою їх є орієнтація на високоефективну світову практику управління якістю продукції.

10.2. Комплексна система управління якістю праці і продукції

При системному підході управління якістю здійснюється в «цілісній сукупності його підсистем, елементів та виявленні різноманітних зв'язків і властивостей між ними і зовнішнім середовищем». Системний підхід передбачає виокремлення суб'єкта (керуючої підсистеми) та об'єкта (керованої підсистеми), а також елементів входів, прикладом яких можуть бути цілі, політика в області якості та конкурентоспроможності продукції, а також зовнішні фактори, що мають вплив на систему. Зміни, які проходять в будь-якому елементі системи, індукують зміни в інших взаємозв'язаних елементах. Система, як зазначає Мескон М., є «певною цілісністю, яка складається із взаємозалежних частин, кожна з яких вносить свій вклад в характеристику цілого».

Система якості за формою - це система документації, в якій встановлені загальні принципи забезпечення якості, вимоги до діяльності та відповідальності кожного співробітника у сфері якості; умови дотримання заданих параметрів кожного процесу і характеристик кожного об'єкта; методики контролю, обробки та аналізу інформації про якість; програми навчання персоналу в сфері якості та ін.

Вітчизняна практика управління якістю продукції досить насичена. Використовуючи передовий зарубіжний досвід, підприємства колишнього СРСР, починаючи з 70-х років, розробляли та впроваджували заходи та рекомендації, основою яких був *комплексний, системний підхід до управління якістю продукції*. Найбільш відпрацьованою у методичному та практичному плані була комплексна система управління якістю продукції (*КС УЯП*). Система базувалася на стандартах підприємства, які розроблялися відповідно до міжнародних і державних норм. Стандарти регламентували заходи підвищення технічного рівня та якості продукції, передбачали певний порядок дій і відповідальність кожного виконавця, організацію та механізм діяльності з підвищення якості продукції на підприємстві, зміцнювали виробничу та технологічну дисципліну. Оцінюючи в цілому *КС УЯП* як систему, слід відзначити, що вона, порівняно з усіма попередніми, виявила найбільш позитивний вплив на зміну ставлення до діяльності з підвищення якості продукції в промисловості. Однак, вступивши у протиріччя з господарським механізмом, спрямованим на об'ємні, кількісні показники економічного зростання, *КС УЯП* була поступово нейтралізована, а її роль зведена нанівець.

Відповідно до Закону України «Про підтвердження відповідності», прийнятому у 2001 році, **система якості** – це «сукупність взаємопов'язаних та взаємодіючих елементів організаційної

структури, визначених механізмів відповідальності, повноважень та процедур організації, а також процесів та ресурсів, які забезпечують здійснення загального керівництва якістю та її відповідність встановленим вимогам». Потрібно зазначити, що система якості насамперед призначена для задоволення внутрішніх потреб організації, які можуть бути дещо ширшими, ніж вимоги споживача, які стосуються здебільшого якості продукції, вартості експлуатації, придбаного товару. Система якості координує діяльність підприємства відповідно до політики в сфері якості, регулює та визначає міру відповідальності персоналу у формуванні рівня якості виготовленої продукції, аналізує та контролює всі процеси, що мають місце у повсякденній роботі організації.

Сучасна епоха світового економічного розвитку характеризується бурхливим розвитком міжнародної торгівлі. За останнє десятиліття були прийняті заходи для усунення перешкод у торгівлі, пов'язаних із митними правилами та тарифами, умовами поставок продукції тощо. Виходячи із зазначеного на першому плані постають так звані технічні бар'єри в торгівлі між країнами, тобто бар'єри, що виникають внаслідок відмінностей у національних стандартах, у правилах приймання продукції, її випробуваннях тощо. Ось чому особливої ваги набуває діяльність міжнародних організацій стандартизації, результатом якої є формування міжнародних стандартів, що встановлюють єдині вимоги до продукції, методів її випробувань, зберігання, транспортування.

Еволюція суспільства спонукає до прагнення якісного життя, безпечного як для самої людини, так і навколишнього середовища. Тому важливим кроком є розроблення, впровадження міжнародних стандартів ISO 14000 на системи управління навколишнім середовищем, системи управління безпекою харчових продуктів HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Points), міжнародний стандарт OHSAS 18001 Системи керування професійною безпекою і здоров'ям, міжнародний стандарт SA 8000:2001 Соціальна відповідальність та інші.

Для прикладу розглянемо окремі стандарти, що регламентують побудову систем управління якістю праці і продукції.

Промислові, торговельні та інші організації виробляють продукцію або надають послуги в розрахунок на задоволення потреб споживачів. Ці вимоги, як правило, входять до **технічних умов**. Однак самі по собі технічні умови не є гарантією того, що потреби споживачів будуть дійсно задоволені, оскільки в технічні умови або в організаційну систему, яка охоплює проектування та реалізацію продукції або послуг, можуть потрапити невідповідності. Це призвело до необхідності розробки і вдосконалення **стандартів і керівних документів на**

системи якості, які доповнюють вимоги до продукції та послуг, встановлені в технічних умовах. Серія стандартів ISO 9000 – ISO 9004 раціоналізує досвід, нагромаджений національними організаціями у цій галузі. У багатьох країнах (Австрія, Великобританія, Фінляндія, Німеччина, Франція, Швеція, Швейцарія та ін.) ці стандарти прийняті як національні.

Система управління якістю однієї організації відрізняється від системи управління якістю іншої організації, оскільки її формування залежить від цілей, що стоять перед організацією, її специфіки, видів продукції, що виробляється, властивого їй практичного досвіду тощо. Тому *міжнародний стандарт ISO 9000 «Загальне управління якістю і стандарти забезпечення якості» (реєстр № 9000-87)* має за мету: визначити відмінності та взаємозв'язки між основними поняттями в галузі якості; дати рекомендації для вибору і використання серії стандартів ISO на системи якості, які можуть служити для внутрішнього використання на підприємстві при вирішенні завдань загального керівництва якістю (ISO 9004) і для використання у зовнішніх стосунках щодо питань забезпечення якості (ISO 9001, ISO 9002, ISO 9003).

Згідно зі стандартом ISO 9000 в галузі управління якістю перед організацією повинні стояти такі три завдання:

- організація повинна досягати та підтримувати якість продукції на рівні, який забезпечує постійне задоволення встановлених або передбачуваних вимог споживача;
- організація повинна забезпечити своєму керівництву впевненість у тому, що запланована якість досягається та підтримується на заданому рівні;
- організація повинна забезпечувати споживачеві впевненість у тому, що запланована якість продукції досягається або буде досягнута. Якщо це передбачено контрактом, забезпечення впевненості може означати взаємоузгоджені вимоги подання доказів.

Міжнародний стандарт ISO 9001 «Модель забезпечення якості при проектуванні і (або) розробці, виробництві, монтажі та обслуговуванні» (реєстр. № 9001-87) визначає вимоги до системи якості у випадку, коли контракт, укладений між двома сторонами, вимагає, щоб була доведена здатність постачальника спроектувати та забезпечити постачання певної продукції. Вимоги стандарту спрямовані, насамперед, на *попередження будь-якої невідповідності продукції на всіх стадіях* (від проектування до обслуговування). Постачальник повинен розробити та підтримувати в робочому стані документально оформлену систему якості як засіб, що забезпечує відповідність продукції встановленим вимогам. Це передбачає: підготовку документально оформлених

процедур та інструкцій, що стосуються системи якості, відповідно до вимог міжнародного стандарту ISO 9001; ефективне використання задокументованих процедур та інструкцій системи якості.

Міжнародний стандарт ISO 9002 «Система якості. Модель для забезпечення якості при виробництві та монтажі» (реєстр. № 9002-87) визначає вимоги до системи якості у випадку, коли контракт, укладений між двома сторонами, вимагає, щоб була доведена здатність постачальника керувати процесами, які визначають придатність продукції. Вимоги цього стандарту спрямовані, насамперед, на попередження будь-яких невідповідностей у процесі виробництва, монтажу, а також попередження повторного виникнення невідповідності.

Міжнародний стандарт ISO 9003 «Модель забезпечення якості при остаточному контролі та випробуваннях» (реєстр. № 9003-87) визначає вимоги до системи якості у випадку, коли контракт, укладений між двома сторонами, вимагає, щоб була доведена здатність постачальника виявляти і слідкувати за вилученням будь-якої невідповідної продукції в процесі остаточного контролю та проведення випробувань.

Міжнародний стандарт ISO 9004 «Загальне управління якістю та елементи системи якості» (реєстр. № 9004-87) характеризує основні елементи, які забезпечують вироблення та впровадження системи загального управління якістю продукції. Вибір елементів, встановлених цим стандартом, і ступінь їх використання залежить від умов попиту, виду продукції, характеру виробництва тощо. Система загального управління якістю повинна відповідати двом вимогам:

- потребам та інтересам компанії (компанії необхідно досягати та підтримувати необхідний рівень якості при оптимальних витратах; виконання цього завдання пов'язане із запланованим ефективним використанням технічних, людських і матеріальних ресурсів);
- потребам і вимогам споживача (споживач повинен бути впевнений у можливостях компанії постачати продукцію або надавати послуги необхідного рівня якості та підтримувати досягнутий рівень якості).

Кожна із зазначених вище вимог до системи загального управління якістю передбачає надання об'єктивних даних про якість системи та продукції.

Як бачимо, поряд із впровадженням систем управління якістю розробляються та імплементуються у виробництво й інтегровані системи управління, які об'єднують декілька стандартів і моделей (ISO 9001, ISO 14001, ISO 31000, OHSAS 18001), та є цілісною системою

менеджменту організації. Безперечною перевагою діючої інтегрованої системи управління є підсилення синергетичного ефекту від узгоджених дій та більш повного задоволення зацікавлених сторін.

Для підтримання вітчизняного товаровиробника щорічно в Україні проводиться Всеукраїнський конкурс якості продукції (товарів, робіт, послуг) «100 кращих товарів України». Це можливість підприємств здобути визнання, розширити коло споживачів, набути нового досвіду.

Забезпечення виробництва якісної продукції вітчизняними підприємствами проводиться і на державному рівні, за рахунок Державних програм управління якістю для підвищення якості вітчизняної продукції та її конкурентоспроможності на внутрішньому і зовнішньому ринках, відбувається регулювання діяльності виробників відповідними законодавчими актами, створюються консультаційні центри у сфері забезпечення якості.

Для успішного функціонування організації на ринку необхідно забезпечувати постійний розвиток, удосконалення систем управління якістю, швидкого і точного реагування на зміну попиту та уподобань споживачів, відповідність виробництва вимогам екологічності, безпечності, а також зміцнення взаємозв'язків зовні і в середині підприємства.

Загальний менеджмент якості наголошує на безперервному процесі удосконалення якості, який забезпечують всі служби й підрозділи підприємства. Управління якістю здійснюється на всьому життєвому циклі створення продукції, відбувається запобігання, а не усунення дефектів, орієнтація на споживача, висока мотивація праці та постійне навчання працівників, дотримання безпечності та екологічності виробництва.

Як показує практика, при впровадженні системи управління якістю у підприємстві, в процесі модернізації технічного та технологічного оснащення підприємства, витрати виробника значно зростають. Проте, коли вже досягнутий стабільно високий рівень якості виробництва та рівень якості продукції, витрати підприємства починають знижуватись за рахунок зменшення кількості браку продукції, рекламаций, невідповідностей та витрат на їх усунення. Водночас реалізаційна ціна на високоякісну продукцію зростає.

При переході України до ринкової економіки, впровадження систем управління якістю відповідно до міжнародних стандартів набувало все більшої актуальності, оскільки дана процедура лише підвищує конкурентоспроможність вітчизняних підприємств. Досягнення високого рівня ділової досконалості є запорукою

успішності, конкурентоспроможності підприємств, що досягається за рахунок майстерності управління, на основі врахування принципів концепції TQM (Total Quality Management) - загальний менеджмент якості.

До фундаментальних принципів TQM належать: орієнтація діяльності організації на задоволення потреб споживачів, постійне поліпшення діяльності, комплексне забезпечення якості на всіх етапах життєвого циклу продукції, участь всього трудового колективу у вирішенні проблеми якості, загострення уваги на попередженні, а не виявленні невідповідностей, формування високої корпоративної культури, безперервне підвищення кваліфікаційного рівня персоналу, застосування статистичних методів для представлення та аналізування результатів процесів, використання системного та процесного підходів.

10.3. Методи управління якістю

Методи управління якістю включають: адміністративні (організаційно-розпорядчі), інженерно-технологічні, економічні та соціально-психологічні.

Організаційно-розпорядчі методи управління передбачають суворе дотримання нормативної документації підприємства, що відображається у постановах, наказах, стандартах і т. ін. Даний метод дієвий у випадку, коли система документації організації має чітко сформульовану, логічно та послідовно викладену інформацію, доступну для використання персоналом.

Інженерно-технологічні методи спрямовані на виготовлення та контроль якісної продукції, а також аналізування та корегування технологічних процесів, що супроводжують виробництво. Найбільш перспективним є автоматичний метод, який дозволяє мінімізувати вплив людського фактора та забезпечити виробництво якісної продукції.

Поряд із інженерно-технологічними методами все більшого застосування дістають статистичні методи управління якістю, які будуються на зборі, аналізі та оцінці статистичних даних, з використанням графічних методів (контрольні карти, діаграми, гістограми).

Важливе місце посідають і соціально-психологічні методи управління якістю. На наше переконання, успіх впровадження та підтримання системи управління якістю, а також постійне поліпшення результатів діяльності можливе лише при умові, коли весь колектив організації буде прагнути досягнути визначених цілей у області якості.

На особливу увагу заслуговують економічні методи управління якістю, які створюють економічні умови для підвищення якості

продукції, враховують всі необхідні складові для фінансування діяльності в області управління якістю, ціноутворення на продукцію та послуги відповідно до рівня якості, господарські розрахунки, фонди економічного стимулювання тощо.

Методи управління якістю окремі науковці класифікувати наступним чином:

- класичні методи: 1. методи статистичного управління якістю; 2. цикл PDCA (Plan – Do – Check – Act); 3. концепція статистичного управління якістю (TQC – Total Quality Control); 4. концепція постійного поліпшення якості Дж. Джурана (AQI – Annual Quality Improvement); 5. методи Г. Тагуті;

- «нові методи»: 1. концепція постійного поліпшення Кайзен (KAIZEN); 2. метод структурування функції якості QFD (Quality Function Development) або Концепція «Будинку якості» (Quality House); 3. методологія «шість сигм» (6- σ);

- сучасні методи та інструменти управління організаціями, які можуть використовуватися в процесі створення системи менеджменту якості та засвоєння принципів TQM: 1. бенчмаркінг; 2. методи «точно – вчасно» Just – in – Time; 3. реінжиніринг бізнес-процесів (BPR – Business Process Reengineering); 5. методика функціонального моделювання бізнес-процесів (IDEFO); 6. збалансована система індикаторів ведення бізнесу BSC (Balanced Business Scorecard); 7. методологія ABC–ABM–ABB (Activity Based Costing / Activity Based Management/ Activity Based Budgeting).

У забезпеченні якості продукції на виробництві значну роль відіграють статистичні методи, які дозволяють виявити та розрізнити випадкові та систематичні відхилення, а також дослідити причини їх виникнення. Ще однією перевагою у застосування простих статистичних методів є зниження витрат внаслідок скорочення обсягу виробництва дефектної продукції, і як наслідок, уникнення витрат на переробку та задоволення рекламацій.

До статистичних методів належать: контрольний листок, діаграма Парето, причинно-наслідкова діаграма, гістограма, діаграма розкиду, розшарування даних і контрольна карта.

За основу ефективного виявлення та подальшого усунення невідповідностей у якості продукції, використовують сім інструментів статистичного контролю: контрольні листки, діаграма Парето, діаграма Ісіакави, контрольні карти, гістограма, діаграма розсіювання, діаграма послідовності дій.

Для отримання достовірної інформації для виміру показника якості потрібно враховувати сукупність складових: партія матеріалів, що

використовується для виробництва одиниці продукції, верстат, на якому проходить обробка, працівник, що здійснює операцію виробництва, зміна, коли робилися виміри тощо. Найкраще для цього застосовувати контрольний листок.

Контрольний листок – це паперовий бланк, який містить попередньо надруковані контрольовані параметри, що полегшує точний упорядкований запис даних вимірів для подальшого використання. Контрольні листки використовуються для реєстрації розподілу вимірювального параметра в ході виробничого процесу та для реєстрації видів дефектів.

Найпоширенішим у Японії як статистичний метод управління є Діаграма Парето. Даний метод є простим у застосуванні та ефективним щодо виявлення та градації проблемних питань на виробництві за ступенем важливості. У працях ряду вітчизняних учених перераховані деякі із проблем, які можуть бути проаналізовані за допомогою діаграм Парето:

- якість (кількість дефектних одиниць продукції, та як наслідок суми втрат, що спрямовані на усунення або виправлення браку, кількість та зміст рекламаций, що надходять від споживачів);
- тимчасові фактори (втрати при зменшенні обсягу виробництва, час та кількість простоїв, аварій чи поломок);
- собівартість (аналіз звітно-фінансової документації, витрати на виробництво, що включають в себе витрати праці, управління, витрати на сировину та матеріали, грошові витрати);
- безпека праці (аналіз причин виникнення аварій та нещасних випадків);
- попит (аналіз попиту на продукцію різних видів).

За допомогою діаграмах Ісікави проводиться аналіз різних взаємопов'язаних факторів, що мають вплив на кінцевий результат певного процесу. Ці діаграми через специфічну побудову та вигляд часто ще називають «риб'ячий кістяк» або схема «причини-результат».

Існує багато видів контрольних карт та методів управління технологічними процесами. Але пропонують ділити контрольні карти відповідно до цілей та методів розрахунку на два класи: клас контрольних карт Шухарта та клас приймальних контрольних карт.

Широкого вжитку набули методи технічного проектування якості Тагуті (7 принципів Тагуті).

Результативним для зростання конкурентоспроможності підприємства є застосування методу «Розгортання функції якості» (quality function deployment, QFD), який призначений для трансформації бажань чи очікувань споживачів в першочергові характеристики

продукції та виробничого процесу. Цей підхід вперше був використаний в Японії, зміст якого полягає у детальному визначенні технічних параметрів продукції та цілей проекту і обробку вихідної інформації за допомогою матриць, які іноді (за їх виглядом) називають «будиночком якості».

Для побудови «будиночку якості» необхідно зробити наступні кроки:

1. Визначення бажань споживача. Шляхом проведення «мозкового штурму» визначаються уподобання та очікування споживачів щодо пропонованої продукції, пріоритетність яких оцінюється за п'ятибальною шкалою.

2. Оцінка виробу. На даному етапі здійснюється порівняння оцінної продукції із продукцією найближчих конкурентів для визначення недоліків та переваг досліджуваної продукції. Оцінка проходить за п'ятибальною системою.

3. Цілі проекту. Команда, що використовує метод розгортання функції якості, на даному етапі визначається із характеристиками продукції, які мають бути покращені, враховуючи пріоритети споживачів і сильні сторони продукції конкурентів, а також характеристики, які залишать без змін. Оцінка проводиться також за п'ятибальною шкалою і визначає «цільові значення».

4. Технічні параметри/специфікація виробу. Цей крок передбачає виявлення взаємозв'язку між технічними параметрами, які залежать від бажань споживача та характеристиками виробу.

5. Матриця взаємодії. На даному етапі визначається ступінь з якою технічні параметри впливають на бажання споживачів.

6. Взаємодія специфікацій на виріб.

7. Технічний аналіз. Проводиться аналіз та порівняння технічних параметрів в конкретних одиницях вимірювань досліджуваної продукції із продукцією конкурентів.

8. Цільове значення. Визначають цільові значення продукції, які повинні бути покращені конструкторами.

Використання методу QFD передбачає визначення сильних та слабких сторін власної продукції у порівнянні з ідентичною продукцією конкурентів, та полегшує розуміння способів підвищення конкурентоспроможності через покращення технічних характеристик.

10.4. Механізм оцінювання якості праці управлінського персоналу

У міжнародній практиці існують стандарти стосовно підготовки спеціалістів у сфері управління, визначальними серед яких є такі сфери

управлінської діяльності (The Quality Assurance Agency for Higher Education, Великобританія, 2002 р.): - зовнішнє середовище та його вплив на організацію; - функціонування ринків та поведінка споживачів; - принципи організації виробничого й збутового процесів; - джерела й способи фінансування підприємства (у т.ч., розуміння управлінської та фінансової звітності); - управління людськими ресурсами в організації; - інструментарій кількісних й якісних досліджень у бізнесі; - формування і використання інформаційних систем управління (включаючи комунікаційні технології); - розробка стратегії бізнесу в умовах змін зовнішнього середовища.

Знання й навички являються базисними елементами професійної компетентності управлінців, тобто здатності робітника виконувати роботу згідно з вимогами посади, завданнями й стандартами, прийнятими в організації або галузі.

Професійна компетенція представляє собою сукупність «здорового глузду, спеціальних знань та майстерності, набутої в процесі трудової діяльності». Проявляється у вигляді розуміння тонкощів професії, тобто знань як правильно виконувати свою роботу. Сьогодні вживається не саме поняття професійної компетенції, а система професійних компетенцій. Використання даної системи як інструменту в управлінні персоналом: - дозволяє пов'язувати систему управління людськими ресурсами з бізнес-цілями організації в поточному періоді і в стратегічній перспективі; - лежить в основі системи роботи з персоналом, коли усі елементи й сторони цієї системи орієнтовані на максимально можливий результат у цій галузі; - вона однаковою мірою застосовується до різноманітних типів організацій, оскільки будується на базі механізмів координації, забезпечуючи тим самим єдність й узгодженість в роботі всіх структурних підрозділів; - підвищує віддачу при її використанні як інструменту у взаємодії з іншими практиками менеджменту. Згідно цьому, розвиток управлінських кадрів передбачає освоєння та використання комплексу сучасних професійних знань й практичних навичок, опанування ефективних методів професійної поведінки та технологій.

У загальному вигляді можна представити п'ять складових (компонентів) професіоналізму управлінця-керівника виробничо-господарської сфери: - глибокі знання теорії та практики управління; - достатня підготовленість в галузі технології виробництва, специфічного для керівного об'єкту, а також у необхідному обсязі володіння економічними, правовими, психологічними знаннями, об'єм і характер яких різняться залежно від конкретного виду та рівня управлінської діяльності; - специфічні для управлінської діяльності

здібності; - необхідні для управлінської діяльності практичні вміння та навички; - психологічні риси особистості керівника (емоційні компетенції).

Професійні знання та навички формують практичний інтелект особистості, в основі якого лежить показник рівня інтелектуального розвитку (IQ). Практичний інтелект є основним фактором ефективності виконання робіт. Однак на даному етапі розвитку він не є визначною конкурентною перевагою, а лише необхідною. Спеціальні знання та навички є умовою для отримання завдання та його виконання, однак як власне робітник виконує роботу, тобто які нові навички та здібності він/вона додає до своїх спеціальних знань, визначає його ефективність.

Таким чином, практичний інтелект - це «гранична» компетентність для вступу до спеціальності. Це пояснюється складностями вступу на посаду (в професійних та технічних сферах діяльності граничне значення IQ має бути 110-120 балів); високим рівнем конкуренції в професійній сфері. Тобто особливістю керівника повинен стати інтегративний образ мислення та широкий кругозір, який підкріплено кваліфікацією та практикою. Але сукупність перерахованих елементів формує тільки потенціал професіоналізму управлінського персоналу, реалізація цього потенціалу, яка є найважливішою компонентою професіоналізму, – це практична діяльність по організації трудових зусиль підлеглих, які являють собою об'єкт управлінських дій, котра характеризується високим ступенем інтенсивності та результативності та заснована на втіленні усіх перерахованих вище елементів. При цьому слід взяти до уваги різницю кожного індивіду щодо швидкості освоєння, тривалості та ефективності використання одних і тих навичок в практичних умовах, що залежать від індивідуальних особливостей кожного, особливо від його/її здібностей.

Здібності менеджера – це взаємозв'язок психологічних та фізіологічних особливостей, що забезпечують набуття відповідних знань та навичок, а також створюють відповідні передумови для отримання оптимальних результатів у певному виді діяльності.

У сфері менеджменту виділяють шість ключових здібностей: спроможність запам'ятовувати факти; здібність до аналізу; інтуїція; стійкість до стресу; здатність до навчання; спроможність до лідерства. В сучасній науці та практиці менеджменту та психології такі здібності отримали назву показника емоційного інтелекту (EQ).

Але навіть якщо менеджер володіє необхідними для посади знаннями, здібностями та навичками, а його позиція збігається з існуючим бажанням здійснювати свою діяльність, та він показує блискучі результати у своїй компанії знаходячись в категорії «зірок»

серед співробітників, але існує велика імовірність, що якщо він перейде в іншу організацію, він не буде таким успішним як в попередній. Такий феномен в практиці менеджменту отримав назву «парадокс зірок». Він заставляє замислитися про те, чому високі результати не можуть бути перенесені із однієї компанії в іншу. Та відповідно до цього, головним завданням менеджменту підприємства в такому випадку є необхідність зрозуміти, «що усередині компанії» та «що саме» впливає на ефективність її трудового колективу. Відповідно до цього не варто упускати з виду організаційний фактор, який є не менш важливою рушійною силою управлінської ефективності. При цьому особливу увагу необхідно приділити таким його складовим, як: – інформаційна система компанії; – ресурсна та інструментальна база компанії; – система «Оцінка – Стимулювання – Контроль» (ОСК); – система розподілення відповідальності.

Інформаційна система. Вперше ідеї про результативну роботу з інформацією були сформовані американським професором Т. Гілбертом в 1978 році, які і на сьогодні є актуальними. Згідно з його думкою, чітка постановка завдання та достовірний зворотній зв'язок – дві необхідні складові інформаційної ефективності. Однак на більшості робочих місць вони недостатні чи майже повністю відсутні. У співробітників відсутнє розуміння місії та стратегії організації, у них немає чітко визначеної системи задач та цілей, а також критеріїв праці. Відповідно вони не можуть визначити чи працюють ефективно, чи необхідне корегування їх діяльності, наскільки результати праці відповідають організаційним вимогам. У цьому й полягає проблема інформаційної системи підприємства.

У зв'язку з цим особливу увагу в процесі організації діяльності необхідно приділити інформаційній взаємодії з підлеглими через постановку завдання, враховуючи психологію кожного співробітника й забезпечуючи кожного, необхідною для виконання завдання, інформацією та налагодження об'єктивного зворотного зв'язку.

Результати діяльності менеджерів визначають і інші організаційні фактори, що включають механізми «оцінки – стимулювання – контролю» (ОСК), при цьому, як і системи інформаційного обміну вони формуються на підприємстві саме управлінським персоналом. Основним критерієм ефективності механізму буде те, наскільки ефективно менеджер виконує свої функції в організації.

«Парадокс зірок» в значній мірі пояснюється також різницею в ресурсній базі, якою підприємство забезпечує свій управлінський персонал. Тут головними критеріями результативності будуть виступати якість ресурсної бази і те, як менеджери її використовують, при цьому

виконуючи три основні свої ролі: «перемовника», розподільовача ресурсів та підприємця (за Г. Мінцбергом).

Останнім та одним із найважливіших факторів є система розподілення відповідальності на підприємстві. Забезпечення балансу між відповідальністю та повноваженнями – це найважливіший, фундаментальний принцип проектування ефективної управлінської роботи на будь-якому підприємстві. При цьому те, як розподіляється відповідальність, впливає на усі елементи управлінської результативності: розподіляючи відповідальність, менеджер розподіляє повноваження, а значить, можливості впливати на те, як буде формуватися й розподілятися інформація, використовуватися ресурси, як буде працювати система ОСК. Тим самим буде здійснюватися вплив на кожного співробітника та його можливості використання своїй кваліфікації, здібностей та позиції.

Згідно з усіма вищеперерахованими рушійними силами управлінської результативності формується культура результативності – сумарний, інтегруючий вектор компетенцій, знань та вмінь, поведінки, позицій та установок співробітників усього підприємства.

Оцінювання персоналу на підприємстві доцільно вести за такими етапами:

1. Попереднє планування оцінювання. На цьому етапі визначають мету зазначеного оцінювання, формують цілі та завдання, встановлюють об'єкт оцінювання, визначають напрями, методи, процедури та критерії оцінювання персоналу.

2. Оцінювання персоналу, яке здійснюють за вибраними напрями, методами та визначеними критеріями.

3. Зведення оцінок та підсумовування результатів оцінювання. Результати оцінювання подають у вигляді звітів, експертна комісія формує рекомендації та налагоджує зворотний зв'язок з працівниками (тобто обговорення результатів оцінювання).

Оцінити результативність праці управлінського персоналу можна за двома напрями: оцінювання результативності праці самого керівника та праці тієї структурної одиниці, якою він управляє.

Оцінювання результативності праці керівника варто здійснювати з метою встановлення відповідності результатів виконаних завдань поставленим вимогам, а саме оцінюванню підлягають вміння: планувати, організовувати та координувати свою роботу; раціонально розподіляти завдання між підлеглими, перевіряти й оцінювати результати їх роботи; вчасно інформувати колектив про зміни як у внутрішньому, так і у зовнішньому середовищі підприємства; висувати та обговорювати нові ідеї та пропозиції з колективом, а також оцінювати

вчасність виконання поставлених перед ним завдань та кількість допущених при цьому суттєвих помилок тощо.

Більш точно діяльність керівника характеризує результативність праці структурної одиниці, якою він управляє. Добре спланована, організована та вчасно виконана робота у підрозділі (відділі, цеху тощо) свідчить, зокрема, про компетентність керівника та високу якість його праці.

Оцінювати особистісно-професійні характеристики управлінця доцільно за групами критеріїв: – фізіологічно-вікові особливості (стать, вік, зовнішній вигляд, стан здоров'я, працездатність тощо); – соціально-культурні (освіта, сімейний стан, місце проживання, релігійні погляди, політичні переконання тощо); – організаційні (лідерські якості, здатність до керівництва, організованість, дисциплінованість та самоконтроль, впорядкованість дій, інформаційні зв'язки та контакти, ініціативність, цілеспрямованість тощо); – професійно-ділові (стаж роботи, професійні знання, здатність до глибокого аналізу ситуації, що склалася, готовність до ризику, відповідальність, стратегічне мислення, наполегливість тощо). В цій групі критеріїв особливу увагу варто приділити вмінню того чи іншого керівника приймати оптимальні управлінські рішення, а саме його здатності адекватно реагувати на ситуацію, що склалася, та вживати ефективних заходів для її вирішення.

Враховуючи досвід зарубіжних країн, досить велику увагу сьогодні звертають на оцінювання власне конфліктності керівника і його вміння запобігати виникненню конфліктних ситуацій у колективі та вирішувати їх. Для того щоб проаналізувати ступінь конфліктності керівника, варто враховувати стиль керівництва.

Оцінювати взаємодію між працівником та підприємством слід за такими критеріями: – рівень ідентифікації працівника з підприємством; – рівень адекватності прагнень працівника та можливостей професійного росту на підприємстві; – рівень довіри до вищого керівництва підприємства; – рівень ініціативності у вирішенні проблем підприємства; – рівень задоволеності умовами праці, її оплатою, колективом тощо; – рівень зіставності морально-етичних принципів працівника та методів і засобів, які домінують на підприємстві для досягнення цілей; – рівень активності у формуванні позитивного іміджу підприємства. Чітко сформульовані критерії забезпечують об'єктивність, повноту та всебічність оцінювання. Кожному критерію має відповідати певний ваговий коефіцієнт, що відображає відносну його значущість в сукупності критеріїв.

Перелік критеріїв встановлює експертна комісія і він залежить від сфери діяльності керівника. Оцінювання на основі вибраних критеріїв повинно здійснюватися за відповідною шкалою (наприклад, від 0 до 10 балів). Оцінки за кожним критерієм множать на відповідні вагові коефіцієнти, підсумовують та порівнюють з еталоном, тобто максимально можливою кількістю балів. Тоді визначають рівень відповідності керівника займаній посаді, формують рекомендації та результати оцінювання виносять на обговорення.

Тема 11. УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВИМИ ПРОЦЕСАМИ

11.1. Суть та значення маркетингу

У сучасній економічній теорії та практиці розвинутих країн світу вже звичним стало поняття *маркетинг* (від англ. market - ринок, продаж, торгівля). Все більш зрозумілим та широко вживаним воно стає і в Україні. При цьому, якщо раніше це явище економічного життя було виключенням, то тепер його розвиток - головна умова виходу підприємств із кризи, досягнення поставлених ринкових цілей.

Ефективне використання маркетингу на підприємствах України потребує насамперед правильного розуміння його суті. Адже самих визначень маркетингу сучасна західна і вітчизняна література пропонує понад 2500. Це пояснюється різними методологічними підходами вчених-економістів до характеристики маркетингу.

Найбільш узагальнюючим є концептуальний підхід, за яким маркетинг - це спрямування ділового мислення, інтегрована, орієнтована на споживача і кінцевий результат діяльність підприємства, філософія ділової активності (бізнесу) в умовах ринкових відносин і конкуренції; оснований на знанні, передбаченні та врахуванні вимог ринку і побажань споживачів комплекс науково обґрунтованих уявлень про управління виробничо-збутовою діяльністю підприємства в умовах ринкових відносин.

Більш конкретним є функціональний підхід до розуміння маркетингу. Він зумовлює його визначення з погляду виконуваних фірмою маркетингових функцій.

Товарний підхід до розуміння маркетингу полягає в тому, щоб розглядати товар з погляду його ринкових проблем та етапів життєвого циклу.

Системно-поведінковий підхід репрезентує маркетинг з погляду проблем, пов'язаних зі змінами у маркетинговій системі і передбачуваними характеристикою і наслідками таких змін.

Інституційний підхід полягає у розумінні маркетингу як системи з багатьма елементами, що взаємодіють один з одним і з елементами зовнішніх систем.

Національний підхід передбачає розгляд тих особливостей маркетингу, які виникають через національні традиції, історично сформовані методи і форми торгівлі, ставлення до підприємницької активності в окремих країнах.

Управлінський підхід до маркетингу передбачає його розуміння з погляду процесу керування підприємством, яка функціонує в конкретних економічних умовах. За даним підходом маркетинг - це провідна галузь господарського управління всією сукупністю видів діяльності, пов'язаної з перетворенням купівельної спроможності споживачів у ефективний попит на вироби чи послуги, їх доведенням до покупця для забезпечення прибутку чи досягнення інших цілей.

Маркетинг – це поняття, що виражає пріоритетний підхід суб'єктів сучасного бізнесу. Саме слово «маркетинг» з'явилося у США в процесі пошуку місцевими фермерами ринку збуту для своєї продукції, тобто йшлося про оволодіння ринком. Хронологія розвитку маркетингу свідчать про те, що його перші елементи (ціна, збут, реклама) з'явилися ще в середині 17 сторіччя. Бурхливий розвиток маркетингу припадає на 50-60-ті роки 20 сторіччя.

Існуючі визначення маркетингу зводяться до того, що останній актуальний для будь-якої сфери людської діяльності, а головною його метою є налагодження сталих відносин між підприємством і споживачем та максимізація рівня задоволення потреб споживачів.

За визначенням Американської асоціації маркетингу (АМА) **маркетинг** – це процес управління та втілення задуму, ціноутворення, просування та реалізація ідей, товарів та послуг через обмін, що задовольняє цілі окремих осіб та організацій.

Один із основоположників маркетингу Ф. Котлер вважає, що **маркетинг** – це соціальний та управлінський процес, за допомогою якого окремі особи та групи осіб задовольняють свої нужди та потреби шляхом створення товарів і споживацьких цінностей та взаємообміну ними.

Ламбен Жан-Жак дає наступне визначення **маркетингу** – це одночасно філософія бізнесу й активний процес. Як філософія бізнесу дана наука пропонує систему мислення та ідеологічну основу підприємницької діяльності. Як активний процес маркетинг виконує низку завдань, що виникають при функціонуванні підприємства в ринкових умовах, і розглядається як основа для досягнення цілей підприємства.

На думку вітчизняних науковців **маркетинг** – це: - творча управлінська діяльність, спрямована на задоволення потреб споживачів та отримання бажаного результату для підприємства на основі врахування ринкових умов функціонування суб'єктів та можливостей самого підприємства щодо розроблення нової продукції, організації виробництва, забезпечення ефективного товароруку від виробника до кінцевого споживача;

- комплексна інформаційно-аналітична система, призначена для виявлення змін у зовнішньому середовищі і прийнятті на цій основі сучасних управлінських рішень попереджувального характеру, які забезпечать підприємству ефективний розвиток в нових умовах;

- система поглядів на сучасне суспільство й розвиток суспільного виробництва; система взаємодії економіки та політики; система управління виробничою і збутовою діяльністю підприємств; спосіб забезпечення їх розвитку і процвітання; динамічне економічне учення, що швидко розвивається; філософія сучасного бізнесу, націленого на задоволення потреб людини і збереження добробуту суспільства, природного і культурного середовища;

- вид людської діяльності, спрямований на задоволення нужд і потреб за допомогою обміну.

11.2. Принципи, завдання та функції маркетингу

Маркетинг як спосіб діяльності підприємців і специфічний спосіб господарювання в умовах ринкових відносин ґрунтується на відповідних принципах:

- вільний вибір мети і стратегії функціонування і розвитку, концентрація всіх зусиль на вирішальних напрямках діяльності;

- відкритість до споживача, його побажань і потреб, активне пристосування і одночасно цілеспрямований вплив на них;

- спрямованість на кінцевий результат виробничо-збутової діяльності, а також на довготривалу перспективу розвитку підприємства;

- комплексний підхід до вирішення проблем, який передбачає визначення цілі відповідно до ресурсів і можливостей підприємства;

- оптимальне використання в управлінні централізованих і децентралізованих засад, тобто постійний пошук і реалізація резервів, підвищення ефективності виробничо-збутової діяльності через залучення до творчої роботи всіх працівників підприємства;

- активна політика, яка полягає в наступальній стратегії розвитку підприємства щодо нововведень, виробництва і ринку, випереджання конкурентів;

- науковий підхід до вирішення маркетингових проблем, тобто систематичний аналіз, використання програмно-цільового методу управління, маркетингових досліджень, а також зворотного зв'язку;

- гнучкість у досягненні поставленої мети через швидке пристосування до зміни умов навколишнього середовища. Відповідно до названих принципів маркетинг виконує ряд стратегічних, тактичних і оперативних завдань.

Стратегічні завдання маркетингу - це визначення напряму поведінки організації на ринку, встановлення і освоєння цільових ринків, створення товарів, комунікаційних і збутових систем тощо.

Основними тактичними завданнями можна назвати такі:

- виявлення існуючих і потенційних побажань та попиту на товари (послуги) та обґрунтування їх доцільності;

- організація науково-дослідних та проектно-конструкторських робіт для створення продукції, яка позитивно відрізняється своєю якістю, конкурентоспроможністю і зручністю для споживача від тієї, що вже є на ринку, модифікація продукції, її оновлення, узгодження її споживчих якостей з потребами ринку;

- планування і координація виробничої, збутової і фінансової діяльності підприємства;

- організація й удосконалення системи і методів збуту продукції;

- реалізація маркетингової політики цін;

- здійснення заходів щодо системи маркетингової комунікації;

- регулювання і спрямування всієї діяльності підприємства, включаючи оперативне керівництво виробництвом, транспортуванням, упаковкою, реалізацією продукції, рекламою, сервісом тощо, на досягнення поставленої мети;

- аналіз маркетингової діяльності підприємства.

Згідно з названими завданнями основними функціями маркетингу є: - комплексне вивчення ринку і проблем, пов'язаних з маркетингом; - узгодження параметрів, характеристик та цін на продукцію з побажаннями і смаками споживачів; - планування збуту та реалізації продукції; - фізичний розподіл продукції; - забезпечення комунікаційних взаємозв'язків зі споживачами, реалізація угод; - післяпродажний сервіс, наладка, зворотний зв'язок.

11.3. Система засобів маркетингу та його структура. Види маркетингу

Система засобів маркетингу - це сукупність прийомів і методів, конкретний інструментарій, який використовується підприємством для досягнення поставленої мети, вирішення відповідних завдань. До неї

належать прийоми та методи планування продукції, визначення цін, використання товарних знаків, виробничих марок, фірмової упаковки, розподілу, встановлення особистих контактів, рекламування, стимулювання збуту, поліпшення обслуговування клієнтів, аналізу маркетингової діяльності та ін.

З кінця 50-х рр. система засобів маркетингу визначається як «маркетингова суміш» (комплекс маркетингу, marketing-mix). У кінці 70-х рр. можливі елементи цього комплексу були об'єднані в чотири групи (концепція «4Р»), в тому числі product (товар), place (місце), promotion (просування) і price (ціна).

Одним з головних елементів комплексу є товар. Тут основними інструментами маркетингової діяльності підприємства є його якість, різноманітність, зовнішній вигляд, властивості, товарні знаки, упаковка, габарити, сервіс, гарантії, можливості повернення покупцем та ін. Головним у створенні товару є знаходження і реалізація переваг для споживачів у широкому діапазоні - від упаковки до екологічної безпеки. В ідеалі товар підприємства має бути унікальним на ринку.

Ціноутворення полягає у підходах та методах визначення преїскурантних цін, знижок, умов платежів та кредитування покупців, управління ними.

Розподіл - це насамперед вибір раціональних каналів збуту продукції підприємства. Саме вони мають зв'язувати підприємство з ринком, надавати можливість реалізації його продукції.

Просування має на меті створення інформаційного взаємозв'язку підприємства зі своїм цільовим ринком. Тут головними інструментами маркетингу є реклама, пропаганда, стимулювання збуту та персональний продаж.

В останні роки ця концепція доповнюється ще кількома «Р»: people (люди), personal selling (персональний продаж), package (упаковка). Найважливішою складовою маркетингового комплексу є люди. З погляду маркетингу їх можна розділити на три категорії: персонал фірми, роздрібні (оптові) торговці та споживачі (покупці).

Успіх будь-якого підприємства, величина прибутків чи обсяг ринку, на який воно поширює свій вплив, прямо залежать від професіоналізму та кваліфікації його персоналу.

Роздрібні (оптові) торговці - це підприємці окремого самостійного різновиду бізнесу з власними намірами і цілями. Від їхньої діяльності, особливо тоді, коли саме на них орієнтується організація, залежить її успіх. Тому треба знати, як працює торгівля, чим зайняті конкретно її працівники.

Споживачі - це основний об'єкт уваги у стратегії і тактиці маркетингу, це суб'єкти цільового ринку підприємства. Саме тому необхідне детальне вивчення їхніх доходів, способу життя, звичок, цінностей, симпатій і антипатій, приналежностей, схильностей тощо.

Види маркетингу. Тривалий період розвитку маркетингу, особливості й умови його використання в різних країнах, галузях та організаціях зумовили появу різноманітних його видів.

Так, продуктовий (товарний) маркетинг має на меті використання продукту чи послуги як основного інструмента виробничої діяльності, а тому тут основна увага надається поліпшенню їхніх характеристик і якостей.

Маркетинг споживача стверджує, що споживач, по-перше, завжди правий, по-друге, він віддає перевагу товарам з більш високими якісними показниками, але намагається придбати не стільки сам товар як річ, скільки ту споживну вартість, яка в ньому втілена. У зв'язку з цим головна задача маркетингу - вивчення споживача, його побажань, пріоритетів, а також умов і факторів їх формування.

Змішаний маркетинг використовує підходи та інструментарій обох попередніх видів маркетингу. Його структура визначається метою і завданнями підприємництва, впливом факторів навколишнього середовища.

Залежно від сфери маркетингової діяльності розрізняють маркетинг товарів споживчого попиту (споживчий) і виробничо-технічного призначення (промисловий). За періодом, на який розробляється маркетингова політика підприємства, розрізняють стратегічний та оперативний маркетинг.

За видами попиту розрізняють маркетинг: - конверсійний - сприяє створенню активного попиту за негативного його значення; - стимулюючий - сприяє створенню і розвитку попиту за нульового значення останнього; - ремаркетинг - запобігає спаданню попиту; - синхромаркетинг - згладжує сезонні коливання попиту; - розвиваючий - перетворює потенційний попит на реальний; - підтримуючий - зберігає баланс між попитом і пропонуванням за наявності повноцінного попиту; - демаркетинг - стримує небажане у ряді випадків зростання попиту; - тактичний («короткозорий») - визначає і реалізує тактику підприємства в умовах невизначеності попиту; - протидіючий - зменшує небажаний з соціально-етичного погляду попит; - індивідуальний - забезпечує попит на унікальні (марочні) товари.

11.4. Еволюція концепції маркетингового менеджменту

Історія розвитку бізнесу в США та інших провідних країнах Заходу свідчить, що концепція маркетингового менеджменту пройшла кілька етапів розвитку.

На першому етапі (*виробнича концепція*) (кінець XIX ст. - початок 20-х рр. XX ст.) маркетинг вважався допоміжною функцією, оскільки головною проблемою було виробництво товарів. Економіці США того часу була притаманна наявність ринку продавців (попит на товари перевищував їх пропонування). Споживачі бажали придбати буквально все, що вироблялось.

На другому етапі (*товарна концепція*) розвитку концепції маркетингового менеджменту (30-ті рр.) в центрі уваги підприємців опиняється сам товар. Попередня (виробнича) концепція стає вже недостатньою, оскільки споживачі почали віддавати перевагу продуктам більш високої якості, з привабливішим виглядом.

На третьому етапі (*збутова концепція*) (до середини 50-х рр.) в економіці країн Заходу відбуваються кардинальні зміни. Пропонування товарів починає перевищувати попит (виникає ринок споживачів), зростає конкуренція, з'являються проблеми проникнення на ринок. На цьому етапі маркетинг вважають галуззю прикладної економіки, предметом якої є система розподілу виробленої продукції.

Четвертий етап (*маркетингова концепція*). Після другої світової війни на доповнення до збутової («проштовхуючої») концепції маркетингового менеджменту з'являється ринкова, яка трактує виробничо-збутову діяльність підприємства ширше. На цьому етапі розвитку концепції маркетингового менеджменту виробництво починає поступово підпорядковуватись маркетинговому керівництву, оскільки стає зрозумілим той факт, що покупці купуватимуть лише тоді, коли товари відповідатимуть їхнім запитам більше, ніж товари конкурента.

На п'ятому етапі (*концепція соціально-етичного маркетингу*) розвитку концепції маркетингового менеджменту (з середини 70-х рр.) маркетинг розглядають як систему уявлень про поведінку сторін, які беруть участь у процесах обміну товарами. Здійснюється становлення маркетингу як філософії бізнесу. Кожне підприємство (організація) живе завдяки ринку і задля ринку. Відповідно до сучасної концепції маркетингового менеджменту для того, щоб закласти його основи, необхідно врахувати такі чотири умови: 1) маркетинг звернений до людини, її потреб і побажань, отже, потребує глибокого їх вивчення; 2) маркетинг мусить мати відповідну інфраструктуру (консультанти, рекламні й збутові агентства, посередники, дизайнери, засоби передачі інформації тощо); 3) маркетинг потребує інвестицій у ринок; 4)

маркетинг потребує тісного взаємозв'язку з продуктом, тобто в центрі уваги постає комплексне вирішення проблем задоволення потреб споживачів, виходячи з технічних можливостей підприємства.

11.5. Суть і зміст маркетингових досліджень

Маркетингові дослідження - це систематичне збирання та аналіз даних, пов'язаних з наявною ситуацією щодо маркетингової діяльності підприємства чи організації.

Роль маркетингових досліджень полягає в оцінці потреб, запитів і попиту споживачів, яка допомагає створенню програми їх задоволення, ідентифікації та визначенню як проблем, так і можливостей підприємства здійснити та оцінити свою маркетингову діяльність.

Мета маркетингових досліджень - виявити можливості підприємства посісти конкурентні позиції на конкретному ринку, знизити міру невизначеності і ризику, збільшити ймовірність успіху маркетингової діяльності.

Основні завдання маркетингових досліджень: розрахувати величину попиту та пропонування; встановити умови досягнення оптимального співвідношення між попитом та пропонуванням; дослідити поведінку споживачів; оцінити діяльність фірми та її конкурентів; визначити конкурентні позиції конкурентоспроможної продукції та фірми в цілому; зорієнтувати виробництво на випуск товарів, збут яких забезпечений наявними на ринку умовами і дає можливість організації отримати запланований прибуток; розробити та здійснити програму маркетингу.

Залежно від використовуваної інформації, способів її отримання, техніки проведення та кінцевих результатів маркетингові дослідження поділяють на наступні види:

1. Кабінетні - використовують офіційні друковані джерела інформації, методи економічного аналізу в поєднанні з елементами економетрики і математичної статистики. Вони дають загальне уявлення про стан економічної кон'юнктури, тенденції розвитку ринків, їхній стан, місткість та ін. Ці методи відносно дешеві.

2. Польові - використовують особисті контакти, первинну інформацію, методи економічного аналізу. Вони дозволяють швидко ознайомитись з конкретними вимогами ринку, торговельними звичаями, методами збуту, поведінкою споживачів, цінами. Проте вони є найскладнішими і найдорожчими.

3. Пілотні (методи пробного продажу) - використовують за недостатньої інформації щодо ринкової ситуації. Вони дають змогу

здійснити апробацію нової продукції, методів продажу, зібрати маркетингову інформацію та ін.

4. Ділові контакти з покупцями чи їх представниками.

5. Панельні дослідження - регулярне спілкування з визначеною групою споживачів.

Маркетингові дослідження можуть бути постійними та разовими, виконуватись організацією як самостійно, так і за допомогою спеціалізованих дослідницьких формувань. Власними інструментами проведення маркетингових досліджень є проблемні групи, які створюються на рівні вищого керівництва організації, відділи маркетингу або маркетингових досліджень, а також спеціальні консультативні групи, до складу яких можуть бути залучені торговельні працівники, керівники збуту, інші працівники організації.

Маркетингові дослідження мають відповідати певним конкретним вимогам, а саме: комплексний підхід до вивчення ринкових проблем; системність, тобто логічність, послідовність і періодичність; цільове спрямування на вирішення конкретних маркетингових питань; об'єктивність; відповідність принципам добросовісної конкуренції; наявність висококваліфікованих спеціалістів і вірогідної інформації; результативність.

Для різних етапів маркетингових досліджень використовуються різноманітні типи досліджень:

1. Дослідницький підхід використовується у випадку, коли необхідно усвідомити суть проблеми, визначити можливі напрямки її вирішення. У цьому випадку існує недостатня кількість даних, відсутні гіпотези. Джерелом інформації при цьому може бути наукова література, погляди експертів. Така ситуація можлива у разі, коли об'єктом дослідження є принципово новий товар, невідомий ринку.

2. Описово-аналітичний підхід охоплює більшу частину маркетингових досліджень. У ході цього дослідження аналізується вплив факторів мікро- і макромаркетингового середовища.

3. Причинно-наслідковий підхід допомагає вивчити вплив однієї змінної на іншу у випадку, коли цей вплив можна визначити кількісно.

11.6. Стратегії маркетингу

Стратегія маркетингу – це алгоритм дій щодо розробки та реалізації маркетингу на підприємстві. В свою чергу, маркетингова стратегія як один з інструментів стратегічного маркетингу являє собою сукупність дій підприємства, або окремих його підрозділів щодо управління збутовою діяльністю з метою максимізації операційного прибутку в довгостроковому періоді.

Сутність маркетингової стратегії проявляється через функції, які вона виконує: інформаційна, захисна, стимулююча, соціальна, розподільча.

В економічній теорії існують різні підходи до класифікації маркетингових стратегій. Найпоширенішою є класифікація С.С. Гаркавенка за наступними ознаками:

1. Глобальні маркетингові стратегії: інтернаціоналізації, диверсифікації, сегментування, глобалізації, кооперації;

2. Базові стратегії: стратегія цінового лідерства, диференціації, фокусування (концентрації);

3. Стратегії росту: інтенсивного росту, інтегративного росту, диверсифікації;

4. Маркетингові конкурентні стратегії: ринкового лідера, челеджерів, послідовників, нішера;

5. Функціональні маркетингові стратегії: товарна, цінова, розподілу, просування;

6. Залежно від конкурентоспроможності фірми та привабливості ринку: розвитку, підтримання, «збирання врожаю», ринкової ніші;

7. Залежно від виду диференціації: товарної диференціації, сервісної диференціації, іміджевої диференціації, кадрової диференціації;

8. Залежно від життєвого циклу товару: стратегії на стадії впровадження товару на ринок, на стадії росту, на стадії насичення ринку, на стадії спаду;

9. Залежно від методу обрання цільового ринку: товарної спеціалізації, сегментної спеціалізації, односегментної концентрації, вибіркової спеціалізації, повного охоплення;

10. Залежно від ступеня сегментування ринку: недиференційованого маркетингу, диференційованого маркетингу, концентрованого маркетингу;

11. За станом ринкового попиту: конверсійного маркетингу, розвиваючого маркетингу, стимулюючого маркетингу, синхромаркетингу, підтримуючого маркетингу, ремаркетингу, демаркетингу.

Крім того, маркетингові стратегії поділяють на:

- стратегію виживання – виключно захисна стратегія, яка застосовується в умовах глибокої кризи економічної діяльності підприємства, коли господарство перебуває на межі банкрутства. Передбачає перебудову маркетингового комплексу господарства;

- стратегію стабілізації – використовується за умов швидкого або несподіваного падіння базових показників підприємства, чи за умов,

коли розвиток підприємства має коливальний характер. Ця стратегія передбачає вирівнювання показників з їхнім наступним підвищенням і перехід до стратегії росту;

- стратегію росту, яка передбачає ріст обсягів продажу, прибутку, капіталу та інших показників підприємства.

Важливе місце серед маркетингових стратегій займають цінові стратегії.

У загальному вигляді встановлення стратегії маркетингу складається з чотирьох основних етапів:

1. аналіз співвідношень «споживач-товар»;
2. визначення загальної маркетингової стратегії на окремих сегментах ринку;
3. створення стратегій «marketing-mix» (своєрідного маркетингового «стратегічного набору»);
4. виконання та контроль.

Приклади маркетингових стратегій:

1. Розвиток ринку (орієнтація на нові цільові групи споживачів): географічне розширення; продаж продукції з доповненнями (на базі неспорідненої диверсифікації); розробка нових товарів; розробка продукції на замовлення; стратегія глобалізації тощо.

2. Стратегія проникнення: розробка модифікацій конкурентної продукції; адаптація товарів під специфічні потреби споживачів; розробка системної концепції товару; створення асортименту товарів (послуг) з гнучкими конкурентними цінами; впровадження нових технологій просування для зміцнення конкурентної позиції; концентрація на цільових ринках через звуження асортименту тощо.

3. Збереження частки ринку: акцентування на великі обсяги продукції при стабільних цінах з підвищенням її якості; збільшення доходів за рахунок надання додаткових послуг; відмова від інновацій; збільшення обсягів продажу при одночасному зниженні цін.

4. Стратегії розвитку/скорочення підсистеми маркетингу у підприємстві.

11.7. Управління маркетинговими процесами

Управління маркетингом – це процес аналізу, розробки і перетворення в життя заходів, розрахованих на встановлення, зміцнення і підтримання вигідних обмінів з покупцями заради досягнення цілей організації – задоволення попиту споживачів, одержання прибутку, ріст об'єму збуту, збільшення частки ринку тощо. У результаті управління маркетингом забезпечується:

- цільова орієнтація ринкової діяльності підприємства, пов'язана, перш за все, із задоволенням суспільних і власних потреб;
- компетентність маркетингової діяльності, що знаходить відображення у чіткій організації технологічного процесу від задуму товару до його споживання;
- максимальне наближення асортименту до ринкових потреб і умов споживання.

До недавня привалуючою була думка, що не варто створювати спеціальних відділів з маркетингу, оскільки всі керівники і спеціалісти повинні діяти з орієнтацією на ринок, на споживача. Але практика засвідчує, що, як і інші види робіт, маркетингова діяльність краще виконується тоді, коли за неї беруться професійно підготовлені спеціалісти. Тому в багатьох великих об'єднаннях і підприємствах виправданим є впровадження спеціальної маркетингової служби, яка б займалася плануванням продажу продукції і обслуговування, аналізом ринку, формуванням цін тощо.

Створювані у великих підприємствах із диверсифікованим виробництвом, а також у корпораціях і асоціаціях, маркетингові служби перетворюються на своєрідні центри інформації і рекомендацій з питань ринкової, виробничої, науково-технічної і фінансової політики підприємств.

Підприємства-експортери іноді створюють служби формування попиту і стимулювання збуту (ФОПСТИЗ), які вивчають його переваги порівняно з товарами конкурентів, методи конкурентної боротьби, існуючих і потенційних споживачів тощо.

Діяльність служби маркетингу підприємства в умовах змінної економічної ситуації та ринкового середовища, насамперед, спрямовується на вивчення і врахування вимог споживачів на ринках.

Цілями служби маркетингу є прискорення обороту, збільшення продажу і прибутку за рахунок досягнення переваги над конкурентами; забезпечення вимог (потреб) споживачів на ринках; оптимізація затрат на розробку, виробництво і просування продукції на ринок за рахунок найповнішого врахування можливостей підприємства. Для досягнення цих цілей маркетингова служба вирішує широке коло задач: ринкові дослідження, сегментація ринку, аналіз конкурентної ситуації; прогнозування стану ринку, динаміка його змін, збір інформації про ринок, структуру і динаміку попиту, смаки і бажання споживачів, відношення працівників торгівлі до товару; розробка довгострокових, середньострокових і поточних планів маркетингу по кожному виду продукції, розробка стратегічного плану і планів маркетингу; прогноз

об'єму продажу по кожному виду продукції для забезпечення потреб споживачів; формування попиту і стимулювання збуту товару.

Керівники маркетингових процесів – це посадові особи підприємства, що мають справу з аналізом маркетингової ситуації, втілюють у життя намічені плани та здійснюють контрольні функції. До них належать менеджери із збуту і співробітники служби збуту, менеджери з реклами, спеціалісти із стимулювання збуту, дослідники маркетингу, менеджери з проблем ціноутворення.

Маркетинг-директор безпосередньо керує виробництвом товарів, розробкою нових видів продукції, плануванням, збутом, політикою цін і тарифів, формуванням і стимулюванням збуту, розробкою і формуванням іміджу, а також взаємоузгодженням цих функцій.

Стратегію, тактику, методи і засоби досягнення поставлених цілей визначають за допомогою системного аналізу про стан справ у галузі продажу, ринку збуту, діяльність торгового персоналу. Відомості про інфляційні зміни надходять у відділ дослідження ринку. Отже, створюється система, яка поєднує економічну, фінансову, планову, техніко-виробничу, збутову, цінову і дослідну роботу.

Функціональним обов'язком маркетингової служби є розробка рекомендацій про вибір найбільш вигідних і перспективних сегментів ринку, типи і параметричні характеристики ряду товарів і т.д.

На підставі аналізу фактів середовища маркетингу визначаються тенденції змін продажу в часі по всьому життєвому циклу продукції, аж до спаду рівня попиту на них і зняття товару з виробництва.

Маркетологи також повинні постійно аналізувати канали збуту для створення ефективної розподільної мережі і внутрішньої господарської бази, вибирати дієві рекламні засоби, раціональні методи поширення товарів та стимулювання їх збуту, активізувати маркетингову діяльність у сфері постачання.

Для успішного виконання функцій маркетингу потрібна велика кількість різноманітної інформації. *Маркетингова інформація* - вихідний момент маркетингових досліджень. Вона необхідна для отримання фірмою конкурентної переваги на ринку, зниження ступеня ризику, визначення і запобігання змінам у навколишньому середовищі, координування стратегії й тактики.

Маркетингову інформацію можна розбити на чотири основні блоки. Перший – внутрішня звітність, яка включає дані зі збуту, затрат, об'ємів матеріальних засобів, руху грошових засобів тощо. Другий – зовнішня маркетингова інформація, яка дає уяву про ринкове комерційне середовище. Третій блок – це спеціальні маркетингові дослідження, які є систематичним визначенням кола даних, необхідних

у зв'язку з конкретною маркетинговою ситуацією, їх збір, аналіз і звіт про результати. І четвертий – аналіз маркетингової інформації, який використовує сучасні методи статистичної обробки даних і моделі, статистичні банки і банки моделей для процесу прийняття оптимальних маркетингових рішень.

Маркетингова інформація використовується не тільки для прийняття відповідних рішень, але й для здійснення контролю за їх використанням. Контроль у системі маркетингу повинен мати стандартизований характер та задовольняти умови: періодичності, всебічності, послідовності, об'єктивності тощо.

Отже, маркетингова служба покликана сприяти позитивним соціальним перетворенням, задоволенню моральних потреб, а не лише одержанню максимального прибутку.

11.8. Маркетинг в контексті підприємницької діяльності

Однією з особливостей маркетингової діяльності є орієнтація на ринок збуту, тобто гнучке й постійне реагування на кон'юнктуру ринку, прийняття стратегії активної дії, підприємницької ініціативи, розробки нових конкурентоспроможних ідей і їх оперативне втілення, орієнтація на досягнення довгострокового комерційного успіху.

Основні складові маркетингу з урахуванням особливостей підприємницької діяльності представлені на рис. 11.1.

Отже маркетинг в контексті підприємницької діяльності можна розглядати як систему п'яти видів діяльності: 1. підприємство має визначити, який вид продукції найкраще задовольняє попит покупця; 2. встановлюється ціна, яка б була прийнятною для покупців і водночас приносила прибуток; 3. для повідомлення покупцям про продукт треба застосовувати ефективні методи та засоби реклами; 4. продавати продукт можна власними силами або ж через посередників; 5. забезпечення наступного постачання/збуту товару.

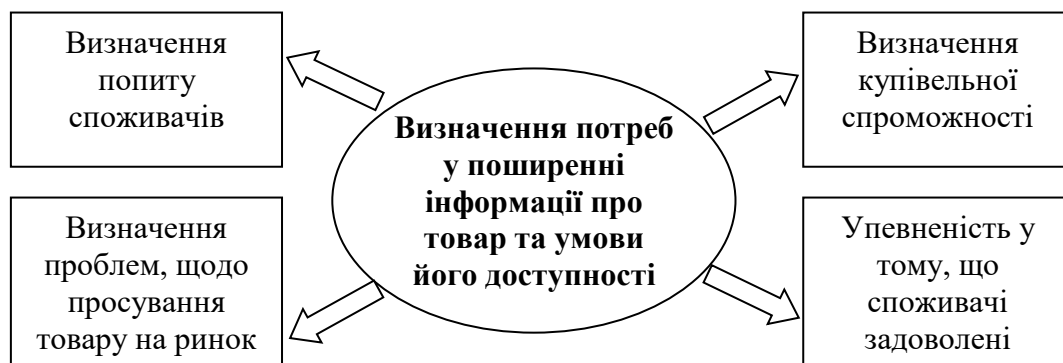


Рис. 11.1. Основні складові маркетингу підприємницької діяльності

Ефективність підприємницької діяльності залежить від успішної реалізації принципів маркетингу (таблиця 11.1).

Таблиця 11.1. - Характеристика принципів впровадження маркетингу в підприємницьку діяльність

Принципи	Характеристика
Принцип своєчасності адекватної поведінки	Потребує від керівників підприємств мобільності в прийнятті рішень, активності і наполегливості при розробці стратегії і втілення тактики маркетингу.
Принцип цілеспрямованого формування необхідного попиту	Передбачає розробку заходів, спрямованих на забезпечення пріоритетного відношення споживачів до товарів підприємства, у порівнянні з товарами конкурентів.
Принцип соціально-етичної орієнтації маркетингу	Полягає в етичному поводженні підприємства, щодо соціуму, що означає відмова від будь-яких дій, які можуть зашкодити людині і суспільству в цілому.
Принцип комерційної результативності маркетингу	Впливає з об'єктивної реальності функціонування підприємницької діяльності. Забезпечення високих темпів розвитку і зростання
Принцип наукового підходу до впровадження маркетингу в підприємницьку діяльність	Відображає розуміння підприємницької діяльності як невід'ємної частини навколишнього середовища, що передбачає необхідність постійного пристосування підприємців до мінливих умов їхньої діяльності. Усі рішення, що приймаються повинні ґрунтуватися на результатах маркетингових досліджень середовища.
Принцип комплексного підходу до застосування елементів комплексу маркетингу	Вимагає погодженості всіх маркетингових інструментів. Так як елемент, який взятий окремо не в змозі забезпечити досягнення того ефекту підприємницької діяльності, що може бути отриманий у результаті використання комплексу маркетингу.

Дотримання приведених принципів допоможе підприємствам досягнути конкурентних позицій на існуючих ринках та надасть можливість виходу на нові, сформувані стратегію розвитку тощо.

Умови ефективного розвитку маркетингу в АПК

Сільське господарство характеризується певним рівнем ризику, який можна зменшити за допомогою побудови раціональної структури управління маркетинговою діяльністю в аграрному підприємстві. Основним змістом маркетингового підходу до даної проблеми є вивчення структури товарного ринку, рівня виробництва продукції і послуг, а також прийняття рішень про форми і методи розвитку конкурентного середовища на даному ринку.

У процесі формування організаційної бази маркетингової діяльності на підприємстві необхідно послідовно вирішити такі питання: хто і в якому обсязі повинен виконувати функції маркетингової

діяльності, тобто яким має бути розподіл функцій між власними підрозділами підприємства і зовнішніми дослідниками; як маркетингова діяльність має «вписуватись» в організаційну структуру підприємства, тобто яка підпорядкованість відділу маркетингової діяльності та як він пов'язаний і взаємодіє з іншими підрозділами; якою повинна бути організація власне відділу маркетингової діяльності, тобто які структурні одиниці і з якими функціями слід створювати в рамках відділу маркетингової діяльності.

В умовах поширення кризових явищ на сучасному етапі розвитку економіки України особливо актуальною стає проблема формування раціональної структури маркетингу в аграрних підприємствах. На практиці формування маркетингової структури базується на створенні маркетингового відділу або служби, що існуватиме на основі органічних взаємозв'язків з іншими підрозділами підприємства.

Маркетингові дослідження сільськогосподарських підприємств дозволяють розробити стратегії для окремих сегментів ринку на підставі даних про кон'юнктуру кожного окремого ринку; встановити фінансові цілі на підставі прогнозу продажної ціни товару; розробити стратегію комунікації та заходи щодо просування товару на ринки, встановити перспективні цілі та розробити стратегію розвитку аграрного підприємства. Дослідження серед вітчизняних сільськогосподарських підприємств показали, що організація маркетингової діяльності охоплює: на малих підприємствах – встановлення місця маркетингових структур в організації всього підприємства; на середніх підприємствах – організацію самих маркетингових структур на підприємстві; на великих підприємствах – організацію маркетингових служб як окремого підрозділу. Для отримання максимального ефекту від маркетингової діяльності у сільськогосподарських підприємствах рекомендується здійснити реорганізацію існуючих структурних одиниць, які виконують в підприємстві маркетингові функції, і створити нові, організація яких базувалася б на принципах орієнтації на ринок і споживача.

Маркетингова діяльність у сільськогосподарських підприємствах повинна забезпечити: надійну, достовірну і своєчасну інформацію про кон'юнктуру ринку, структуру та динаміку конкретного попиту, смаки й уподобання покупців, цінову ситуацію, тобто інформацію про зовнішні умови функціонування аграрного підприємства. Така інформація має дати відповіді сільськогосподарському підприємству, яку продукцію виробляти, в якій кількості та де і кому вигідніше її реалізувати.

Система маркетингу в аграрній сфері має охоплювати такі складові частини, як заготівля, зберігання, транспортування, товарна доробка й доочищення, оптова та роздрібна торгівля. Конкуренція та

інші принципи функціонування ринкових відносин зумовлюють необхідність розширення та істотного поліпшення роботи кожної складової частини системи маркетингу на основі впровадження досягнень науки й передового досвіду.

Маркетингова діяльність в сільськогосподарському підприємстві повинна розпочинатися з формулювання маркетингової стратегії, оскільки вона забезпечує обґрунтування ринкової спрямованості підприємства. При цьому слід враховувати особливості аграрного ринку.

Як свідчить практика, для сільськогосподарських підприємств притаманні служби маркетингу на основі товарно-галузевого типу.

Однак, з урахуванням різниці у розмірах ресурсів підприємств, асортименті продукції, різновиді ринків, на яких вони діють, стає очевидним, що не може бути універсальної організаційної структури, прийнятної для всіх підприємств. Дослідження показують, що в структурі управління маркетинговою службою господарств доцільні наступні функціональні підрозділи: 1. маркетингова група (група вивчення ринку), яка створюється на базі планово-економічного відділу господарств; 2. служба збуту для виконання наступних завдань – організація продажів, збір інформації про потенційних покупців, вивчення їх смаків і потреб, збір інформації про зовнішніх і внутрішніх конкурентів, первинний аналіз і систематизація зібраної інформації, організація реклами, вивчення стандартів якості і нормативно-правових документів. Крім того, необхідно враховувати, що підприємство матиме маркетингову орієнтацію тільки за умови, якщо керівник служби маркетингу стане другою за значущістю особою після керівника і йому для цього будуть делеговані необхідні повноваження.

11.9. Механізм забезпечення розвитку виробництва сільськогосподарської продукції на основі маркетингового підходу

Враховуючи те, що складовими механізму маркетингового забезпечення діяльності підприємств є позиціонування на ринку, розробка та реалізація комплексу маркетингу з його товарною, ціновою, комунікаційною та збутовою політикою результативна система маркетингу аграрної сфери повинні охоплювати вирощування, збір, заготівлю, зберігання, транспортування, переробку і товарну доробку, оптову та роздрібну торгівлю. Роль маркетингу в сільськогосподарській діяльності, зокрема в галузі рослинництва, розробка його комплексу значною мірою залежить від особливостей агросфери, що лежать в основі відмінностей маркетингу товарів і послуг та маркетингу агропродовольчих товарів (таблиця 11.2).

Як бачимо, специфіка маркетингового менеджменту в аграрній сфері визначається залежністю економічних результатів від природних умов, особливого значення продовольчих товарів; неспівпадання робочого періоду та періоду виробництва, сезонності виробництва та отримання продукції; різноманітності форм власності і організаційних форм господарювання, ступеню участі державних органів в розвитку та підтримці агропромислового комплексу і його окремих галузей.

Численні дослідження науковців стосовно практики формування та функціонування системи маркетингу на вітчизняних підприємствах дають змогу виявити типові недоліки даного процесу, які включають здебільшого застосування окремих моделей маркетингу; відсутність комплексного підходу до побудови підрозділу маркетингу; використання окремих функцій маркетингу; обмеженість інформації; низький рівень знань і культури у використанні маркетингових інструментів тощо.

Управління маркетингом в сільськогосподарському підприємстві – це цілеспрямована діяльність підприємства по регулюванню своєї позиції на ринку за допомогою планування, організації, обліку, контролю виконання кожної фази позиційовально-дійової поведінки підприємства з урахуванням впливу закономірностей розвитку ринкового простору, конкурентного середовища для досягнення прибутковості і ефективності діяльності суб'єкта на агроринку.

Управління маркетингом в сільському господарстві є системою, яка включає чіткий функціональний розподіл праці, використання технічних засобів, управління якістю товару, а також психологію і культуру взаємовідносин.

При проектуванні системи управління аграрним маркетингом в галузі рослинництва слід враховувати такі методологічні принципи як: визначення стратегії виробництва продукції рослинництва, мети і завдань підприємства, сумісництво і виключення невластивих функцій, забезпечення цілісності системи за рахунок організації, гнучкості та адаптивності, оптимізація економічних, організаційних і функціональних параметрів системи, раціональний внутрішньо господарський та міжгосподарський розподіл маркетингових функцій і забезпечення їх ефективного виконання, надійність системи, яка гарантує достовірність, безперебійність і доступність інформації, а також точність та своєчасність маркетингових дій, здатність адекватно відтворювати виробничу, організаційну, управлінську, соціальну системи, сприйнятливість до швидких змін кон'юнктури ринку; чутливість до інновацій, економічність системи, оперативність прийняття маркетингових рішень та їх реалізація.

Таблиця 11.2. - Основні відмінності між маркетингом товарів і послуг та маркетингом агропродовольчих товарів

Характеристики	Маркетинг товарів і послуг	Маркетинг агропродовольчих товарів
Мета маркетингової діяльності	Задоволення існуючих (потенційних) та індивідуальних потреб споживачів	Забезпечення продовольчої безпеки країни (регіону), задоволення потреб споживачів екологічно чистою продукцією через органічне виробництво
Цільові споживачі	Новатори, ранні послідовники, рання більшість, пізня більшість, відстаючі	Загальне коло споживачів
Товарна політика	Інноваційні розробки, модифікація товару, покращення рівня обслуговування клієнтів. Товар може бути відкладений на тривале зберігання залежно від інтенсивності і наявності попиту у визначений період часу	Вимагає від керівників швидких управлінських рішень, щодо збору, переробки, зберігання продукції незалежно від зміни попиту у визначений час, що в свою чергу впливає на потужність підприємств, транспортне та складське забезпечення тощо. Висока стабільність асортименту продукції доводить, що ефективність агросфери напряму залежить від сортів рослин і порід тварин
Цінова політика	Ціни формуються в умовах недосконалої конкуренції. Впливовими факторами є відносно високий рівень обороту коштів, достатній рівень ліквідності товаровиробників	Формування цін здійснюється в умовах, наближених до досконалої конкуренції; значний вплив факту взаємодоповнюваності основних галузей сільського господарства – рослинництва та тваринництва при визначенні ціни; низький рівень ліквідності та обороту коштів в с.-г. підприємствах
Збутова політика	Різноманітні канали збуту, характеризуються довжиною і широтою	Нерозвинена інфраструктура в сільській місцевості призводить до поєднання виробничих та соціальних проблем життя громади; обмежені канали збуту, що передбачають здебільшого посередників
Комунікаційна політика	Виставки, ярмарки, розпродажі, акції, реклама	Обмежена, продукція презентується на ярмарках, інформація розповсюджується через місцеві канали комунікацій
Зв'язок із споживачами	Тісна співпраця	Переважно через переробні підприємства
Процес прийняття рішень про придбання	Як правило вимагає попереднього обдумування про потребу і доцільність придбання	Не потребує обдумування та консультування, проте існує обмеженість через чітку визначеність і потребу, що пов'язано з біологічними і фізіологічними особливостями людського організму

Специфіка маркетингової діяльності на агропродовольчому ринку відображається у складності самого ринку, який представлений декількома складовими: підприємствами сільського господарства,

переробної промисловості, збутовими та посередницькими організаціями. Дослідження функціональних підсистем аграрного маркетингу переконливо доводить, що головним методологічним принципом дієвості останнього, тобто досягнення його кінцевої мети, є комплексність. Цей принцип означає, що будь-яке підприємство АПК одержить довгостроковий прибуток тільки за умови одночасної дії всіх функціональних підсистем на навколишнє середовище з одночасним врахуванням специфіки умов діяльності на ринку, які охоплюють сезонність виробництва, тривалість операційного та фінансового циклів, взаємозалежності виробничо-економічних і природничо-біологічних процесів, використання методів державного регулювання, існування великої кількості незалежних товаровиробників, високий рівень кореляції між якістю сировини, термінами і умовами збирання та її зберігання, транспортування, використання традиційних і нетрадиційних технологій, потреба у впровадженні системи управління якістю і безпекою готової продукції та сертифікації готової продукції, низька купівельна спроможність споживачів, високий рівень конкуренції, велика кількість асортиментних позицій, обмежений термін придатності продукції тощо.

Застосування системи аграрного маркетингу на підприємствах АПК потребує вибору оптимальної структури маркетингових служб, виходячи із розв'язання основних завдань – збору та аналізу маркетингової інформації, прогнозування і розробки альтернативних маркетингових стратегій та планів, оперативної роботи.

Аграрний маркетинг слід розглядати як систему взаємодії організації з навколишнім середовищем, оскільки стосовно вітчизняного підприємства останнє є дуже жорстким і потребує з боку керівництва відповідного комплексу заходів щодо пристосування до себе. Ефективна взаємодія підприємства може бути забезпечена за рахунок реалізації конкретних маркетингових функцій, серед яких:

- дослідження ринку продукції рослинництва – збір, опрацювання та аналіз інформації, що характеризує загальний обсяг і структуру попиту споживачів на продукцію рослинництва на конкретних сегментах ринку, рівень пропозиції й конкуренції, якісний склад покупців для визначення ринкової стратегії підприємства;

- планування асортименту продукції рослинництва – визначення структури і обсягів товарної рослинницької продукції, якості, упаковки товарів для розробки продуктової стратегії підприємства;

- просування продукції галузі рослинництва – комплекс заходів щодо стимулювання збуту рослинницької продукції з метою визначення політики комунікацій підприємства;

- ціноутворення на продукцію рослинництва – встановлення прийнятної ціни реалізації продукції галузі рослинництва, можливих її змін, співвідношення з цінами конкурентів для визначення цінової політики підприємства;

- розподіл продукції галузі рослинництва – вибір проміжних ланок на шляху руху продукції від виробника до споживача, оцінка форм і методів збуту та транспортування товарів з метою формування ефективної стратегії збуту;

- стратегічне та прибуткове планування бізнесу в галузі рослинництва – розробка маркетингових планів і програм для практичного втілення ринкової, продуктової, комунікаційної та збутової політики підприємства в галузі рослинництва.

Одним з головних чинників маркетингової діяльності виступає цільова спрямованість. Відповідно головна економічна ціль маркетингу будь-якого підприємства - як найповніше задоволення потреб споживачів та забезпечення в результаті певного прибутку і рентабельності на певному часовому проміжку.

Тема 12. УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ СИСТЕМ ТА ЇХ ГАЛУЗЕЙ

12.1. Теоретичні основи розвитку

За своїм змістом поняття «розвиток» - це такий рух (взаємодія), під час якого відбувається не просто зміна вже існуючих властивостей, стану якоїсь системи, а виникають нові властивості, нова якість (сутність чогось), яких раніше не було.

Традиційно виділяють два типи розвитку:

1. Розвиток у межах однієї форми руху матерії (наприклад, поява нових ознак у тварин, рослин і т. д.).

2. Розвиток, за якого відбувається перехід від однієї форми руху матерії, від одного рівня її структурної організації до іншого, вищого (наприклад, виникнення органічної природи з неорганічної). Цей тип розвитку називають прогресивним.

Процес розвитку, його характер і спрямованість розглядаються через категорії «прогрес» і «регрес», які є співвідносними поняттями, що є сукупністю уявлень і слугують критеріями, мірилами розвитку.

У найпростішій формі прогрес визначається як такий розвиток, внаслідок якого виникає перехід від простого до складного, від вищого до нижчого. Однак поняття «просте», «складне», «вище» і «нижче»

можна пояснити лише завдяки одне одному, крім цього, вони не несуть у собі точного наукового змісту.

Слід взяти до уваги той факт, що складність і простота часто не можуть бути критеріями прогресивності чи регресивності розвитку. Збільшення складності в організації системи нерідко призводить до втрати ефективності її функціонування, а спрощення, навпаки, - підвищує надійність, посилює потенціал для дальшого розвитку.

Прогресом (і розвитком у вузькому розумінні) визначається така зміна властивостей певної системи, за якої відбувається збільшення функціональних можливостей, підвищення ефективності функціонування, зростання ступеня незалежності існування від впливу зовнішніх факторів. Прогресивний розвиток характеризує й те, що відбувається збереження і накопичення потенціалу, можливостей для дальшого розвитку.

Регресивні зміни - це зворотний рух. Регресивними явищами визнаються ті, за яких відбувається деградація, зниження рівня організації й ефективності функціонування, втрачається здатність до здійснення того, що було можливе раніше (наприклад, старіння організму). Для регресу характерне наростання залежності від зовнішніх факторів середовища.

Умови функціонування сучасних підприємств будь-якої форми власності, організаційно-правової форми господарювання та галузевої належності характеризуються невизначеністю та динамічністю соціально-економічного середовища. Ефективне протистояння підприємства змінам зовнішнього середовища можливе тільки за умов здійснення випереджувальних заходів, спрямованих на збереження його життєздатності та забезпечення конкурентоспроможності, тобто за умов провадження постійних організаційних змін з метою забезпечення сталого розвитку підприємства. Одним із варіантів організаційного розвитку може бути зростання підприємства.

Під *зростанням* підприємства часто розуміють збільшення його розмірів та обсягів виробництва, тобто кількісних характеристик, про що свідчать показники випуску продукції, обсягу продажів, чисельності працівників, частки ринку тощо. *Розвиток* підприємства означає якісні зміни та оновлення його господарської системи та організаційної структури, підвищення ефективності функціонування на основі вдосконалення техніки, технології та організації праці у всіх структурних підрозділах, підвищення якості продукції та послуг, що дозволяє накопичувати стратегічний потенціал задля забезпечення його подальшого зростання.

12.2. Організаційні зміни та організаційний розвиток як об'єкти управління

Організація є динамічною системою, вона постійно і безперервно змінюється. Відповідно змінюються і всі її складові: керуюча і керована системи, технології, техніка, професійний, кваліфікаційний та віковий склад працівників, організаційні структури управління, цілі, продукція тощо. Усі зміни є постійними, взаємопов'язаними і, як правило, здійснюються з участю працівників організації. Зміни зумовлюють необхідність нововведень, які найчастіше приводять до зміни: цілей організації; організаційної структури управління; техніки, технологічних процесів, конструкцій виробів; можливостей або поведінки працівників; механізму управління виробничо-господарською діяльністю; географії реалізації виробів; функціонування підрозділів і служб тощо.

Відомий американський економіст Ч. Бернард (1886-1961 рр.) стверджує, що перед реалізацією певних організаційних змін доцільно:

- зробити зважений вибір управлінських важелів з метою забезпечення необхідного впливу на підлеглих, причетних до змін;
- враховувати структуру та обсяги витрат, які зумовлюються змінами, та ймовірність їх повної окупності;
- брати до уваги фактор часу;
- спрямовувати зміни в напрямку підвищення ефективності діяльності організації.

Організаційні зміни є одним із найважливіших об'єктів управління. Організаційні зміни - сукупність змін в організації, що зумовлюють здійснення нововведень та можуть відбуватись у таких напрямках: зміна цілей організації, структури, техніки, технологічних процесів, конструкцій виробів, управління виробничо-господарською діяльністю.

Технологія управління організаційними змінами реалізується через загальні функції менеджменту, охоплюючи такі етапи:

1. Планування організаційних змін.
2. Організування колективів працівників та окремих виконавців - учасників організаційних змін.
3. Мотивування працівників-учасників організаційних змін.
4. Контролювання результатів організаційних змін.
5. Регулювання відхилень, збоїв тощо, виявлених у процесі організаційних змін.

Більшість провідних фірм світу для забезпечення ефективного управління організаційними змінами активно використовують науково обґрунтовані рекомендації, стандарти, механізми.

Згідно з моделлю Грейнера існує три способи розподілу влади між різними рівнями організації при здійсненні організаційних змін.

- Поділ повноважень. Передбачає спільну участь керівників і підлеглих у визначенні необхідних змін, виробленні альтернативних підходів.

- Однобічні дії. Базується на використанні законної влади для забезпечення змін.

- Делегування повноважень. Вище керівництво на ліберальних засадах передає підлеглим інформацію про необхідність змін, а потім делегує повноваження для здійснення коригуючих дій.

Цілком природним є те, що в кожній організації існує певний опір змінам, спричинений: невизначеністю ситуації, що склалась; ймовірністю виникнення конфліктних ситуацій; можливістю особистих втрат; упевненістю, що зміни не принесуть нічого доброго; очікуванням негативних наслідків тощо. Знання причин, що породили опір змінам, аргументів, що висловлюються при цьому, є найважливішою передумовою його подолання.

Для подолання опору змінам використовують такі заходи:

- відкрите обговорення ідей (індивідуальні бесіди, виступи перед колективом, проведення конференцій, симпозіумів тощо);
- залучення підлеглих до прийняття управлінських рішень;
- підтримка працівників (емоційна, матеріальна, професійна тощо), які є активними учасниками процесів, пов'язаних зі змінами;
- переговори щодо впровадження новинок;
- аргументоване пояснення прогнозованих переваг від впровадження змін;
- висунення окремих працівників на більш високі посади;
- доручення особі, яка може найбільше опиратись змінам, провідної ролі в прийнятті рішень про нововведення;
- маневрування з метою отримання згоди на зміни;
- примус через погрози (звільнення з роботи, блокування службового росту, підвищення заробітної плати тощо);
- створення механізму стимулювання людей за нововведення;
- реорганізація структури управління тощо.

Об'єктивність організаційних змін зумовлює необхідність розв'язання проблеми розвитку організацій в умовах постійної динаміки внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування.

Організаційний розвиток - довгострокова діяльність з удосконалення процесів розв'язання проблем та оновлення в організації з допомогою агента змін шляхом ефективного спільного регулювання,

використання культурних постулатів, теорії й технології прикладної науки про поведінку, дослідження дією.

Отже, основними складовими організаційного розвитку є культура, її спільне регулювання, агенти змін і дослідження дією. *Культура* характеризується нормами поведінки, почуттями, стосунками між працівниками, розумінням цінностей тощо. Спільне регулювання культури полягає в управлінському впливі на її найважливіші параметри. Формальні робочі групи (керівники та їх підлеглі) виступають головними об'єктами діяльності в процесі організаційного розвитку. *Агент змін* (каталізатор) - зовнішній консультант, який є представником служб організаційного розвитку (на підприємстві такими службами можуть бути відділ кадрів, відділ технічних нововведень та інші).

Дослідження дією складається з таких етапів:

- діагностики стану організації (здійснюється за результатами інтерв'ю, опитування, спостереження, вивчення документів);
- передавання отриманих даних членам організації;
- прийняття рішень щодо вироблення конкретних планів дій;
- реалізації планів дій;
- оцінювання результатів розроблення та впровадження планів дій шляхом збору відповідних даних та повторення розглянутого.

Для ефективної реалізації складових елементів організаційного розвитку необхідно мати чіткий план, до розробки якого залучають працівників організації, консультантів.

Таблиця 12.1.

Ієрархія форм реалізації організаційного розвитку (ОР) на підприємстві

Форми реалізації ОР	Напрями реалізації
Підприємство в цілому	Злагоджена робота підрозділів підприємства
Міжгрупові організаційні відносини	Побудова оптимальної структури між групових відносин шляхом створення сприятливого соціально-психологічного клімату в організації
Групові відносини	Сприяння командо утворенню, прояву лідерства в групі, попередження конфліктів (управління конфліктами)
Міжособистісні відносини	Управління конфліктами, оптимізація міжособистісних відносин, розвиток навиків групового спілкування, розвиток самоусвідомлення, переконання та розуміння інших
Індивідуальний рівень	Управління виконанням індивідом окремих завдань, розвиток змістової діяльності

Сучасна концепція організаційного розвитку побудована на існуванні ієрархії форм його реалізації на підприємстві (таблиця 12.1).

Кожна із зазначених форм реалізації організаційного розвитку існує у взаємозв'язку зі стратегією розвитку підприємства в цілому та не повинна суперечити інноваційному розвитку персоналу.

Як видно з таблиці 12.1, всі форми реалізації організаційного розвитку спрямовані на забезпечення злагодженої роботи структурних підрозділів підприємства шляхом створення гнучкої системи підготовки та перепідготовки фахівців, які в умовах мінливого навколишнього середовища здатні забезпечити високу адаптивність та внутрішнє організаційне зростання організації. Звідси об'єктом ОР підприємства виступають процеси інноваційного розвитку персоналу.

Здійснення організаційних змін з метою забезпечення розвитку організації є тривалим, трудомістким та стресо зумовлюючим процесом. Як зазначає американський науковець Г. Емерсон (1853-1931), «навіть якщо реформатор на підприємстві наділений найвищою владою, йому все ж нелегко буває подолати величезний опір хибних ідеалів, утопічних норм та довголітніх практичних навичок своїх підлеглих». Тому для успішної реалізації організаційних змін та розвитку доцільно забезпечити прозорість інформації та використовувати розгалужену систему матеріального і морального стимулювання.

12.3. Управління організаційним розвитком організацій

Стратегічне управління додає спрямованості розвитку організації, але періодично призводить до організаційних криз. Л. Грейнер запропонував оригінальну модель, що описує розвиток таких організацій через послідовність криз. Він виділяє 5 стадій організаційного розвитку, відокремлюваних одна від одної моментами організаційних криз. Шлях організації з однієї стадії свого розвитку до наступної лежить через подолання відповідної кризи даного перехідного періоду (рис. 12.1).

Фаза 1. Зростання засноване на творчості. Підприємець втілює свої ідеї в життя і змушує усіх повірити в них. Уся увага спрямована на розробку продукту і на його маркетинг. При зростанні організації, знань і умінь лідера не достатньо, вона потребує професійного керівництва, делегування повноважень.

Фаза 2. Зростання засноване на керівництві. На цьому етапі будується організаційна структура, має місце жорстка централізація влади, з'являється система формальних комунікацій, система заохочення і покарання та система контролю. Організація, що поступово росте, починає диверсифікуватися і розширюватися. Виникають суперечності між вищими і нижчими ланками управління, настає «криза автономії», яка вирішується делегуванням повноважень.

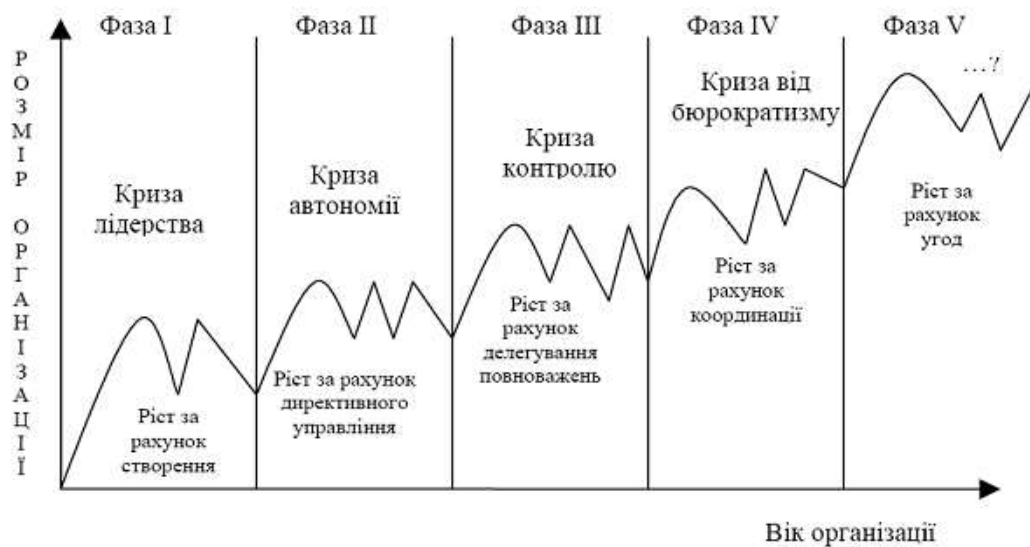


Рис. 12.1. Модель криз зростання організації (модель Грейнера)

Фаза 3. Зростання через делегування. На цій фазі здійснюється перебудова системи управління і децентралізація функцій, делегуються повноваження середній ланці менеджерів для проникнення на нові ринки і розвитку нових продуктів. Менеджери вищої ланки більше уваги приділяють стратегічному розвитку і поступово втрачають контроль над організацією загалом.

Фаза 4. Зростання через координацію. Їй характерна зміна системи координації функціональних підрозділів, тобто слабоцентралізовані підрозділи об'єднуються в продуктові групи, формуються стратегічні підрозділи, які мають високий ступінь самостійності, проте право ухвалювати основні виробничі рішення залишається на місцях. Організація стикається з проблемою складної системи планування і розподілу коштів, а також переобтяженою системою контролю.

Фаза 5. Зростання через співпрацю. На цьому етапі об'єднують персонал, встановлюють загальні інтереси і цінності, вводять внутрішні команди консультантів, які не керують підрозділами, а допомагають керівникам професійними порадами, заохочуються будь-які нові ідеї, виникає загроза психологічного виснаження, коли персонал не може працювати як єдина команда. Теоретично на цьому етапі може бути введена матрична структура.

Слід сказати, що ускладнення структури, впорядкування зв'язків між елементами, зміна їх просторового розташування та надання нових властивостей, розвиток специфічних зв'язків між елементами та їхніми групами – усе це характерне для організації, що розвивається. Однак, приймаючи рішення про коригування організаційної структури, треба

пам'ятати: краща організаційна структура та, яка найбільше відповідає поточній стратегії.

12.4. Життєвий цикл організації: поняття та стадії розвитку

Організації реалізують себе у виробництві товарів, наданні послуг, інформації та багатьох інших напрямках. Майже кожна з них проходить періоди зародження, розвитку, успіху, спаду і, зрештою, припиняють свою діяльність. Щодня створюються нові організації. Деякі з них існують довго, вчасно впроваджуючи організаційні зміни, адаптуючись до зовнішнього середовища, а деякі через нетривалий проміжок часу ліквідовуються. Тому необхідно знати, на якому етапі розвитку (життєвого циклу) знаходиться організація, і оцінювати, наскільки прийнятий стиль керівництва відповідає цьому етапу.

Поняття життєвого циклу (ЖЦ) використовується для передбачення змін, які відбуваються в організації. Більшість досліджень сходяться на тому, що різні точки зору між кількістю і назвами стадій організаційного життєвого циклу можна усунути за допомогою узагальненої п'ятиетапної моделі (рис. 12.2).

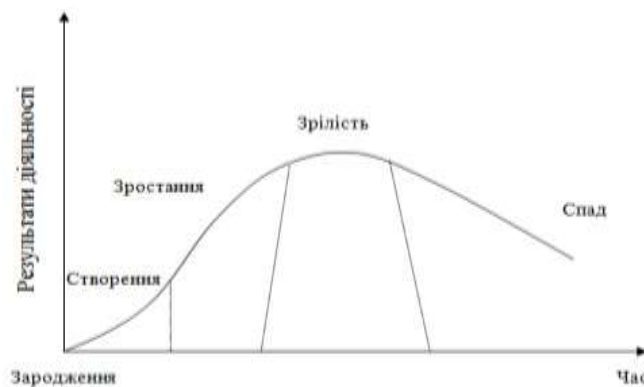


Рис. 12.2. Життєвий цикл організації (типова крива)

Залежно від стадії життєвого циклу організації характерні різні особливості управління (рис. 12.3).



Рис. 12.3. Менеджмент на різних стадіях ЖЦ підприємства

Останнім часом на Заході одержала поширення теорія виживання організації в умовах «структурного зрушення». В основі цієї моделі лежать такі положення: 1) спеціалізовані підприємства в цілому більш досконалі, ніж диверсифіковані, але менш живучі; 2) згодом рентабельність має тенденцію до зменшення; 3) з віком «смертність» підприємств спадає. Автори даної теорії вважають, що в будь-якій організації відбувається боротьба між силами, зацікавленими в підвищенні ефективності її діяльності й у її виживанні.

12.5. Поняття, цілі і напрями інноваційного менеджменту. Інновації в системі розвитку

Зростаючі внутрішні і зовнішні конкуренції підвищують значення новаторства і змін в організаціях (підприємствах, об'єднаннях та ін.), втілення яких у нові технології і продукти (сервіс) забезпечує необхідний рівень економічної стійкості господарюючих суб'єктів.

Інновація (нововведення, новина) - це процес, спрямований на створення, виробництво та розвиток нових видів виробів, технологій, форм організації праці, виробництва і управління або якісне їх удосконалення. Інноваційна діяльність може розглядатися як одна з форм інвестиційної діяльності, що здійснюється з метою впровадження НТП у виробничій або соціальній сфері.

Формою прояву науково-технічного прогресу є науково-технічна революція, яка відображає докорінні зміни в розвитку продуктивних сил на підставі пізнання і використання законів розвитку природи і суспільства.

Терміни «інновація» і «зміна» не тотожні. Зміна (англ. change) - це будь-яка зміна чогось фактично (статус-кво) існуючого, тоді як інновація є більш спеціалізований вид змін (перемін). Інновація (англ. innovation) є новою ідеєю, яка стосується поліпшення чи використання нового процесу, продукту чи обслуговування (сервісу).

Всі інновації (нововведення) означають зміни, але не всі зміни є нововведеннями, оскільки зміни можуть не нести нових ідей чи істотних покращень.

Процес інновацій містить характерну комбінацію властивостей (особливостей). З одного боку, новаторство містить значну невизначеність, оскільки важко передбачити, наскільки успішним буде результат. З іншого боку, цей процес вимагає всебічного знання у тому розумінні, що необхідно мати найновішу інформацію про ситуацію, принаймні на стадії розробки. Треба пам'ятати, що нововведення особливо вразливі через плинність кадрів і перехід працівників на інше місце роботи. Процес новаторства часто буває також спірним, оскільки ресурси, направлені винятково на інновацію, очевидно, можуть бути використані на альтернативну діяльність. Процес інновації часто виходить за межі організації, тому що часто відбувається розробка і впровадження більш ніж одного елемента в умовах зростаючої складності. Отже, виникає потреба для менеджерів не лише зрозуміти основні аспекти змін, але також і спланувати потреби в процесі нововведень.

Управління інноваційним процесом і окремими його стадіями нині складає окремий розділ економічної науки – інноваційний менеджмент.

Інноваційний менеджмент (англ. innovation management) - це сукупність наукових принципів, форм та методів управління інноваційними процесами і персоналом, зайнятим інноваційною діяльністю.

Інноваційний менеджмент передбачає реалізацію двох груп функцій: загальних та спеціальних (специфічних), які іноді в науковій

літературі називають забезпечуючими. Загальні функції менеджменту (планування, організація, мотивація і контроль) є притаманними будь-якому виду людської діяльності. Звичайно, здійснення цих функцій має свою специфіку, що залежить від керованого об'єкта, його особливостей.

В інноваційному менеджменті здійснюються такі специфічні функції: управління процесом створення інновацій, розробка інноваційних проєктів, впровадження інновацій, оцінка ефективності інноваційної діяльності та ін.

Інноваційний менеджмент має такі стадії:

- планування (складання плану реалізації цілі і стратегії);
- визначення умов і організація (виявлення потреб у ресурсах для реалізації інноваційного процесу, постановка задач для працівників, організація робіт);
- виконання (проведення досліджень, здійснення розробок, реалізація плану);
- керівництво (контроль і аналіз, корекція дій, накопичення досвіду, оцінка ефективності застосування інновацій).

Інноваційний менеджмент засновується на прийнятті грамотних управлінських рішень. Якість прийнятого рішення залежить від використання наукових підходів, методів моделювання, рівня автоматизації управління, мотивації прийнятих рішень. Важливу роль у прийнятті рішень відіграють психологічні аспекти особистості інноваційного менеджера – інтуїція, судження і раціоналізм.

Ціль інноваційного менеджменту – збільшення прибутку організації шляхом безупинного розвитку НТП, впровадження нововведень, проведення реформ (змін) в організації.

Складним завданням інноваційного менеджменту є управління джерелами інноваційних можливостей.

Виділяють реактивні й стратегічні інновації.

Інновації реактивні – інновації, які забезпечують виживання підприємства, як реакція на нові перетворення, що здійснюються конкурентом, щоб бути спроможним вести боротьбу на ринку.

Інновації стратегічні – нововведення, впровадження яких має попереджувальний характер з метою отримання вирішальних переваг у перспективі.

Інновації є невід'ємним елементом функціонування ринкового механізму, оскільки це – основа ефективного розвитку підприємництва, засіб конкурентної боротьби, фактор формування споживчого попиту та вартості продукту або послуги. У сучасних умовах господарювання ключовими проблемами їх реалізації є застаріла матеріально-технічна

база наукових установ, відсутність ефективного механізму трансферу інновацій та недослідженість стану інноваційної діяльності аграрних підприємств, що не дозволяє комплексно оцінити його ефективність. У свою чергу, це зумовлює зниження конкурентоспроможності продукції вітчизняних товаровиробників.

Для України обґрунтування довгострокової стратегії інноваційного розвитку пов'язане зі значними проблемами, які потребують вирішення. Деякі науковці наполягають на необхідності реалізації стратегії технологічного прориву в економіці для забезпечення економічного зростання на основі конкурентних переваг, механізму ринкової конкуренції, підприємницької ініціативи та державної підтримки інноваційного розвитку.

Основним програмним документом, яким визначено основні етапи переходу до інноваційного розвитку економіки країни та її регіонів є «Стратегія економічного і соціального розвитку України (2004-2015 рр.): шляхом європейської інтеграції». В умовах становлення інноваційної моделі розвитку наголошується на необхідності реалізації стратегії випереджального розвитку, яка могла б забезпечити щорічні темпи зростання ВВП в Україні в 1,5-2 рази вищі, ніж загалом у країнах ЄС. Задовільними ознаками цього процесу є отримання практичних технологій, відповідного світовим стандартам контролю якості, великих маркетингових переваг, можливостей для створення спільних підприємств за принципом стратегічних технологічних альянсів, додаткових кредитів на технологічне переоснащення. Проте, реалізація стратегій перенесення та запозичення несе такі загрози для національної економіки: відсутність значних фінансових ресурсів на купівлю ліцензій посилює залежність від зовнішніх джерел фінансування; надходження до країни шляхом трансферу морально застарілих технологій.

Зазначені стратегії є прийнятними лише щодо таких сфер діяльності, де відсутні наукові надбання, але є висококваліфікований виробничий потенціал, що дозволить створити спільні підприємства з поступовим нарощуванням експорту високотехнологічної продукції (виробництво побутової техніки, двигуно-, автомобілебудування, обробна, аерокосмічна, суднобудівна промисловість, хімічне, важке та енергетичне машинобудування, індустрія інформаційних технологій, інші наукоємні виробництва).

12.6. Інноваційний потенціал організації рослинницької галузі. Пріоритетні напрями інноваційного розвитку рослинництва

У нинішніх умовах існує необхідність подолання кризових явищ у аграрній сфері, в тому числі галузі рослинництва, що сприятиме

відновленню порушених відтворювальних процесів, зростанню ефективності й конкурентоспроможності виробництва продукції рослинництва. Реалізація зазначеного можлива за рахунок активізації інноваційних процесів у галузі та створення відповідних умов.

Існуючі високі ризики розробки й освоєння галузевих інновацій, необхідність залучення додаткових інвестицій та вибору найбільш ефективних «точок росту» виробництва продукції рослинництва вимагають наукового обґрунтування інноваційних пріоритетів та оцінки економічної ефективності їх реалізації на практиці.

Під **інноваційним процесом у рослинництві** розуміють систему заходів щодо проведення комплексу наукових досліджень та розробок, створення інновацій, їх освоєння з метою максимізації доходів і підвищення конкурентоспроможності продукції рослинництва на основі зниження витрат й підвищення її якості, що забезпечує прискорене економічне зростання та розширене відтворення галузі.

Інновацію в аграрній сфері доцільно визначати як кінцевий результат впровадження нової або вдосконаленої продукції (послуги), техніки, технології, сорту, породи, організації виробництва, системи його управління з метою одержання різних видів ефекту та забезпечення процесу розширеного відтворення.

У рослинництві доцільно виділити чотири основні групи факторів інноваційного розвитку: технологічні, технічні, біологічні та організаційно-економічні.

Технологічні фактори передбачають використання удосконалених технологій вирощування сільськогосподарських культур, що призводить до зниження їх собівартості й підвищення конкурентоспроможності вітчизняного рослинництва.

Технічні фактори, які охоплюють удосконалення існуючих та створення нових типів машин, механізацію й автоматизацію галузі рослинництва, впровадження сучасної техніки, освоєння нових джерел енергії нерозривно пов'язані із технологічними, визначають якість виробничого процесу та його результативність.

Біологічні фактори, які полягають у використанні процесів росту, розвитку та продукування рослин.

Селекційно-генетичні інновації – специфічний тип нововведень, який властивий лише для аграрного сектору. Покращити продуктивність рослин, якість продукції за рахунок більш раціонального використання ґрунтово-кліматичних ресурсів забезпечує цілеспрямована селекція. Впровадження у виробництво нових сортів сприяє інтенсивному розвитку галузі, а їх підвищена стійкість до хвороб та шкідників істотно зменшує небезпеку забруднення навколишнього середовища.

Істотне покращення справ у рослинництві можливе лише за достатнього рівня державної підтримки галузі, вдосконалення організаційно-економічних механізмів стимулювання інноваційної діяльності. Узагальнення існуючих нововведень, які використовуються у рослинництві, дозволяють класифікувати основні напрями його інноваційного розвитку (рис. 12.4).



Рис. 12.4. Основні напрями інноваційного розвитку рослинництва

Очевидно, що пріоритетними виступають напрями інноваційного розвитку, які можуть у відносно короткі терміни підвищити обсяги та якість продукції рослинництва, сприяти зниженню виробничих витрат, забезпечити швидку окупність капіталовкладень у розробку й освоєння інновацій. Технологічний напрям передбачає освоєння ресурсозберігаючих технологій та технологій точного землеробства.

Технічні інновації направлені на реалізацію технологічних нововведень й проявляються через розробку та впровадження нових технічних засобів, джерел енергії, формування доступної та надійної системи сервісного обслуговування техніки.

Біологічні інновації представлені через удосконалення сортового складу сільськогосподарських культур із використанням методів селекції й генної інженерії.

Основними організаційно-економічними інноваціями є удосконалення механізмів державного регулювання аграрного виробництва та інноваційної діяльності, організація системи зберігання, переробки й реалізації продукції рослинництва, покращення умов і підвищення безпеки праці.

Не знижуючи вагомості усіх перелічених напрямів інноваційного розвитку, в умовах, які склалися, першочерговою є техніко-технологічна модернізація галузі, що забезпечує швидку окупність інвестицій. Розробка й освоєння техніко-технологічних інновацій направлені на зниження капітальних і поточних витрат виробництва, а також максимальну адаптацію технологій й техніки, що використовується, ґрунтових, природно-кліматичних і ресурсних особливостей певних товаровиробників.

Технології й склад комплексів машин формуються під впливом системи факторів, наведених на рис. 12.5.

Природно-кліматичні особливості зони розміщення господарства визначають його спеціалізацію, відповідно до якої плануються номенклатура й технології вирощування с.-г. культур, структура посівних площ, схеми сівозмін, види та обсяги механізованих робіт, і в кінцевому підсумку, склад машинно-тракторного парку сільськогосподарського підприємства.

До якісних характеристик механізаторів належать: кваліфікація, стаж роботи, освіта, що є факторами росту продуктивності праці та ефективності використання техніки.

Варто зазначити, що важливим фактором, що впливає на номенклатурний і кількісний склад машинно-тракторного парку сільськогосподарських товаровиробників, є ціна сільськогосподарської техніки. Однак більшість сільськогосподарських товаровиробників нині не мають у необхідному обсязі власних коштів для придбання сучасних машин та знарядь, що не дозволяє забезпечувати інтенсивний розвиток галузі рослинництва.

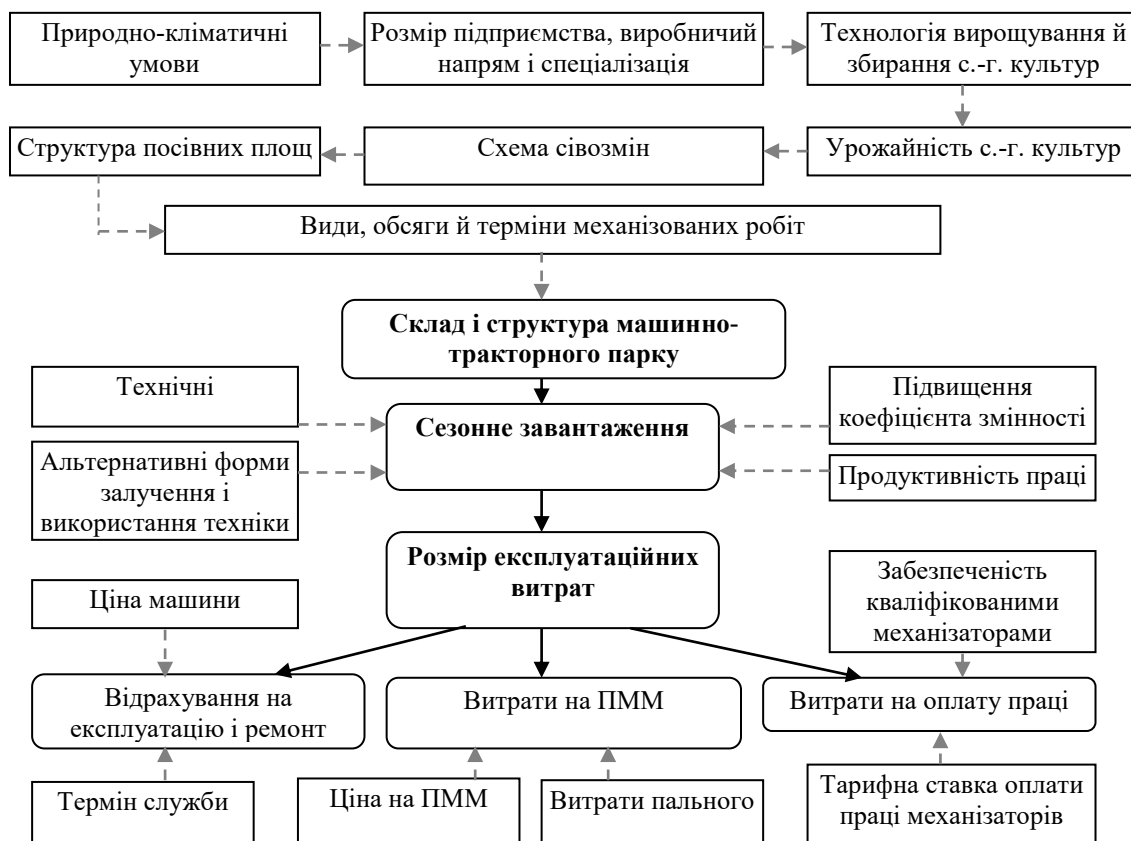


Рис. 12.5. Фактори, які визначають склад й ефективність використання технічної бази рослинництва сільськогосподарських підприємств

Співвідношення вартості техніки, що купується, та рівня оплати праці механізаторів визначає номенклатурний і кількісний склад машинно-тракторного парку сільськогосподарських підприємств. Так, низька вартість робочої сили дозволяє формувати парк на основі порівняно дешевої і низькопродуктивної техніки. За дефіциту механізаторів або високого розміру оплати праці парк доцільно формувати за допомогою дорожчих високопродуктивних засобів механізації.

Наразі більшість сільськогосподарських виробників характеризується низьким рівнем розвитку та конкурентоспроможності сільськогосподарської продукції на зовнішньому ринку – це обумовлено низьким техніко-технологічним рівнем, недостатністю інвестицій, недосконалістю кредитно-фінансової системи, слабким розвитком державної підтримки сільськогосподарського товаровиробника. Орієнтація тільки на багаті ресурсні джерела країни, зокрема, землю, природно-кліматичні умови, робочу силу, не є доцільним при нерозвинутому техніко-технологічному, організаційно-управлінському

потенціалі. В умовах ринкової економіки основним засобом забезпечення конкурентоспроможності продукції є модернізація виробництва на інноваційній основі.

Характерним є широке застосування інноваційних розробок інтегрованими структурами у галузі рослинництва, що пов'язано з формуванням експортних поставок продукції та вкладанням коштів у більш рентабельні види діяльності. Провідними напрямками залучення інновацій є: використання енергозберігаючих технологій виробництва продукції; впровадження нових технологічних карт вирощування культур; впровадження біотехнологій; застосування нових технічних засобів та технологій обробітку ґрунту, очистки і зберігання продукції; застосування екологічних інновацій, які відповідно дають змогу збільшити врожайність, продуктивність, мінімізувати втрати та забезпечити безпеку навколишнього середовища.

Залучення наукових розробок у виробничий процес необхідно здійснювати за рахунок власних коштів та державного фінансування. Впровадження інновацій у виробництво дасть змогу збільшити конкурентоспроможність продукції та покращити показники господарської діяльності. Особливо це актуально у зв'язку з експортоорієнтованою діяльністю багатьох інтегрованих підприємств та необхідністю забезпечення високої якості продукції. Лише за рахунок інтенсифікації виробництва можна реалізувати весь потенціал аграрного сектора регіону.

12.7. Визначення та класифікація ризиків

Сільськогосподарське виробництво є одним із найбільш ризикованих видів підприємницької діяльності. Ризиковість аграрного бізнесу визначає ряд факторів, таких як: сезонність виробництва, залежність від погодних та кліматичних умов, тривалий період обороту капіталу, велика складність зміни асортименту продукції та технології тощо. Дане твердження справедливе для сільського господарства всіх країн, але особливо великих ризиків зазнає сільськогосподарське виробництво країн, економіки яких розвиваються або перебувають в процесі трансформації.

Аграрні реформи та становлення ринкових взаємовідносин, зміна форм власності та форм господарювання значно збільшують ступінь невизначеності соціально-економічних процесів в сільському господарстві і, відповідно, підсилюють вплив ризиків на аграрний бізнес. Зростає вплив макроекономічних рішень на діяльність кожного сільськогосподарського виробника. Можна стверджувати, що сама аграрна реформа є фактором ризику.

В Україні процеси реформування аграрного сектору проходять непросто. На сьогодні їх результатом є складний фінансовий стан сільськогосподарських підприємств, значне зменшення поголів'я сільськогосподарських тварин, збитковість тваринницької галузі, зниження рівня життя в сільській місцевості. Однією з причин такого стану є те, що на початку реформ в аграрному виробництві не були враховані можливі ризики даного процесу та їх вплив на результати діяльності сільгосппідприємств, а також не були напрацьовані адекватні інструменти та механізми їх мінімізації. Стає зрозумілим, що система мінімізації агроризиків, як комплекс ефективних механізмів та інструментів держави та приватного сектору, є необхідною складовою частиною ринкової інфраструктури та одним з базових елементів сталого розвитку галузі.

На сьогодні існує ряд підходів щодо визначення та класифікації джерел ризику:

- ризик - це можливість втрати частини активів, недоотримання або неотримання прибутку в результаті впливу несприятливих факторів під час проведення господарської діяльності;

- ризик – імовірність виникнення непередбачених втрат очікуваного прибутку, доходу, майна, коштів у зв'язку з випадковою зміною умов економічної діяльності, впливом несприятливих обставин.

Ризик є об'єктивним елементом підприємницької діяльності, але в сільськогосподарському виробництві ризик є значно більшим в силу ознак, характерних тільки для цього виду господарювання. Сезонність виробництва, довгий термін обігу капіталу, значна залежність від природо-кліматичних умов, велика кількість суб'єктів господарювання, неможливість узгодження між ними усіх видів діяльності - це далеко не повний перелік усіх факторів.

Джерелами або факторами ризиків в сільськогосподарському виробництві є соціально-економічне середовище, природо-кліматичні умови та людський фактор.

Нестабільність та невизначеність в діяльності аграрних підприємств визначають дві групи ризиків (першопричини ризиків в сільськогосподарському виробництві) - ринкове середовище та природо-кліматичні умови.

Ризики можна класифікувати за джерелами походження (макроекономічні та мікроекономічні, зовнішні та внутрішні, об'єктивні та суб'єктивні), інші.

За впливом на етапи сільськогосподарської діяльності:

- ризики, що можуть негативно вплинути на отримання продукції запланованої кількості та якості,

- ризики, що можуть мати негативний вплив на отримання фінансового результату діяльності підприємства.

Ризики виробничої діяльності. До першої групи ризиків відносяться виробничі або технологічні ризики, природо-кліматичні та ризики персоналу. Сюди також відносяться характерний тільки для сільськогосподарського виробництва ризик зменшення родючості ґрунтів.

Виробничі ризики: технологічні, доступність до кредитних ресурсів, забезпеченість технікою, засобами захисту рослин, мінеральними добривами, кваліфікованим персоналом.

Природо-кліматичні ризики: вимерзання, льодова кірка, випрівання, вимокання, випадання. Град, буря, ураган, злива, карантинні шкідники, засуха, хвороби, пожежа, блискавка, землетрус, зневоднення на полях, що підлягають заводненню. Зменшення родючості ґрунтів внаслідок невиконання технологій вирощування рослинницької продукції.

З проведенням аграрної реформи та становлення ринкових відносин в аграрному секторі (збутова) маркетингова діяльність часто визначає економічну ефективність роботи підприємства. Відповідно, виробивши продукцію і отримавши певний якісний та кількісний результат, сільгоспвиробник має справу з наступною групою ризиків – ринковими ризиками.

До ринкових ризиків відносяться:

- маркетингові ризики: відсутність необхідної ринкової та транспортної інфраструктури, значне збільшення собівартості, викликане високими маркетинговими витратами, упаковка;

- цінові ризики: імовірність продажу виробленої продукції за ціною, яка не гарантує прибуток внаслідок продажу продукції в період її найбільшої кількості на ринку, сезонність продажу продукції;

- фінансові ризики: доступність до фінансово-кредитних ресурсів, валютний ризик, дорогий капітал-високі відсотки кредитів, операційне, боргове забезпечення;

- юридичні ризики: майнові ризики, контрактні ризики, ризики управління персоналом;

- інституційні ризики: закони та розпорядження уряду, місцевих органів влади, ситуація на світовому ринку сільськогосподарської продукції, регуляторна політика, непослідовність та суперечливість державної політики в аграрній галузі;

- інформаційні ризики: доступність інформації відносно кон'юнктури ринку, стан інформаційної інфраструктури, відсутність інформації про бізнес-середовище;

- ризики персоналу: кваліфікація та мотивація спеціалістів, їх адаптованість до умов ринкового середовища, рівень управління персоналом на підприємстві.

Зазначені вище ризики мають ряд характерних рис, які властиві тільки аграрним ризикам: протидія ризиків - в ринковій економіці ціновий ризик та ризик низького врожаю протидіють один одному; системність ризиків - природо-кліматичні умови можуть одночасно впливати на велику кількість сільськогосподарських підприємств; інерційність - ризики, які безпосередньо діють на певну галузь (рослинництво або тваринництво), через певний проміжок часу впливають на все сільське господарство; - взаємозалежність - різкі коливання обсягів виробництва зерна (виробничі ризики) створюють нестабільність його пропозиції на ринку (маркетингові ризики), а нестабільність пропозиції тягне за собою посилення впливу цінових ризиків.

Всі ці риси необхідно враховувати при виборі інструментів управління та мінімізації ризиків.

Інструменти управління агроризиками. До наявних механізмів та інструментів мінімізації ризиків відносять: - диверсифікацію виробничої діяльності; - складські свідоцтва на зерно; - фінансово-кредитне забезпечення; - ринкову інфраструктуру; - лізинг; - страхування; - державні програми підтримки сільськогосподарського виробництва.

Тема 13. ОПЕРАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ГАЛУЗІ РОСЛИННИЦТВА

13.1. Сутність операційного менеджменту. Поняття про операції та операційну систему

Будь-яке підприємство в процесі свого функціонування здійснює виробничу діяльність, яка поряд з фінансовою та маркетинговою діяльністю забезпечує досягнення його цілей.

Під виробничою діяльністю розуміють сукупність цілеспрямованих процесів, що здійснюються людьми за допомогою засобів праці чи природних процесів, у результаті яких предмети праці перетворюються в готову продукцію, змінюючи при цьому свій склад, стан, форму та отримуючи певні нові властивості.

Виробнича діяльність підприємства є комплексним процесом, який складається із виробництва - процесу виготовлення товарної продукції та діяльності з обслуговування виробництва (інструментальне,

ремонтне, транспортне, складське обслуговування, енергетичне, матеріально-технічне забезпечення тощо). У свою чергу, будь-яке виробниче обслуговування чи забезпечення у рамках своїх завдань теж здійснює функцію перетворення вхідних компонентів у готові продукти, тобто теж є виробничою діяльністю.

Виробнича діяльність включає:

- живу працю людей як активну частину виробництва, що становить основу трудового процесу. Саме робітники є головними творцями матеріальних і нематеріальних благ;

- предмети праці, над якими працює людина для перетворення їх у проміжний чи кінцевий продукт з метою задоволення певних потреб споживачів;

- засоби праці - частину засобів виробництва (машини, обладнання, інструмент, оснащення тощо), за допомогою яких людина впливає на предмети праці.

Виробнича діяльність (виробнича функція) - це одна з функцій підприємства, яка тісно пов'язана з іншими його функціями: фінансуванням, маркетингом, забезпеченням персоналом тощо.

Крім поняття «виробнича функція» існує також і широко застосовується поняття «операційна функція». Операційна функція включає в себе всі дії, результатом яких є випуск продукції та послуг, що постачаються організацією у зовнішнє середовище. Ця функція притаманна будь-якому підприємству. Конкретний зміст операційної функції можна визначити сукупністю окремих, досить автономних видів діяльності підприємства, які зумовлені його створенням, функціонуванням та розвитком.

Підприємства (організації) розрізняються за видами діяльності, що входять в операційну функцію. Організації, що виробляють товар, як правило, є матеріало- і енергоємними, тобто споживають значні обсяги сировини, напівфабрикатів, паливно-енергетичних ресурсів і т.п. До таких організацій відносяться об'єкти будівництва, машинобудівні підприємства, хлібозаводи тощо. Продукція цих організацій, за винятком будівельної, як правило, розрахована на масового споживача - це автомобілі, пилососи, хлібобулочні вироби і т.д. У той же час організації, що надають послуги (підприємства сфери послуг, аеропорти, автостанції, лікарні), витрачають незначну кількість початкових матеріалів та енергії. Проте їх послуги, як правило, індивідуальні та визначаються вимогами клієнтів (замовників).

Використовуючи методологію системного підходу, можна встановити, що будь-яке підприємство або організація є відкритою

системою, яка перетворює вхідні величини, тобто сировину, напівфабрикату, працю та інші у вихідні, тобто в продукцію, послуги.

Основою діяльності людини є продуктивна творча діяльність у сфері розумової та фізичної праці, результатом якої є відповідна продукція.

Організація елементів виробництва передбачає ефективне їх розміщення у просторі та часі. Організація виробництва має за мету раціональне поєднання цих елементів для ефективного розв'язання завдань щодо випуску продукції та отримання прибутку.

Як відомо, до фундаментальних понять організації виробництва належать виробничі сили. Це сили і засоби, що беруть участь у суспільному виробництві. Головний елемент виробничих сил - людина, яка приводить у рух засоби виробництва.

Засоби виробництва включають засоби праці (все те, за допомогою чого людина діє на матеріальний і духовний світ) та предмет праці (об'єкт прикладання людиною сил, усе те, з чого виготовляється продукція).

В процесі виробництва та розподілу праці виникають виробничі відносини між людьми, різновидом яких є виробничо-технічні відносини. Головним цілеспрямованим, організуючим, мотивуючим і контролюючим органом виробничої діяльності підприємства є управління виробництвом, тобто його менеджмент. Управління виробництвом є однією із спеціальних функцій управління, яка полягає у плануванні, організації, мотивації та контролі виробничої діяльності підприємства.

Організація виробництва виступає однією з функцій виробничого менеджменту, яка здійснюється спеціалістами виробничих підрозділів апарату управління і забезпечує впорядкування процесів створення, освоєння та випуску продукції. Організація виробництва відповідає на питання, як упорядкувати основу бізнесу - його виробничу систему, а виробничий менеджмент - як зробити виробничу систему ефективною та забезпечити її раціональне використання для досягнення мети підприємства.

Операційний менеджмент багатьма науковцями та практиками трактується дещо по різному в зв'язку з його багатогранністю та пошуком найбільш вдалого визначення. Як правило, прийнято пов'язувати операційний менеджмент з виробничою діяльністю або фізичними змінами стану предметів праці.

Тому, найчастіше його визначають наступним чином: **операційний менеджмент** – це діяльність по управлінню процесом

придбання матеріалів, їхнього перетворення в готовий продукт і постачанням цього продукту покупцю.

Слід погодитись з думкою багатьох фахівців, що це визначення є досить узагальненим. Воно включає функції закупівлі, виробництва та фізичного розподілу, які хоч і тісно пов'язані з операціями, зазвичай вважаються окремими напрямками досліджень. Крім того, дане визначення є відносно обмеженим, оскільки не допускає будь-яких дій, що не пов'язані з матеріальним виробництвом.

Більш точне визначення, на думку Л. Гелловея, звучить наступним чином: «Операційний менеджмент - це всі види діяльності, пов'язаної з навмисним перетворенням (трансформацією) матеріалів, інформації або покупців». Операційний менеджмент на думку автора полягає в ефективному та раціональному управлінні операціями. При цьому підкреслюється, що ступінь участі фізичних товарів в цих операціях не важливий.

Операційний менеджмент є частиною загального менеджменту. Слід погодитись з В.О. Василенко, що по суті операційний менеджмент виступає синонімом виробничого управління організацією. Його основою є управління виробничими системами.

Операційний менеджмент - це система реалізації управлінських рішень щодо розробки, проектування, планування, контролю, забезпечення та організації функціонування виробничих систем підприємства.

Таким чином, **операційний менеджмент** можна розглядати як цілеспрямовані управлінські дії щодо розробки, використання та вдосконалення виробничих систем, на основі яких виготовляються основна продукція або послуги підприємства (організації).

Діяльність, яка здійснюється в усіх організаціях, щодо створення товарів і послуг називається **операційною**.

Операції - це процес, вид діяльності чи комплекс дій, як правило, практичного характеру. Операції є невід'ємним атрибутом людської діяльності, якій властиві організованість та продуктивність. Тому всі організаційні функції є операціями і будь-яка управлінська діяльність містить у собі операційний менеджмент.

У менеджменті вважається, що терміни *операції* та *виробництво* взаємозамінні. Однак під «виробництвом» в основному розуміється випуск товарів і переробка сировини. Термін «операції» ширший, він включає не тільки виробництво товарів, але і надання послуг. Операційна функція містить дії, в результаті яких виробляються товари і послуги, що поставляються в зовнішнє середовище. Функцію операцій мають всі організації, інакше вони не можуть існувати.

Операційний менеджмент спрямований на досягнення ефективності в управлінні будь-якими операціями. В операційному менеджменті під ефективністю слід розуміти визначений ступінь досягнення поставлених операційною системою цілей. Для організації ефективність - це задоволення потреб споживачів і отримання максимально можливого прибутку. Ефективність характеризується такими показниками: величиною очікуваного корисного ефекту (результату), імовірністю його досягнення і витратами ресурсів на досягнення цього ефекту із заданою імовірністю.

Операційний менеджмент як вид практичної діяльності по управлінню підприємством включає такі складові:

- управління процесами проектування та створення операційної системи;
- управління поточним функціонуванням операційної системи;
- управління забезпеченням стабільного функціонування операційної системи;
- управління якістю та продуктивністю операційної системи;
- управління перетвореннями та розвитком операційної системи.

Особливо важливий вплив на розвиток операційного менеджменту здійснили інформаційні технології. Для прийняття рішень в операційному менеджменті потрібні люди, що добре орієнтуються в управлінських науках, інформаційних технологіях, а також в математичних, біологічних і фізичних науках.

Система операційного менеджменту формується виходячи з операційної стратегії.

Найчастіше операційну систему подають як сукупність трьох взаємопов'язаних підсистем: переробної, підсистеми забезпечення та планування і контролю (рис. 13.1).

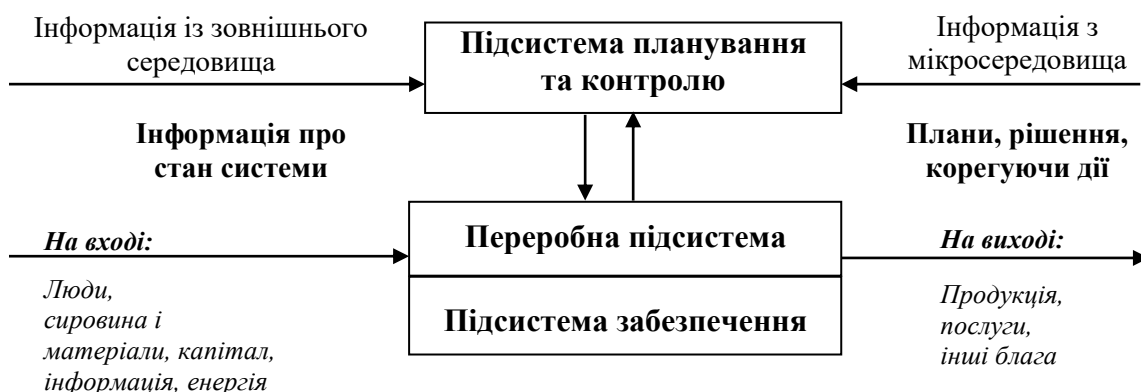


Рис. 13.1. Операційна система та її підсистеми

Переробна підсистема здійснює продуктивну діяльність, пов'язану безпосередньо з перетворенням вхідних величин у вихідні результати. *Підсистема забезпечення* не пов'язана прямо з виробництвом виходів, але виконує необхідні функції по забезпеченню нормального функціонування переробної підсистеми.

Підсистема *планування та контролю* отримує від переробної підсистеми інформацію про її стан. Інформація до підсистеми планування і контролю також надходить із внутрішнього та зовнішнього середовищ, де акумулюється і відображається у вигляді рішень, планів, різного роду корегуючих дій і заходах.

Основною метою операційного менеджменту є виробництво продукції вчасно та з мінімальними затратами. Завдання кожного виробничого підрозділу можуть бути різними, але основна управлінська мета залишається однією для всіх: якісне виконання заданої виробничої програми і досягнення при цьому мінімальних витрат матеріалів, грошових засобів, затрат праці та часу.

Вдосконалення менеджменту у сфері виробництва передбачає: орієнтацію діяльності організації на довготривалу перспективу; проведення фундаментальних наукових досліджень; диверсифікацію виробництва; інтенсивну інноваційну діяльність; максимальне використання творчої активності персоналу.

Предметом операційного менеджменту є вивчення науково-обґрунтованих форм і методів управління процесами створення операційної системи і способів забезпечення її ефективного функціонування у різних режимах (нормативному, перехідному). Серед методологічних основ вивчення курсу «Операційний менеджмент» можливо виділити дві основні концепції:

- системний підхід, що базується на загальній теорії систем;
- теорія життєвого циклу.

Системний підхід передбачає дослідження усіх складових операційного менеджменту у взаємозв'язку і взаємовпливі з метою розуміння їх структури, організації, виявлення закономірностей розвитку та вдосконалення методів управління.

В основу системного підходу як методу наукового дослідження покладено поняття системи.

Теорія життєвого циклу ґрунтується на уявленні про те, що кожний об'єкт (продукт, система тощо) проходить у своєму розвитку ряд етапів, при чому деякі з них повторюються неодноразово. Склад і послідовність етапів життєвого циклу визначається особливостями самого об'єкту та характером зовнішніх умов.

До складу конкретних завдань, що вирішуються в рамках поточного функціонування операційної системи відносяться:

- комплектне і рівномірне виконання виробничої програми з дотриманням термінів відправки продукції споживачам;
- повне і раціональне використання засобів виробництва і трудових ресурсів;
- ефективне застосування оборотних засобів виробництва;
- розвиток сучасних форм організації виробництва;
- підтримання гнучкості у виробничій діяльності, що дає змогу ефективно адаптуватися до коливань зовнішнього середовища;
- забезпечення оптимального рівня матеріально-технічних запасів, обсягу виробництва та зайнятості відповідно до рівня обсягу продажів.

Процес реалізації операційного менеджменту. Управління виробництвом можна розглядати як управління об'єктами або процесами, що виготовляють товари або надають послуги. Таке розширення меж дозволяє розглядати операційний менеджмент більш широко, стосовно до управління будь-якою роботою і процесом.

Операційний менеджмент покликаний забезпечити ефективне і раціональне ведення продуктивної діяльності як у сфері виробництва, так і будь-якій іншій, пов'язаній з сервісом. Через це всіх менеджерів доцільно вважати операційними менеджерами, оскільки вони повинні таким чином управляти своїми підрозділами, щоб ті працювали ефективно та раціонально, незалежно від своєї функції. Крім того, операції є основою будь-якого виробничого підприємства або підприємства у сфері послуг, і якщо операційна функція не буде виконуватися ефективно, то і вся організація в цілому не зможе досягти успіху. Таким чином, знання принципів операційного менеджменту не тільки допоможе керівництву працювати більш ефективно, але й дозволить краще усвідомити принципи діяльності всієї організації.

Організація не зможе вдержати за собою лідерство на ринку без раціонально організованої операційної функції, оскільки вона програє в оперативності доставки, ціні та якості. Основне призначення підприємства характеризується ланцюжком «виробництво-потреби споживача».

Стратегія підприємства полягає в тому, щоб за допомогою операційної функції виробити та надавати продукти або послуги для задоволення основних потреб споживачів. Стратегічним рішенням є визначення того, які саме потреби буде задовольняти підприємство.

До найбільш важливих стратегічних рішень в галузі виробничої діяльності відносяться рішення про те, як, коли і де виготовляти продукти і надавати послуги. Виробничий процес доцільно вибирати

після ретельного визначення потреб споживачів і вибору самого продукту або послуги.

Весь ланцюжок виробництва можна розбити на наступні стадії:

- конструювання (проектування, планування) продукту;
- видобуток (виробництво, вирощування) сировини;
- виробництво (перетворення сировини);
- складання (об'єднання комплектуючих у готовий продукт);
- розподіл (відправлення готового продукту оптовикам, роздрібним торговцям чи кінцевим споживачам).

Функції, методи і принципи операційного менеджменту.

Розглядаючи управління як процес забезпечення ефективного використання основних функцій підприємства на ринку, можна стверджувати, що до функцій операційного менеджменту належать наступні.

Функція планування визначає перспективу розвитку системи та її майбутній стан, обумовлює темпи, джерела, методи і форми розвитку операційної системи для досягнення наміченої мети у вигляді конкретних планових моделей, завдань і показників зі встановлення термінів виконання. Складовою функції планування є прогнозування. Прогнозування - імовірнісна оцінка характеру змін або шляхів розвитку об'єкту управління, а також ресурсів і організаційних заходів, необхідних для досягнення очікуваних результатів.

Організація - це реалізація розроблених планів шляхом кооперації матеріальних і трудових елементів виробництва. Особливість даної функції менеджменту полягає в тому, що вона забезпечує взаємозв'язок людей, машин, механізмів та підвищення ефективності їх роботи.

Мотивація - це стимулювання та спонукання себе та інших до цілеспрямованих дій для досягнення своїх цілей та цілей операційної системи.

Контроль - це систематичний процес, за допомогою якого операційні менеджери регулюють діяльність операційної системи, забезпечуючи її відповідність планам, цілям і нормативним показникам.

Дані функції тісно взаємопов'язані між собою та складають єдине ціле. Реалізація цих функцій здійснюється за допомогою визначених методів, тобто способів приведення їх в дію.

Операційний менеджмент передбачає використання як загальних методів управління, які застосовують в усіх сферах діяльності (економічні, соціально-психологічні, адміністративно-правові, наукові та інші), так і спеціальних, які відображають специфіку певної діяльності.

Сучасною практикою напрацьовано чотири групи загальних методів управління операційними системами: організаційні, адміністративні, економічні та соціально-психологічні.

Розробка і використання ефективних методів у виробничому та операційному менеджменті включає фундаментальну інформаційну підготовку, якісний аналіз варіантів рішень (альтернатив), об'єктивну оцінку і економічне обґрунтування рішень, які приймаються, і методів їх реалізації, чіткий контроль за реалізацією рішень і методів, які використовуються.

У виробничій сфері широко використовують такі спеціальні методи як системної орієнтації, моделювання, експерименту, апробації та інші.

Для реалізації основних функцій підприємства виробничі та операційні менеджери на основі розробленої разом з керівниками організації стратегії у своїй діяльності використовують принципові положення сучасного менеджменту. Крім того, всі методи операційного менеджменту реалізуються у відповідності до визначених правил та принципів, які включають: цілеспрямованість, економічність, адекватність, комплексність, сконцентрованість, науковість, можливість створення мотиваційних, організаційних і матеріальних умов для реалізації господарських рішень, доступність і плановірність контролю над ходом виробництва, адаптивність.

Необхідно відзначити, що процес управління допускає чітке розмежування відповідальності та повноважень за всіма субпідрядними ступенями керівництва, а також раціональні межі поділу структурних підрозділів.

13.2. Склад і взаємозв'язок елементів організації

Організація в менеджменті розглядається як відкрита система, і передумови її успіху слід виявити у зовнішньому середовищі, оперативно адаптуючи та оптимізуючи мікросередовище. Операційна функція будь-якої організації є однією з основних. Вона має важливі і складні зв'язки з іншими функціями організації. Для оптимізації діяльності необхідно забезпечити ефективне управління цими зв'язками.

Однією з найскладніших проблем, що виникають при визначенні організації як об'єкта управління, є формування елементів, сукупність та взаємодія яких створюють об'єктивні передумови для визначення мети, з одного боку, і для вибору оптимальної стратегії, з іншого боку. Ці елементи необхідно доповнити набором відповідних інформаційних об'єктів зовнішнього та внутрішнього (з точки зору організації) характеру.

До складу будь-якої організації належать ресурси, які можна класифікувати наступним чином:

- технічні ресурси (особливості виробничого обладнання, основних і допоміжних матеріалів тощо);
- технологічні ресурси (динамічність методів технології, наявність конкурентоспроможних ідей);
- кадрові ресурси (кваліфікаційний, демографічний склад персоналу, його здатність адаптуватися до зміни завдань організації);
- просторові ресурси (характер виробничих приміщень, території підприємства, комунікацій, можливість розширення);
- ресурси структури управління (характер і гнучкість керуючої системи, швидкість проходження керуючих впливів тощо);
- інформаційні ресурси (характер інформації про саму організацію та зовнішнє середовище, можливість її поповнення та підвищення достовірності);
- фінансові ресурси (стан активів, ліквідність тощо).

У результаті взаємодії всіх вище зазначених ресурсів досягається ефект синергії, тобто виникають нові властивості, якими кожен окремий вид ресурсів не володіє.

Отже, основоположним принципом виділення елементів організації є оцінка можливостей досягнення нею стратегічних завдань, що з'являється під час використання даного елемента системи.

13.3. Операційна стратегія. Загальна характеристика змісту операційної стратегії підприємства

Операційна стратегія відноситься до одного з функціональних напрямів корпоративної стратегії. Принципово важливим є те, що в сучасному бізнесі всі функціональні стратегії (фінансова, операційна, маркетингова, логістична, інформаційна, управління людськими ресурсами) мають однакову вагу і тісно взаємопов'язані одна з одною.

Загальна стратегія підприємства повинна враховувати сильні та слабкі сторони операційної системи через різні функціональні стратегії, підсилюючи перші і, по можливості, усуваючи останні. В свою чергу, операційна стратегія повинна бути узгоджена з загальною стратегією та іншими функціональними стратегіями. Для цього необхідно, щоб керівники підприємства працювали у контакті зі всіма функціональними відділами і формували стратегії, що не конфліктують, а доповнюють і підтримують одна одну.

За оцінками провідних фахівців, успіх підприємства на ринку на 20% залежить від правильно обраної стратегії, 80% успіху визначає виконання вибраної стратегії. У питанні реалізації загальної стратегії

підприємства операційна стратегія відіграє головну роль, оскільки пов'язана і з товарами, і з послугами, і з процесами, а також з організацією їх виконання у всіх підсистемах операційної системи бізнесу, що охоплює всі підрозділи підприємства.

Операційна стратегія в сучасній літературі з управління розглядається як загальна політика і плани використання ресурсів підприємств, націлені на максимально ефективну підтримку їх довгострокової конкурентної стратегії. В окремих підходах під операційною розглядають стратегію, яка визначає принципи управління окремим ланками організаційної структури і ланцюга створення доданої вартості. На думку окремих авторів, під операційною слід вважати стратегію розвитку операційної системи організації. Не зважаючи на наявність різних точок зору щодо ролі та змісту операційної стратегії, автори публікацій однакові у питаннях щодо важливості операційної стратегії у забезпеченні конкурентоспроможності та ефективності діяльності підприємства.

Отже, під **операційною стратегією** слід розуміти сукупність взаємопов'язаних управлінських рішень щодо розробки загальної політики та планів використання ресурсів підприємства (організації), що спрямовані на ефективну підтримку його довгострокової конкурентної стратегії у напрямку розвитку операційної системи.

Операційна стратегія, у сукупності з корпоративною стратегією, має охоплювати весь спектр діяльності підприємства і припускає довготривалий процес, який повинен забезпечити можливість швидко реагувати на будь-які зміни в майбутньому.

Операційну стратегію можна розглядати як складову частину загального процесу планування, що забезпечує відповідність операційних задач задачам організації в цілому. Оскільки такі задачі мають тенденцію змінюватися з часом, операційна стратегія також повинна розроблятися з врахуванням можливих майбутніх змін потреб покупців продукції підприємства. Операційні можливості будь-якого підприємства можна розглядати як деякий портфель можливостей, що найбільше точно підходять для адаптації до запитів споживачів продукції або послуг підприємства.

13.4. Проектування виробничого процесу

На етапі проектування товару, необхідно визначити послідовність та процедури його виробництва. Під час проектування виробу, розробник повинен розглянути відносну значимість наступних критеріїв проектування: 1. виробнича потужність; 2. економічна ефективність; 3. гнучкість виробничої системи; 4. продуктивність; 5. надійність;

6. ремонтпридатність; 7. стандартизація і стабільність результатів; 8. безпека та промислова санітарія; 9. задоволення життєвих потреб персоналу.

Для забезпечення потрібних характеристик розробник товару (послуги) повинен здійснити *вибір варіантів рішень* з наступних питань:

1. Тип виробничої та переробної підсистеми (дрібносерійне виробництво, масове виробництво, неперервний процес, проектна система, комбінація перерахованих варіантів);

2. Власне виробництво чи придбання окремих комплектуючих виробів;

3. Виконання деяких завдань власними засобами або передача їх субпідрядникам;

4. Методи та технології переробки;

5. Рівень механізації та автоматизації;

6. Рівень спеціалізації праці.

Наступний крок у створенні операційної системи передбачає прийняття рішення щодо розміру виробничих підрозділів, їх місцезнаходження та проектування матеріально-технічних об'єктів (включає заводи, фабрики, магазини, інші заклади).

Рішення про кількість та продуктивність матеріально-технічних об'єктів визначається факторами маркетингу та різного виду ефективності.

Для визначення особливостей організації виробництва встановлені єдині характеристики типів виробництва (операційних систем).

Тип виробництва – це класифікаційна категорія виробництва, яка виділяється за ознаками широти номенклатури, регулярності, стабільності та об'єму виробництва.

Розробка технологічного процесу здійснюється в *межах технологічної підготовки виробництва*, під якою розуміють сукупність взаємопов'язаних процесів, що забезпечують технологічну готовність підприємства до виробництва продукції за даного рівня якості при встановлених термінах, об'ємах випуску і витратах.

13.5. Планування випуску продукції

Планування виробництва передбачає прийняття рішення про експлуатацію операційної системи з урахуванням зміни сукупного попиту. Основна мета організації (підприємства та його підрозділів) реалізується виконанням виробничої програми, якою визначається *перелік, кількість, терміни та вартість виготовлення продукції*.

Основою для формування виробничої програми є стратегічний план виробництва, який розробляється за результатами вивчення

кон'юнктури ринку та збуту продукції. Ця сфера діяльності стосується вищого рівня менеджменту: великого значення набуває стратегічне мислення керівників, яке дозволяє обґрунтувати основні напрями розвитку, надати цілеспрямованості та гнучкості в роботі. Гнучкість виявляється у завчасному передбаченні можливості подальшого розвитку підприємства та його підрозділів у зв'язку зі зміною ринкової ситуації. Враховуючи це, під час формування виробничої програми також визначаються заходи реконструкції або вдосконалення організації та управління виробництвом, формуються зв'язки із зовнішнім середовищем.

Для кожного періоду планування необхідно визначити дві змінні:

1. Обсяг виробництва;
2. Кількість робітників, задіяних у певний період.

У менеджменті виділяють три основні стратегії планування обсягу виробництва:

1. Постійний обсяг виробництва при постійній чисельності робочої сили. Цей варіант стратегії передбачає стабільність обсягів виробництва продукції незалежно від коливань попиту. У цій ситуації кількість найманих робітників також залишається незмінною. Різницю між обсягом сукупного попиту та обсягом виробництва компенсують збільшенням або зменшенням запасів виготовленої продукції чи портфеля відкладеного попиту клієнтів. Такий принцип найчастіше використовують у капіталомістких виробництвах з відносно низькими питомими затратами на зберігання продукції або створення портфеля відкладених замовлень.

2. Змінний обсяг виробництва при постійній чисельності робочої сили. При такому варіанті планування обсягів виробництва змінюються залежно від попиту, але чисельність робочої сили залишається стабільною. Диспропорції між обсягом виробництва та чисельністю робочої сили регулюють організацією понадурочної роботи, наданням відгулів або передачею частини обсягу робіт субпідрядникам. Цей варіант стратегії реалізується у трудомістких галузях, де використовується висококваліфікована робоча сила, а створення запасів готової продукції або портфеля відкладених замовлень коштує дорого або є зовсім неможливим.

3. Змінний обсяг виробництва при змінній чисельності робочої сили. Цей варіант планування передбачає найм та звільнення робітників залежно від зміни обсягів виробництва.

Така стратегія здійснюється у трудомістких виробництвах, які не потребують висококваліфікованої праці, а також у випадках, коли робітники віддають перевагу сезонній роботі.

Будь-яка операційна система може використати один з розглянутих варіантів вироблення оптимального плану виробництва з мінімальними витратами. На практиці найчастіше одночасно реалізується два, а то й три варіанти стратегії планування.

У сучасних умовах господарювання в Україні формування виробничих програм для об'єднань і їх підрозділів базується на єдиних принципах *отримання максимального прибутку*.

Формування виробничої програми підприємства та її розподіл по цехах, як правило, здійснюється один раз на рік. Однак у процесі її реалізації можливі різні коригування номенклатури, кількості, обсягу робіт, що викликає необхідність управління виробничою програмою на рівні підприємства.

На кожному підприємстві складається свій варіант структуризації програм і завдань залежно від ряду чинників.

13.6. Оперативне управління виробництвом

Система оперативного управління виробництвом – це складна організаційно-планова система, яка охоплює три підсистеми: функціональну, елементну та організаційну.

Функціональна підсистема характеризує коло функцій, які повинна виконувати система управління, поелементна – основні елементи, з яких вона складається, та організаційна – побудову системи управління.

Функціонально-оперативне управління виробництвом змінюється наступним чином: на рівні підприємства воно полягає в організації руху предметів у межах року, кварталу, місяця; на рівні цеху такий рух забезпечується в межах кварталу, місяця, тижня; на рівні дільниці (бригади) – в межах місяця, тижня, доби та по годинах.

Поелементно, залежно від рівня, оперативне управління виробництвом змінюється за складом і кваліфікацією управлінського персоналу; аналітичним забезпеченням завдань планування виробництва; складом і кількістю використовуваних комплексів технічних засобів; складом календарно-планових нормативів; планово-розрахунковими одиницями, що використовуються при виробництві; складом і змістом планової та облікової документації; характером і напруженістю інформаційних потоків.

Організаційна система оперативного управління виробництвом здійснює свої функції через планово-диспетчерський відділ на рівні підприємства, планово-диспетчерське бюро на рівні цеху, планово-управлінський персонал дільниці (бригади) на низовому рівні.

Система оперативного управління виробництвом охоплює об'ємне та оперативно-календарне планування, облік та диспетчерування.

Під час *об'ємного планування* здійснюється розподіл річної виробничої програми підприємства в об'ємному (трудовому) та натуральному виразі між цехами та дільницями (на квартал або місяць).

Для вирішення завдань об'ємного планування широко використовуються методи математичного програмування. Значна специфіка у підходах до завдань розподілу річної програми по планових періодах зумовлена типом виробництва.

Оперативно-календарне планування – це логічне продовження та розвиток об'ємного планування. На цьому етапі об'єктом планування є окремі вироби, складальні одиниці, деталі та деталі-операції. Воно базується на певних нормативах, які дозволяють здійснювати зв'язок календарних планів та узгоджувати роботу взаємозв'язаних робочих місць, дільниць і цехів, а також забезпечувати найбільш ефективне використання ресурсів підприємства. До таких нормативів належать: вартість незавершеного виробництва, випередження запуску та випуску партій деталей і складальних одиниць, розміри та ритми партій деталей тощо.

Оперативний облік є важливою частиною оперативного управління виробництвом. Він повинен відповідати таким вимогам: єдність показників планування та обліку, достовірність, своєчасність, багатократність використання інформації.

При регулюванні ходу виробництва необхідно, по-перше, звести до мінімуму втрати, викликані відхиленнями від плану і, по-друге, через певний період часу відновити запроектований стан, ліквідувавши наслідки відхилень. Коректування плану-графіка здійснюється традиційними заходами і може бути автоматизоване. При суттєвих відхиленнях від календарного графіка, коли вичерпані всі можливості його відновлення, для регулювання ходу виробничого процесу може бути використана інформаційно-обчислювальна техніка. Як правило, в такому випадку здійснюється повний перерахунок календарного графіка.

13.7. Особливості операційного менеджменту в рослинництві

Перш ніж характеризувати операційні процеси в рослинництві, необхідно пригадати особливості цієї галузі, про які йшла мова у попередніх темах та які мають безпосередній вплив на менеджмент сільськогосподарських підприємств: у сільському господарстві економічний процес відтворення переплітається з природними процесами. Засобами виробництва тут виступають живі організми:

рослини і тварини, що розвиваються за біологічними законами; сільське господарство, як жодна інша галузь народного господарства, залежить від кліматичних умов; взаємодоповнюваність його основних галузей – рослинництва та тваринництва; у сільському господарстві частина виробленої продукції використовується у подальшому виробництві (певну кількість зерна, картоплі та іншої продукції залишають на насіння, для годівлі худоби, частина поголів'я тварин використовується для відтворення стада і т. ін.) тощо.

Отже, на формування системи господарювання аграрного підприємства, її розвиток впливає сукупність факторів і умов виробництва. Головним із них є ресурсний потенціал господарства, тобто наявність матеріально-технічних, трудових і земельних ресурсів підприємства.

При обґрунтуванні системи господарювання конкретного сільськогосподарського підприємства визначають його раціональну виробничу й організаційну структуру. При цьому кількість галузей, які склалися в господарстві може зберігатися або змінюватись у зв'язку із впровадженням нових високоврожайних сортів сільськогосподарських культур, високопродуктивних машин тощо.

Особливо важливим у проектуванні системи управління сільськогосподарським підприємством є оптимізація виробничої структури господарства, зокрема обґрунтування його систем рослинництва (рис. 13.2) і тваринництва.

Система рослинництва визначає склад і співвідношення в підприємстві таких підсистем як рільництво, кормовиробництво, садівництво, а також комплекс заходів щодо їх ведення, який охоплює техніку, технологію та організацію виробництва.

Технологічною основою рослинництва є система землеробства, тобто комплекс організаційно-економічних та агротехнічних заходів щодо раціонального використання землі, підвищення врожайності сільськогосподарських культур, збереження та підвищення родючості ґрунтів. Система землеробства розробляється з урахуванням умов конкретної природно-економічної зони і включає: організацію земельної території і систему сівозмін; систему удобрення у сівозмінах; систему насінництва; систему захисту рослин від шкідників, хвороб і бур'янів; систему обробітку ґрунту та догляду за посівами; систему меліоративних заходів. Всі ці елементи тісно пов'язані між собою і застосовуються в комплексі.



Рис. 13.2. Система ведення рослинництва

Організація земельної території і система сівозмін передбачають певний порядок використання землі для створення оптимальних умов росту й розвитку сільськогосподарських культур: використання кращих попередників, найефективніше застосування добрив і засобів захисту рослин від шкідників, хвороб і бур'янів. Разом з тим система сівозмін тісно пов'язана із структурою посівних площ господарства, сприяючи вдосконаленню останньої.

Система удобрення у сівозмінах передбачає кількість і строки внесення органічних добрив під кожен культуру і тісно пов'язана з іншими елементами системи землеробства. Вона має забезпечити максимальну ефективність від використання добрив.

Система насінництва пов'язана із застосуванням високоврожайних районованих сортів сільськогосподарських культур відповідно до умов кожної природно-економічної зони.

Система обробітку ґрунту і догляду за рослинами також тісно пов'язана з іншими елементами системи землеробства і застосовується з

урахуванням ґрунтових та кліматичних особливостей зони розміщення господарства. Система захисту рослин від шкідників, хвороб та бур'янів повинна включати різні біологічні, агротехнічні та хімічні заходи.

Система меліорації включає різні заходи регулювання водного режиму ґрунту: осушення, зрошення, полезахисне лісонасадження тощо.

Рациональна система землеробства має забезпечити як найповніше використання всіх її елементів, віддаючи перевагу тим із них, які найбільшою мірою сприяють ефективному використанню землі в умовах конкретного аграрного підприємства.

Операційний менеджер аграрної сфери економіки у процесі своєї трудової діяльності може вирішувати різноманітні завдання щодо розміщення, планування підприємств і робочих площ, розподілу ресурсів і послідовності їхнього використання, вибору устаткування, його експлуатації, поточного ремонту, модернізації, заміни, проектування технологічного процесу і контролю його ходу, вибору методів робіт і їхнього проектування, контролю якості робіт і продукції тощо.

Тема 14. УПРАВЛІННЯ В ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ФОРМУВАННЯХ АПК

14.1. Суть аграрного менеджменту, функції та особливості

Аграрний менеджмент – суспільно-економічна наука, яка вивчає закономірності раціональної управлінської діяльності, принципи роботи з кадрами, найбільш ефективні методи впливу на трудові колективи з метою досягнення найбільшого ефекту у процесі виробництва і розподілу матеріальних благ.

Аграрний менеджмент може бути визначений як діяльність з організації й координації виробництва у 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.

Однією зі специфічних особливостей сільського господарства є те, що тут у більшості випадків поєднуються функції власника і менеджера. Незалежно від того, чи це фермерське господарство, приватне сільськогосподарське підприємство, товариство з обмеженою відповідальністю, кооператив чи навіть акціонерне товариство, в усіх

цих організаційно-правових формах підприємств тією чи іншою мірою поєднуються функції власника і менеджера.

Для сільського господарства як специфічної галузі економіки дія ринкового механізму має свої особливості, які полягають у тому, що не завжди ціна на продукцію, визначена в точці перетину попиту й пропозиції, перевищує виробничі витрати сільськогосподарських підприємств. У такому випадку необхідне втручання держави, спрямоване на підтримку сільськогосподарського виробництва. Держава для цього може використовувати різні шляхи: пряму допомогу через систему соціального забезпечення (фермерам, що опинилися у скрутному становищі); державні програми, спрямовані на збільшення попиту на сільськогосподарську продукцію або зниження виробничих витрат; програму обмеження посівних площ, унаслідок чого зменшується обсяг виробництва і виникають умови для підвищення цін; програми дотацій з метою покриття різниці між закупівельними цінами та цінами продажу і гарантування цін на сільськогосподарську продукцію; надання пільгових кредитів тощо.

Особливості функціонування ринкової економіки в сільському господарстві та їхній вплив на прийняття управлінських рішень на рівні аграрного підприємства можна звести до трьох груп чинників. Перша група стосується умов функціонування ринків у сільському господарстві, які наближені до чистої конкуренції і передбачають наявність значної кількості виробників, що реалізують свою продукцію, котра є стандартизованою або однорідною, що унеможливорює нецінову конкуренцію, спроможність виробника впливати на рівень ринкової ціни своєї продукції (адже питома вага обсягів виробництва і реалізації незначна), вільне входження й вихід з ринку. Віднесення галузі до чистої конкуренції є значною мірою умовністю, тому що жоден з названих чинників у реальній економіці не існує в чистому вигляді. Таке припущення є надто важливим в економічній теорії та дозволяє проводити дослідження, робити висновки й прогнозування.

В умовах неможливості безпосередньо впливати на рівень сільськогосподарських цін з метою підвищення ефективності діяльності підприємства і зростання прибутку менеджер повинен сконцентрувати основну свою діяльність на питаннях організації виробництва та контролю з метою мінімізації собівартості продукції. Саме ці параметри діяльності підприємства безпосередньо залежать від нього.

Друга група чинників пов'язана з так званою довгостроковою проблемою у сільському господарстві і полягає в низьких доходах сільськогосподарських виробників порівняно з працівниками підприємств інших галузей. Основними причинами цієї проблеми є

цінова нееластичність попиту на сільськогосподарську продукцію, дисбаланс попиту та пропозиції (пропозиція перевищує попит), а також відносна мобільність сільськогосподарських ресурсів.

Третя група чинників стосується короткострокової проблеми, суть якої полягає у нестабільності доходів сільськогосподарських виробників і виявляється у коливанні цін на сільськогосподарську продукцію і відповідно доходів. Причинами такого становища є як нееластичність попиту на сільськогосподарську продукцію, так і коливання обсягів виробництва та попиту на неї.

Загалом сільське господарство є специфічною галуззю, яка значною мірою відрізняється від інших галузей народного господарства. Виділяють наступні особливості цієї галузі, які визначають специфіку аграрного менеджменту.

Головним засобом виробництва у сільському господарстві є земля, тоді як у промисловості – обладнання, механізми, будівлі тощо. У сільському господарстві економічний процес відтворення переплітається з природними процесами. Засобами виробництва виступають живі організми – тварини і рослини, що розвиваються за біологічними законами. У ґрунті також відбуваються біологічні процеси, де під дією мікроорганізмів здійснюються розпад і біосинтез різних органічних сполук, унаслідок чого утворюються специфічні для ґрунту органічні речовини та мінерали. Ця особливість відображається в діяльності менеджера й проявляється у необхідності особливого ставлення працівників до засобів та предметів виробництва – землі, тварин, птиці, бджіл та інших живих організмів.

Сільське господарство, більше ніж інші галузі народного господарства, залежить від кліматичних умов, що безпосередньо впливають на організацію виробництва та управління ним. Природно-кліматичні умови є визначальним чинником спеціалізації сільськогосподарського виробництва, а це зумовлює специфіку його організації.

На відміну від промисловості, де зазвичай відбувається рух предметів праці, а знаряддя виробництва (машини, обладнання) сконцентровані в одному місці, у сільському господарстві рухаються знаряддя виробництва, а предмети праці – рослини та тварини – знаходяться на одному місці. Це впливає на формування виробничих витрат, оскільки зумовлює порівняно велику потребу в механізмах і затратах на переїзди й транспортування продукції, а також зумовлює певні особливості операційного менеджменту, пов'язані з необхідністю мінімізації витрат.

У сільському господарстві частина виробленої продукції використовується у подальшому виробництві (певну кількість зерна, картоплі та іншої продукції залишають на насіння, для годівлі худоби; частина поголів'я тварин використовується для відтворення стада і т. ін.). Тому не вся вироблена в цій галузі продукція є товарною, що зумовлює особливості планування обсягів виробництва та розподілу продукції, а також організації виробничих процесів.

На відміну від промисловості, в сільському господарстві робочий період не збігається з періодом виробництва, що пояснюється тим, що виробничий період тут – це час, коли процес здійснюється за безпосередньої участі людини й часу, що проходить під дією природних чинників. Така особливість сільського господарства накладає свій відбиток на процес організації виробництва і відповідно на прийняття управлінських рішень. Це стосується організації використання трудових ресурсів та розподілу робочого часу за місяцями і виробничими циклами.

Сезонність виробництва у рослинництві - це виробничий процес, який має найвищу та найнижчу інтенсивність. Виробництво тут здійснюється за певними циклами – підготовка ґрунту до посіву, догляд за посівами, збирання урожаю.

Рослинництво та тваринництво – взаємодоповнюючі галузі сільського господарства. Тваринництво не може розвиватися без кормової бази, а рослинництво – без органічних добрив, що надходять від галузі тваринництва. Паралельний розвиток обох галузей дозволяє раціональніше використовувати трудові та матеріальні ресурси.

Виробництво сільськогосподарської продукції і формування цін на неї здійснюються в умовах, наближених до досконалої конкуренції, тоді як ціни на ресурси для сільського господарства та на продукцію переробних галузей формуються в умовах недосконалої конкуренції.

Певні особливості мають процеси формування і функціонування соціальної сфери в сільській місцевості, що проявляються у специфіці існування сільських громад, яке поєднує виробничі та соціальні проблеми.

14.2. Особливості управління в сільськогосподарських підприємствах різних форм власності та організаційно-правових форм господарювання

Підприємство - самостійний суб'єкт господарювання, створений компетентним органом державної влади або органом місцевого самоврядування, або іншими суб'єктами для задоволення суспільних та особистих потреб шляхом систематичного здійснення виробничої,

науково-дослідної, торговельної, іншої господарської діяльності. Підприємства можуть створюватись як для здійснення підприємництва, так і для некомерційної господарської діяльності.

Залежно від форм власності в Україні можуть діяти підприємства таких видів: - приватне підприємство, що діє на основі приватної власності громадян чи суб'єкта господарювання (юридичної особи); - підприємство, що діє на основі колективної власності (підприємство колективної власності); - комунальне підприємство, що діє на основі комунальної власності територіальної громади; - державне підприємство, що діє на основі державної власності; підприємство, засноване на змішаній формі власності (на базі об'єднання майна різних форм власності).

Залежно від способу утворення та формування статутного капіталу в Україні діють підприємства унітарні та корпоративні.

Підприємства залежно від кількості працюючих та обсягу валового доходу від реалізації продукції за рік можуть бути віднесені до малих підприємств, середніх або великих підприємств.

Малими (незалежно від форми власності) визнаються підприємства, в яких середньооблікова чисельність працюючих за звітний (фінансовий) рік не перевищує п'ятдесяти осіб, а обсяг валового доходу від реалізації продукції (робіт, послуг) за цей період не перевищує сімдесяти мільйонів гривень.

Великими підприємствами визнаються підприємства, в яких середньооблікова чисельність працюючих за звітний (фінансовий) рік перевищує двісті п'ятдесят осіб, а обсяг валового доходу від реалізації продукції (робіт, послуг) за рік перевищує суму сто мільйонів гривень. Усі інші підприємства визнаються середніми.

Приватним підприємством визнається підприємство, що діє на основі приватної власності одного або кількох громадян, іноземців, осіб без громадянства та його (їх) праці чи з використанням найманої праці. Приватним є також підприємство, що діє на основі приватної власності суб'єкта господарювання - юридичної особи.

Господарські об'єднання утворюються як асоціації, корпорації, консорціуми, концерни, інші об'єднання підприємств, передбачені законом.

Асоціація - договірне об'єднання, створене з метою постійної координації господарської діяльності підприємств, що об'єдналися, шляхом централізації однієї або кількох виробничих та управлінських функцій, розвитку спеціалізації і кооперації виробництва, організації спільних виробництв на основі об'єднання учасниками фінансових та матеріальних ресурсів для задоволення переважно господарських потреб

учасників асоціації. У статуті асоціації повинно бути зазначено, що вона є господарською асоціацією. Асоціація не має права втручатися у господарську діяльність підприємств - учасників асоціації. За рішенням учасників асоціація може бути уповноважена представляти їх інтереси у відносинах з органами влади, іншими підприємствами та організаціями.

Корпорацією визнається договірне об'єднання, створене на основі поєднання виробничих, наукових і комерційних інтересів підприємств, що об'єдналися, з делегуванням ними окремих повноважень централізованого регулювання діяльності кожного з учасників органам управління корпорації.

Консорціум - тимчасове статутне об'єднання підприємств для досягнення його учасниками певної спільної господарської мети (реалізації цільових програм, науково-технічних, будівельних проектів тощо). Консорціум використовує кошти, якими його наділяють учасники, централізовані ресурси, виділені на фінансування відповідної програми, а також кошти, що надходять з інших джерел, в порядку, визначеному його статутом. У разі досягнення мети його створення консорціум припиняє свою діяльність.

Концерном визнається статутне об'єднання підприємств, а також інших організацій, на основі їх фінансової залежності від одного або групи учасників об'єднання, з централізацією функцій науково-технічного і виробничого розвитку, інвестиційної, фінансової, зовнішньоекономічної та іншої діяльності. Учасники концерну наділяють його частиною своїх повноважень, у тому числі правом представляти їх інтереси у відносинах з органами влади, іншими підприємствами та організаціями. Учасники концерну не можуть бути одночасно учасниками іншого концерну.

Державні і комунальні господарські об'єднання утворюються переважно у формі корпорації або концерну, незалежно від найменування об'єднання (комбінат, трест тощо).

Асоційовані підприємства. Холдингові компанії.

Асоційовані підприємства (господарські організації) - це група суб'єктів господарювання - юридичних осіб, пов'язаних між собою відносинами економічної та/або організаційної залежності у формі участі в статутному капіталі та/або управлінні. Залежність між асоційованими підприємствами може бути простою і вирішальною.

Проста залежність між асоційованими підприємствами виникає у разі якщо одне з них має можливість блокувати прийняття рішень іншим (залежним) підприємством, які повинні прийматися відповідно до закону та/або установчих документів цього підприємства кваліфікованою більшістю голосів.

Вирішальна залежність між асоційованими підприємствами виникає у разі якщо між підприємствами встановлюються відносини контролю-підпорядкування за рахунок переважної участі контролюючого підприємства в статутному капіталі та/або загальних зборах чи інших органах управління іншого (дочірнього) підприємства, зокрема володіння контрольним пакетом акцій. Відносини вирішальної залежності можуть встановлюватися за умови отримання згоди відповідних органів Антимонопольного комітету України.

Холдингова компанія - публічне акціонерне товариство, яке володіє, користується, а також розпоряджається холдинговими корпоративними пакетами акцій (часток, паїв) двох або більше корпоративних підприємств (крім пакетів акцій, що перебувають у державній власності).

Законом можуть визначатися й інші форми об'єднання інтересів підприємств (союзи, спілки, асоціації підприємців тощо).

Організація функціонування товариства з обмеженою відповідальністю. Внаслідок проведеної реорганізації колективних сільськогосподарських підприємств найпоширенішим видом новостворених аграрних підприємств (понад 65 %) стали товариства з обмеженою відповідальністю (ТОВ). Згідно зі ст. 50 Господарського кодексу України ТОВ - визнається товариство, що має статутний (складений) капітал, розділений на частки, розмір яких визначається установчими документами.

Максимальна кількість учасників товариства з обмеженою відповідальністю може досягати 10 осіб.

Учасники товариства несуть відповідальність в межах їх вкладів. Учасники товариства, які не повністю внесли вклади, несуть солідарну відповідальність за його зобов'язаннями у межах вартості невнесеної частини вкладу кожного з учасників.

Товариство з обмеженою і товариство з додатковою відповідальністю створюються і діють на підставі статуту, повне і командитне товариство - засновницького договору.

Установчі документи повинні містити відомості про вид товариства, предмет і цілі його діяльності, склад засновників та учасників, найменування та місцезнаходження, розмір та порядок утворення статутного (складеного) капіталу, порядок розподілу прибутків та збитків, склад та компетенцію органів товариства та порядок прийняття ними рішень, включаючи перелік питань, по яких необхідна кваліфікована більшість голосів, порядок внесення змін до установчих документів та порядок ліквідації і реорганізації товариства.

Відсутність зазначених відомостей в установчих документах є підставою для відмови у державній реєстрації товариства.

У товаристві з обмеженою відповідальністю створюється статутний (складений) капітал, розмір якого повинен становити не менше суми, еквівалентної одній мінімальній заробітній платі, діючій на момент створення товариства з обмеженою відповідальністю.

Учасник товариства з обмеженою відповідальністю має право продати чи іншим чином відступити свою частку (її частину) у статутному капіталі одному або кільком учасникам цього товариства. Відчуження учасником товариства з обмеженою відповідальністю своєї частки (її частини) третім особам допускається, якщо інше не встановлено статутом товариства.

При виході учасника з товариства з обмеженою відповідальністю йому виплачується вартість частини майна товариства, пропорційна його частці у статутному (складеному) капіталі. Виплата проводиться після затвердження звіту за рік, в якому він вийшов з товариства, і в строк до 12 місяців з дня виходу. На вимогу учасника та за згодою товариства вклад може бути повернуто повністю або частково в натуральній формі.

Вищим органом товариства з обмеженою відповідальністю є загальні збори учасників. Вони складаються з учасників товариства або призначених ними представників. Представники учасників можуть бути постійними або призначеними на певний строк. Учасник вправі в будь-який час замінити свого представника у загальних зборах учасників, сповістивши про це інших учасників.

Учасники мають кількість голосів, пропорційну розміру їх часток у статутному (складеному) капіталі.

Загальні збори учасників товариства обирають голову товариства.

До компетенції загальних зборів учасників ТОВ належить:

- визначення основних напрямів діяльності товариства і затвердження його планів та звітів про їх виконання;
- внесення змін до статуту товариства, у тому числі зміна розміру його статутного капіталу;
- утворення і відкликання виконавчого та інших органів товариства;
- створення, реорганізація та ліквідація дочірніх підприємств, філій та представництв, затвердження їх статутів та положень;
- винесення рішень про притягнення до майнової відповідальності посадових осіб органів управління товариства;
- затвердження правил процедури та інших внутрішніх документів товариства, визначення організаційної структури товариства;
- затвердження договорів (угод), укладених на суму, що перевищує вказану в статуті товариства;
- прийняття рішення про припинення

діяльності товариства, призначення ліквідаційної комісії, затвердження ліквідаційного балансу; - встановлення розміру, форми і порядку внесення учасниками додаткових вкладів; - вирішення питання про придбання товариством частки учасника; - виключення учасника з товариства; - визначення форм контролю за діяльністю виконавчого органу, створення та визначення повноважень відповідних контрольних органів.

З питань, визначення основних напрямів діяльності товариства і затвердження його планів та звітів про їх виконання, внесення змін до статуту товариства, у тому числі зміна розміру його статутного капіталу, а також при вирішенні питання про виключення учасника з товариства рішення вважається прийнятим, якщо за нього проголосують учасники, що володіють у сукупності більш як 50 відсотками загальної кількості голосів учасників товариства.

З решти питань рішення приймається простою більшістю голосів.

Загальні збори учасників вважаються повноважними, якщо на них присутні учасники (представники учасників), що володіють у сукупності більш як 60 відсотками голосів. Брати участь у зборах з правом дорадчого голосу можуть члени виконавчих органів, які не є учасниками товариства. Учасники зборів, які беруть участь у зборах, реєструються з зазначенням кількості голосів, яку має кожний учасник. Цей перелік підписується головою та секретарем зборів.

Про проведення загальних зборів товариства учасники повідомляються передбаченим статутом способом з зазначенням часу і місця проведення зборів та порядку денного.

У товаристві з обмеженою відповідальністю створюється виконавчий орган: колегіальний (дирекція) або одноособовий (директор). Дирекцію очолює генеральний директор. Членами виконавчого органу можуть бути також і особи, які не є учасниками товариства.

Дирекція (директор) вирішує усі питання діяльності товариства, за винятком тих, що належать до виключної компетенції загальних зборів учасників.

Контроль за діяльністю дирекції (директора) товариства з обмеженою відповідальністю здійснюється ревізійною комісією, що утворюється загальними зборами учасників товариства з їх числа, в кількості, передбаченій установчими документами, але не менше 3 осіб. Члени дирекції (директор) не можуть бути членами ревізійної комісії.

Перевірка діяльності дирекції (директора) товариства проводиться ревізійною комісією за дорученням зборів, з власної ініціативи або на вимогу учасників товариства. Ревізійна комісія вправі вимагати від

посадових осіб товариства подання їй усіх необхідних матеріалів, бухгалтерських чи інших документів та особистих пояснень.

Ревізійна комісія доповідає результати проведених нею перевірок вищому органу товариства, складає висновок по річних звітах та балансах. Без висновку ревізійної комісії загальні збори учасників товариства не мають права затверджувати баланс товариства. Ревізійна комісія має право ставити питання про скликання позачергових загальних зборів учасників, якщо виникла загроза суттєвим інтересам товариства або виявлено зловживання посадовими особами товариства.

Учасника товариства з обмеженою відповідальністю, який систематично не виконує або неналежним чином виконує обов'язки, або перешкоджає своїми діями досягненню цілей товариства, може бути виключено з товариства на основі рішення, за яке проголосували учасники, що володіють у сукупності більш як 50 відсотками загальної кількості голосів учасників товариства. При цьому цей учасник (його представник) у голосуванні участі не бере.

Товариством з додатковою відповідальністю визнається товариство, статутний (складений) капітал якого поділений на частки визначених установчими документами розмірів. Учасники такого товариства відповідають за його боргами своїми внесками до статутного (складеного) капіталу, а при недостатності цих сум - додатково належним їм майном в однаковому для всіх учасників кратному розмірі до внеску кожного учасника.

Граничний розмір відповідальності учасників передбачається в установчих документах.

Організація функціонування акціонерних товариств.

Акціонерне товариство - господарське товариство, статутний капітал якого поділено на визначену кількість акцій однакової номінальної вартості, корпоративні права за якими посвідчуються акціями.

Акціонерне товариство не відповідає за зобов'язаннями акціонерів. До товариства та його органів не можуть застосовуватися будь-які санкції, що обмежують їх права, у разі вчинення акціонерами протиправних дій. Акціонери не відповідають за зобов'язаннями товариства і несуть ризик збитків, пов'язаних з діяльністю товариства, тільки в межах належних їм акцій. До акціонерів не можуть застосовуватися будь-які санкції, що обмежують їх права, у разі вчинення протиправних дій товариством або іншими акціонерами.

Акціонерне товариство може бути створене шляхом заснування або злиття, поділу, виділу чи перетворення підприємницького (підприємницьких) товариства, державного (державних), комунального (комунальних) та інших підприємств у акціонерне товариство.

Товариство створюється без обмеження строку діяльності, якщо інше не встановлено його статутом. Товариство вважається створеним і набуває прав юридичної особи з дати його державної реєстрації в установленому законодавством порядку.

Акціонерами товариства визнаються фізичні і юридичні особи, а також держава в особі органу, уповноваженого управляти державним майном, або територіальна громада в особі органу, уповноваженого управляти комунальним майном, які є власниками акцій товариства.

Акціонерні товариства за типом поділяються на публічні акціонерні товариства та приватні акціонерні товариства.

Кількісний склад акціонерів приватного акціонерного товариства не може перевищувати 100 акціонерів.

Публічне акціонерне товариство може здійснювати публічне та приватне розміщення акцій.

Засновницький договір не є установчим документом товариства і діє до дати реєстрації Державною комісією з цінних паперів та фондового ринку звіту про результати закритого (приватного) розміщення акцій.

У разі заснування акціонерного товариства його акції підлягають розміщенню виключно серед його засновників шляхом приватного розміщення. Публічне розміщення акцій товариства може здійснюватися після отримання свідоцтва про реєстрацію першого випуску акцій.

На установчих зборах акціонерного товариства вирішуються питання про: 1) заснування товариства; 2) затвердження оцінки майна, що вноситься засновниками в рахунок оплати акцій товариства; 3) затвердження статуту товариства; 4) утворення органів товариства; 5) уповноваження представника (представників) на здійснення подальшої діяльності щодо утворення товариства; 6) обрання членів наглядової ради, голови колегіального виконавчого органу товариства (особи, яка здійснює повноваження одноосібного виконавчого органу товариства), членів ревізійної комісії (ревізора); 7) затвердження результатів розміщення акцій; 8) вчинення інших дій, необхідних для створення товариства.

Рішення з питань, зазначених у пунктах 1-3, вважаються прийнятими, якщо за них проголосували всі засновники акціонерного товариства. Рішення з інших питань приймаються простою більшістю голосів засновників, якщо інше не передбачено засновницьким договором.

Установчим документом акціонерного товариства є його статут.

Мінімальний розмір статутного капіталу акціонерного товариства становить 1250 мінімальних заробітних плат виходячи із ставки

мінімальної заробітної плати, що діє на момент створення (реєстрації) акціонерного товариства. Статутний капітал товариства визначає мінімальний розмір майна товариства, який гарантує інтереси його кредиторів.

Статутом акціонерного товариства може бути передбачено створення спеціального фонду для виплати дивідендів за привілейованими акціями.

Акціонерне товариство має право формувати резервний капітал у розмірі не менше ніж 15 відсотків статутного капіталу, якщо інше не визначено статутом товариства. Резервний капітал формується шляхом щорічних відрахувань від чистого прибутку товариства або за рахунок нерозподіленого прибутку. До досягнення встановленого статутом розміру резервного капіталу розмір щорічних відрахувань не може бути меншим ніж 5 відсотків суми чистого прибутку товариства за рік. Резервний капітал створюється для покриття збитків товариства, а також для збільшення статутного капіталу, виплати дивідендів за привілейованими акціями, погашення заборгованості у разі ліквідації товариства тощо.

Загальні збори є вищим органом акціонерного товариства.

Акціонерне товариство зобов'язане щороку скликати загальні збори (річні загальні збори). Річні загальні збори товариства проводяться не пізніше 30 квітня наступного за звітним року.

Наглядова рада акціонерного товариства є органом, що здійснює захист прав акціонерів товариства, і в межах компетенції, визначеної статутом та Законом, контролює та регулює діяльність виконавчого органу.

Виконавчий орган акціонерного товариства здійснює управління поточною діяльністю товариства.

Виконавчий орган акціонерного товариства підзвітний загальним зборам і наглядовій раді, організовує виконання їх рішень. Виконавчий орган діє від імені акціонерного товариства у межах, встановлених статутом акціонерного товариства і законом.

Виконавчий орган акціонерного товариства може бути колегіальним (правління, дирекція) або одноосібним (директор, генеральний директор).

Для проведення перевірки фінансово-господарської діяльності акціонерного товариства загальні збори обирають ревізійну комісію (ревізора).

Річна фінансова звітність публічного акціонерного товариства підлягає обов'язковій перевірці незалежним аудитором.

Акціонерне товариство припиняється в результаті передання всього свого майна, прав та обов'язків іншим підприємницьким товариствам - правонаступникам (шляхом злиття, приєднання, поділу, перетворення) або в результаті ліквідації.

Організація функціонування фермерського господарства. За Законом України від 19.06.2003 р. «Про фермерське господарство» з подальшими змінами і доповненнями (з 23 квітня 2011 року до цього Закону будуть внесені зміни згідно із Законом України від 23 вересня 2010 року № 2555-VI) фермерське господарство є формою підприємницької діяльності громадян із створенням юридичної особи, які виявили бажання виробляти товарну сільськогосподарську продукцію, займатися її переробкою та реалізацією з метою отримання прибутку на земельних ділянках, наданих їм для ведення фермерського господарства.

Фермерське господарство може бути створене одним громадянином України або кількома громадянами України, які є родичами або членами сім'ї, відповідно до закону. Фермерське господарство має своє найменування, печатку і штамп.

Фермерське господарство діє на основі Статуту, у якому зазначаються найменування господарства, його місцезнаходження, адреса, предмет і мета діяльності, порядок формування майна (складеного капіталу), органи управління, порядок прийняття ними рішень, порядок вступу до господарства та виходу з нього та інші положення, що не суперечать законодавству України.

Членами фермерського господарства можуть бути подружжя, їх батьки, діти, які досягли 14-річного віку, інші члени сім'ї, родичі, які об'єдналися для спільного ведення фермерського господарства, визнають і дотримуються положень Статуту фермерського господарства. Членами фермерського господарства не можуть бути особи, які працюють у ньому за трудовим договором (контрактом). При створенні фермерського господарства одним із членів сім'ї інші члени сім'ї, а також родичі можуть стати членами цього фермерського господарства після внесення змін до його Статуту.

Головою фермерського господарства є його засновник або інша визначена в Статуті особа. Він представляє фермерське господарство перед органами державної влади, підприємствами, установами, організаціями та окремими громадянами чи їх об'єднаннями відповідно до закону.

Голова фермерського господарства укладає від імені господарства угоди та вчиняє інші юридично значимі дії відповідно до законодавства

України. Він може письмово доручати виконання своїх обов'язків одному з членів господарства або особі, яка працює за контрактом.

Право на створення фермерського господарства має кожний дієздатний громадянин України, який досяг 18-річного віку, виявив бажання та пройшов професійний відбір на право створення фермерського господарства.

Професійний відбір громадян, які виявили бажання створити фермерське господарство, проводить районна (міська) професійна комісія з питань створення фермерських господарств, склад якої формується і затверджується районною (міською) радою. До складу професійної комісії з питань створення фермерських господарств включаються представники органів державної влади, органів місцевого самоврядування, представники Асоціації фермерів та приватних землевласників і громадських організацій.

Земельні ділянки для ведення фермерського господарства передаються громадянам України у власність і надаються в оренду із земель державної або комунальної власності.

Громадянам України - членам фермерських господарств передаються безоплатно у власність надані їм у користування земельні ділянки у розмірі земельної частки (паю) члена сільськогосподарського підприємства, розташованого на території відповідної ради.

Новоствореним фермерським господарствам у період становлення (перші три роки після його створення, а у трудонедостатніх населених пунктах - п'ять років), фермерським господарствам з відокремленими фермерськими садибами, фермерським господарствам, які провадять господарську діяльність та розташовані у гірських населених пунктах, на поліських територіях, визначених в установленому порядку Кабінетом Міністрів України, та іншим фермерським господарствам надається допомога за рахунок державного і місцевого бюджетів, у тому числі через Український державний фонд підтримки фермерських господарств.

Кабінет Міністрів України щорічно в проекті Державного бюджету України передбачає кошти на підтримку фермерських господарств.

Громадяни України, які до 1 січня 2002 року отримали в постійне користування або оренду земельні ділянки для ведення фермерського господарства, мають переважне право на придбання (викуп) земельних ділянок розміром до 100 гектарів сільськогосподарських угідь, у тому числі до 50 гектарів ріллі, у власність з розстрочкою платежу до 20 років.

Представницьким органом фермерських господарств України є Асоціація фермерів та приватних землевласників України. З метою забезпечення прав і законних інтересів громадян України, які ведуть фермерське господарство, а також створення сприятливих умов для розвитку фермерських господарств

Час роботи у фермерському господарстві членів господарства та осіб, які працюють у ньому за трудовим договором (контрактом), зараховується до загального і безперервного стажу роботи на підставі записів у трудовій книжці і документів, що підтверджують сплату внесків на соціальне страхування.

Організація функціонування приватного підприємства. Приватним підприємством, згідно Господарського кодексу України, визнається підприємство, що діє на основі приватної власності одного або кількох громадян, іноземців, осіб без громадянства та його (їх) праці чи з використанням найманої праці. Приватним є також підприємство, що діє на основі приватної власності суб'єкта господарювання – юридичної особи.

Приватне підприємство – це вид юридичної особи, заснованої на приватній власності. Застосування такої форми дає можливість здійснювати сільськогосподарське виробництво на базі приватної власності на землю та майно. Приватне підприємство є самостійною господарською організацією, створеною на основі приватної власності фізичної особи і зареєстрованою у встановленому законом порядку для здійснення господарської діяльності з метою задоволення суспільних потреб (у товарах, продукції, послугах) і одержання прибутку. Це юридична особа, яка має самостійний баланс, розрахункові та інші рахунки в банках.

Визначення «приватне», крім форми власності, виявляє головну особливість правового становища підприємства цієї організаційної форми. Згідно із законодавством власник у цьому випадку є водночас підприємцем, а власність і управління майном у приватному підприємстві не розмежовуються.

Створення приватних підприємств дозволяє власнику самостійно приймати рішення з питань діяльності підприємства та нести відповідальність за наслідки такої діяльності, що дає можливість оперативно й ефективно керувати підприємством.

Організація функціонування виробничого кооперативу. Відповідно до Господарського кодексу України (ст. 95) виробничим кооперативом визнається юридична особа, що діє на основі статуту, добровільне об'єднання громадян на засадах членства з метою спільної виробничої або іншої господарської діяльності, що базується на їх

особистій трудовій участі та об'єднанні майнових пайових внесків, участі в управлінні підприємством та розподілі доходу між членами кооперативу відповідно до їх участі у його діяльності.

Виробничі кооперативи можуть здійснювати виробничу, переробну, заготівельно-збутову, постачальницьку, сервісну і будь-яку іншу підприємницьку діяльність, не заборонену законом.

Виробничі кооперативи створюються та здійснюють свою діяльність за такими принципами: - добровільність членства громадян у кооперативі та вільний вихід з нього; - особиста трудова участь членів кооперативу у діяльності підприємства; - відкритість і доступність членства для тих, хто визнає статут кооперативу, бажає брати участь у його діяльності на умовах, встановлених статутом кооперативу; - демократичний характер управління кооперативом, рівні права членів кооперативу при прийнятті рішень; - розподіл доходу між членами кооперативу відповідно до їх трудової та майнової участі в діяльності кооперативу; - контроль членів кооперативу за його роботою в порядку, визначеному статутом.

Засновниками (членами) виробничого кооперативу можуть бути громадяни, іноземці та особи без громадянства. Чисельність членів виробничого кооперативу не може бути меншою, ніж три особи. Рішення про створення виробничого кооперативу приймається його установчими зборами. Майно виробничого кооперативу становить колективну власність кооперативу.

Управління виробничим кооперативом здійснюється на основі самоврядування, гласності, участі його членів у вирішенні питань діяльності кооперативу. Вищим органом управління виробничого кооперативу є загальні збори членів кооперативу. До органів управління кооперативу належать правління (голова) кооперативу та ревізійна комісія (ревізор) кооперативу.

Статутом виробничого кооперативу може бути передбачено спостережну раду кооперативу. Члени ревізійної комісії (ревізор) кооперативу не можуть бути членами його правління (головою кооперативу) чи спостережної ради.

До складу правління виробничого кооперативу, яке очолює голова, має входити не менше десяти членів.

Виробничий кооператив ліквідується в загальному порядку ліквідації суб'єкта господарювання, передбаченому Господарським Кодексом.

14.3. Агропромислова інтеграція

Агропромислова інтеграція, що формується в середовищі інституту агропромислового комплексу (АПК) є утворенням, яке структурує економічну взаємодію агентів ринку та діє у вигляді організаційно оформлених структур і систем, що забезпечують дотримання відповідних правил і норм.

У загальноприйнятому вигляді агропромисловий комплекс національного господарства є сукупність галузей, що забезпечують матеріально-технічну базу індустріального розвитку сільського господарства (І сфера), виробництво сільськогосподарської продукції (ІІ сфера), переробку, транспортування, зберігання та реалізацію сільськогосподарської продукції споживачеві (ІІІ сфера). Враховуючи особливості складових агропромислового комплексу та багатоаспектні взаємовідносини між ними, можна стверджувати, що агропромислову сферу слід розглядати як складну систему.

Агропромислова інтеграція - 1) посилення виробничо-економічних зв'язків і органічне поєднання сільського господарства і галузей промисловості, транспорту, торгівлі тощо, які обслуговують сільське господарство, постачають ресурси і доводять його продукцію до споживача; 2) специфічна форма територіально-виробничого міжгалузевого комбінування, поєднання підприємств різних галузей з відокремленими технологічними процесами, але пов'язаних технологічно, організаційно й економічно на основі оптимальної концентрації виробництва для створення кінцевої продукції.

Агропромислова інтеграція – це вищий синтез сільського господарства і промисловості. База агропромислової інтеграції – розвиток продуктивних сил, поглиблення суспільного поділу праці, спеціалізації і кооперування виробництва.

Першим етапом агропромислової інтеграції була диференціація – подрібнення галузі, відокремлення від сільського господарства галузей промисловості (виробництво сільськогосподарської техніки), торгівлі сільгосппродуктами, легкої і харчової промисловості з переробки сільськогосподарської сировини. Внаслідок цього, по-перше, зросла продуктивність праці в галузях, пов'язаних із сільським господарством; по-друге, кожна з цих сфер діяльності (торгівля, харчова промисловість та ін.) прагнула забезпечити зростання доходів у межах своєї галузі, ігноруючи те, що всі вони повинні сприяти розвитку сільського господарства і промисловості в комплексі. Поступово зникає зв'язок між сільським господарством і галузями, які його обслуговують, знижується загальний ефект. Для забезпечення єдності сільського господарства та промисловості й необхідна агропромислова інтеграція.

Розвивається агропромислова інтеграція у двох основних розрізах: вертикальному і горизонтальному.

Вертикальна інтеграція означає міжгалузеві кооперування підприємств і виробництв різних галузей народного господарства, технологічно й організаційно взаємопов'язаних між собою. Вона забезпечує єдність і безперервність виробничого й технологічного процесів, тобто оптимальне проходження товарної маси від виробництва сировини до випуску і доставки споживачеві готової продукції, а також зниження витрат, підвищення ефективності виробництва та якості продукції. Основними організаційно-господарськими формами повної вертикальної інтеграції, в яких відбувається технологічне, економічне й організаційне злиття промисловості й сільського господарства, є агропромислові підприємства, об'єднання, комбінати, агрофірми, агроторговельні підприємства та ін.

Агропромислові підприємства — це первинні ланки агропромислового виробництва, які є формою, в основі якої лежать прямі технологічні зв'язки: виробництво сільськогосподарської сировини, її переробка і зберігання. Найхарактерніші риси цих підприємств: єдине керівництво сільськогосподарськими, переробними і обслуговуючими підрозділами; високий ступінь централізації управлінських функцій; наявність загальних господарських служб; єдиний план, баланс, розрахунковий рахунок в банку, загальний прибуток.

Існують два види агропромислових об'єднань: 1. ті, що функціонують на базі головного підприємства; 2. об'єднані спеціальним управлінським апаратом.

Відносно новою і своєрідною формою агропромислової інтеграції є агропромислова фірма — форма організації виробництва, за якої на базі сільськогосподарських підприємств, що мають значний виробничий потенціал (великі власні потужності для будівництва і монтажу устаткування, потужну технічну базу, розвинуту соціальну інфраструктуру тощо), здійснюється не тільки виробництво, а й переробка та реалізація сільськогосподарської продукції. Характерною рисою агрофірм є те, що переробні підприємства, які входять до їхнього складу, безпосередньо підпорядковані агрофірмі як внутрігосподарський підрозділ, тобто сільськогосподарське підприємство є інтегратором виробничої системи.

Горизонтальна інтеграція — це система взаємозв'язків між підприємствами однієї галузі. Забезпечує поглиблення спеціалізації окремих ланок єдиного технологічного процесу, зниження витрат виробництва. Найпоширеніша в сільському господарстві у сфері

основного виробництва у вигляді спеціалізованих господарств, міжгосподарських підприємств тощо.

Економічна могутність фірм агробізнесу, в розвинутих країнах світу, визначила їх головну роль у координації міжгосподарських, міжгалузевих і особливо агропромислових зв'язків. Вони стали ініціаторами сучасного механізму контролю за технологією і організацією сільськогосподарського виробництва, що зумовлює перехід стратегічних рішень, які визначають розвиток сільського господарства, до промислово-торговельних фірм несільськогосподарських сфер економіки. Промислові фірми агробізнесу перетворюються на центри, які визначають основні напрями науково-технічного прогресу, забезпечують комплексність поставок і нормальну експлуатацію техніки в сільському господарстві, гарантують не тільки якість реалізованих засобів виробництва, а й відповідний корисний ефект (приріст урожайності від добрив, насіння; приріст ваги від комбікормів та ін.). Фірми харчової промисловості й торгівлі продовольчими товарами, прагнучи мінімізувати сукупні витрати на виробництво, переробку і збут продуктів харчування, стимулюють підвищення й диференціацію якісних показників сільськогосподарської продукції, розширення її асортименту, раціональне розміщення, продуктової, технологічної й територіальної спеціалізації, ліквідацію або скорочення сезонності сільськогосподарського виробництва.

Розвиток агропромислової інтеграції дає змогу оптимізувати пропорції між сільським господарством і промисловістю, створює передумови для поступового скорочення витрат на міжгалузевих стиках, скорочення витрат на управління агропромисловим виробництвом, сприяє вирішенню соціальних завдань.

14.4. Організація управління матеріально-технічним та іншим агросервісним забезпеченням галузі рослинництва

Основним завданням підприємств аграрного сервісу є надання сільськогосподарським товаровиробникам виробничих послуг для підвищення ефективності та прибутковості основних видів їх діяльності. Структуру аграрного сервісу сільськогосподарського виробництва характеризують види та напрями його виробничого обслуговування (рис. 14.1).

Такий поділ обумовлений різноманітністю видів виробничо-господарської діяльності сільгосппідприємств, які обслуговує агросервіс.

До основних функцій підприємств аграрного сервісу, що забезпечують формування галузі рослинництва належать: організація вивчення попиту на різні види рослинницької сировини і послуг,

динаміки споживчого ринку; реалізація різних видів продукції рослинництва і послуг; визначення суспільно-прийнятних цін на продукцію рослинництва і послуги; боротьба з монополізмом у системі ціноутворення на сільськогосподарську продукцію, зокрема продукцію галузі рослинництва; здійснення логістичних послуг; запобігання та боротьба з порушеннями паритету цін на продукцію та послуги. Вказані функції підприємств аграрного сервісу є різноплановими, так як, обслуговують різні етапи та ланки аграрного виробництва - від виробництва до реалізації аграрної продукції. Тому важливе значення має класифікація підприємств аграрного сервісу, що дозволить обґрунтувати та вдосконалити організаційно-економічний механізм їх функціонування.



Рис. 14.1. Структура аграрного сервісу сільськогосподарського виробництва

Основою ефективного функціонування підприємств агросервісу є формування та дотримання наступних принципів: необмеженості прогресу; оптимальності; кооперування; періодичності; зниження енергетичної ефективності природокористування; принцип упорядкованості заповнення простору та просторово-тимчасової визначеності; відповідності між рівнем розвитку продуктивних сил і природно-ресурсним потенціалом.

Характерними рисами раціональної системи матеріально-технічного забезпечення і виробничого обслуговування сільськогосподарських підприємств в галузі рослинництва є виконання укладених з даними підприємствами угод на матеріально-технічне забезпечення і виробниче обслуговування; поглиблення спеціалізації та концентрації виробництва, які гарантують впровадження інноваційних технологій; забезпечення взаємозв'язку складових аграрного сервісу; економічно ефективно та екологічно безпечно використання виробничого потенціалу агросервісних структур; пом'якшення впливу при

використанні ресурсного потенціалу служби агросервісу та забезпечення підвищення його оборотності.

Система аграрного сервісу має бути побудована у відповідності до прийнятого у виробничих структурах поєднання галузей та спеціалізації виробництва, яке б сприяло ефективній діяльності їх внутрішньогосподарських підрозділів, раціональному поєднанню економічних інтересів сільськогосподарських товаровиробників та обслуговуючої сфери. В зв'язку з цим галузева й організаційна структури аграрного сервісу повинні мати такі напрями, які б забезпечували комплексність та гарантували високу ефективність роботи усіх складових виробничого процесу.

Тема 15. ОРГАНІЗАЦІЯ ПРАЦІ МЕНЕДЖЕРА РОСЛИННИЦЬКОЇ ГАЛУЗІ

15.1. Управлінська праця як складова управлінської діяльності. Види та класифікація управлінської діяльності

З точки зору психології, діяльність - це специфічний вид активності людини, спрямований на пізнання та творче перетворення навколишнього світу, включаючи саму себе та умови свого існування. Одним з основних видів діяльності людини є праця - її доцільна, корисна, наповнена змістом діяльність, спрямована на перетворення ресурсів природи й створення з них необхідних для життя матеріальних, інтелектуальних та духовних благ, що є обов'язковою умовою існування й розвитку людини і потребує розумового і/або фізичного напруження.

В економічній, управлінській та соціологічній літературі поняття «праця» аналізується через її функції в суспільстві або в організації і виступає умовою росту не лише їхньої економічної та політичної свободи, а й свободи конкретної людини в них.

Формою вияву активного відношення людини до праці є трудова діяльність, яка включає такі види діяльності, як економічна, державна, господарська, суспільно-політична, наукова, творча, підприємницька та інші.

У процесі становлення й розвитку виробництва, а саме у ході розподілу та кооперації праці виокремився специфічний вид діяльності людини - управлінська, яка серед усіх видів діяльності є провідною, спрямовуючою.

Управлінська діяльність (УД) - це особливий різновид свідомої доцільної діяльності людини, в якому відображається реальна взаємодія об'єктивних і суб'єктивних факторів суспільної діяльності людей,

спрямований на ефективне функціонування робіт, що здійснюються (індивідуально або колективно). Доцільність цієї діяльності розкривається як у намаганні досягти тих чи інших цілей, так і у розв'язанні відповідних задач та виконанні функцій.

Якщо трудова діяльність людини передбачає функціонування людини в межах посади, професії, фаху, тобто у досить вузьких межах, то управлінська діяльність має широкі межі функціонування та впливу, які визначаються місцем особи в ієрархічній структурі організації як системи або її органу управління як керуючої підсистеми. І саме трудова діяльність людей виступає об'єктом управлінського впливу.

Феномен управління полягає в тому, що людина не може не управляти. Управління властиве як людському буттю, так і спілкуванню: людина не може не вступати в контакти з іншими людьми. Можна навіть сказати, що поза комунікаціями немає людини. Однак, УД як процес міжособистісного спілкування ширше комунікацій типу «керівник-підлеглий».

УД людини відбувається як у діловій сфері, так і у сфері її взаємовідносин з іншими людьми. Під час здійснення УД у діловій сфері здебільшого відбувається реалізація менеджменту як науки й практики управління. Слід розуміти, що у цьому випадку УД лежить переважно у площині «свідомість-мислення». А здійснення людиною УД у сфері її взаємовідносин з іншими людьми є яскравим прикладом реалізації менеджменту як мистецтва управління.

Управлінська діяльність не є однорідною. Її види класифікують за такими ознаками:

- змістом (організаційна, економічна, технічна, соціально-психологічна, правова, комплексна);
- характером ініціативи (з ініціативи підлеглих, з ініціативи керівництва, із зовнішньої ініціативи);
- періодом (перспективна та поточна);
- предметом діяльності (із фіксованою інформацією, особисті контакти);
- періодичністю повторення (регулярна та нерегулярна);
- фіксованістю у часі (жорстко зафіксована у часі та така, що має певні часові рамки (інтервал));
- важливістю (першочергова та менш важлива);
- терміновістю (термінова, невідкладна та нетермінова).

УД поділяють також на управління іншими людьми та самоуправління. Якщо розглядати УД як управління іншими людьми, то варто дати їй таке визначення: **управлінська діяльність** - це свідомо діяльність людини по цілеспрямованому погодженню сумісної

діяльності інших людей. Якщо ж розглядати її як самоуправління, то визначення набуває іншого змісту: **управлінська діяльність** - це свідомо діяльність людини з управління: власними діями, що стосується, насамперед, визначення й погодження певної послідовності їхнього виконання. Такий підхід до класифікації УД впливає навіть на визначення часу виникнення управління.

Однією з основних складових УД є управлінська праця (УП).

Управлінська праця - це різновид доцільної розумової праці різних категорій управлінських працівників, незалежно від рангу, сфери діяльності, затраченої на виконання організаційних, координаційних дій та на регулювання.

Розрізняють декілька видів управлінської праці: інформаційна, підготовка і прийняття у управлінських рішень, організаторська. Однак, технологічний бік, а значить і зміст (загальна природа) будь-якого з цих видів УП розкривається через її основні функції:

1) логічну функцію загальної природи праці або її змісту, яка передбачає постановку цілей і підготовку процесу праці;

2) енергетичну функцію, що передбачає приведення у дію засобів праці;

3) технологічну функцію, яка полягає у безпосередньому впливі на предмет праці;

4) контрольно-регулюючу функцію, що полягає у налаштуванні й налагодженні обладнання, яке використовується людьми у процесі виконання своїх функцій.

УП має ряд специфічних особливостей, які характеризують її як особливий вид праці.

Характеристики управлінської праці:

- розумова праця, яка характеризується перенесенням центру ваги на психічні процеси сприйняття, запам'ятовування й мислення, поєднує різні за складністю і кваліфікаційними вимогами (творчі, логічні та технічні) операції й процедури, що відрізняються ще й характером трудових процесів;

- непряма виробнича праця, оскільки вона, безпосередньо не виступаючи творцем матеріальних благ, все ж є невід'ємною частиною праці «сукупного працівника», а отже, і продуктивною працею;

- праця, що поєднує елементи менеджменту з елементами спеціальності й професії, адже менеджери у процесі виконання своїх прямих обов'язків часто виконують і неуправлінські функції;

- робота з людьми;

- праця, яка має мінливу за часом, періодами й непередбачуваністю природу;

- праця, у процесі здійснення якої вирішується широке коло проблем організаційного, економічного, технічного, соціально-психологічного, правового характеру ;

- праця, що має інформаційну природу;

- творчий характер праці, зумовлений необхідністю шукати й розв'язувати нові проблеми, активно варіювати функціями, діяти самостійно, обирати неповторний шлях до поставленої мети, приймати нові нестандартні рішення тощо;

- праця, що вимагає прийняття на себе відповідальності за успішне виконання роботи, досягнення поставлених цілей;

- праця, що характеризується слабкою фізичною енергоємністю, високим рівнем використання енергії пам'яті людини та постійним нервовим і психічним напруженням;

- праця, що вимагає від менеджера вміння управляти власним фізичним і емоційним станом;

- праця, яка менше, ніж виробнича праця, піддається механізації й автоматизації, однак, сьогодні, в передових організаціях за рахунок інтенсивного впровадження інформаційних систем управління, звільняється частина робочого часу управлінців;

- різний рівень мобільності та розгорнутості просторових меж УП різних менеджерів у різних організаціях;

- підвищені кваліфікаційні вимоги до керівників та спеціалістів управління - вони повинні мати глибші й різноманітніші знання, порівняно з іншими працівниками і до того ж постійно підвищувати рівень своєї кваліфікації та впроваджувати інновації;

- підвищений рівень організаційної свободи й самостійності, високої складності й нестабільності праці, що вимагає здатності приймати ризиковані рішення;

- особлива значущість якості УП, адже низька якість цієї праці може привести до масштабних економічних і соціальних;

- специфіка предмета, засобів і продукту УП;

- важкість встановлення управлінському персоналу конкретної норми виробітку й межі виконання виробничих, комерційних та інших завдань;

- специфіка результату УП, яка полягає в тому, що результати праці більшості управлінських працівників складно або взагалі не піддаються прямому вимірюванню визначенням обсягів виробленої продукції у вартісних чи натуральних показниках.

Основною метою УП є визначення цілей організації, створення умов для їх досягнення та координація спільних зусиль трудового

колективу організації й забезпечення узгоджених дій його членів, спрямованих на досягнення цих цілей.

Із визначеної мети окреслюються основні завдання УП:

- визначення цілей організації й створення необхідних умов (економічних, організаційних, технічних, соціальних, психологічних і т.д.) для реалізації її завдань і досягнення її цілей;

- забезпечення послідовності, «встановлення гармонії» між індивідуальними трудовими процесами;

- координація спільних зусиль колективу та забезпечення погоджених дій його членів (працівників організації), спрямованих на досягнення конкретних запланованих результатів, досягнення цілей організації;

- задоволення потреб працівників.

Об'єктом УП є трудова діяльність персоналу, а саме праця людей в організації, насамперед, праця окремих працівників або колективу працівників організації, які безпосередньо залучені до виробництва товарів, їх реалізації та надання послуг споживачам.

Специфічним предметом УП є інформація про стан керуючої та керованої систем, зовнішнє середовище організації, а також взаємовідносини людей у процесі управління.

Засобами УП є інтелект людини, інформація як засіб зв'язку, засоби організаційної та обчислювальної техніки, транспорт.

Предмет та засоби праці, що у сукупності створюють засоби виробництва, являють собою матеріальні умови живої праці, в якій пріоритетну роль відіграють засоби праці.

Безпосереднім специфічним продуктом УП, яка безпосередньо не створює певних споживчих вартостей, є регульований управлінський (керуючий) вплив на всі виробничі, комерційні та інші процеси, що протікають в організації, який активізує роботу її працівників. Здійснення такого впливу забезпечує досягнення визначених цілей організації. Основною формою управлінського впливу є управлінське рішення, що може являти собою вибір альтернативи у вигляді наказу, розпорядження, плану заходу, іншої управлінської документації, що виражає розвиток суб'єкта управління, а також у вигляді прохання, рекомендації, поради тощо.

Ефективність УП повинна оцінюватись не за кількістю підготовлених документів та виданих розпоряджень, а за результативністю та прогресивністю технічних, організаційних та економічних рішень, що приймаються - за їхнім впливом на результати діяльності працівників, безпосередньо зайнятих виробництвом продукції чи послуг.

Усі зазначені специфічні якості управлінської праці обумовлюють особливий підхід до її організації.

15.2. Об'єктивні основи виникнення, сутність, предмет, об'єкт та засоби організації праці менеджера

З метою забезпечення виконання встановлених перед працівниками організації конкретних завдань, необхідно відповідним чином організувати працю людей, зокрема: визначити функції кожного працівника; розробити форми кооперації праці; визначити робочі місця; указати методи виконання роботи тощо.

Кожен трудовий колектив потребує постійного удосконалення організації праці всіх категорій персоналу, яка дозволяє виявляти та використовувати резерви підвищення ефективності виробництва, збільшення доходності підприємства, а, значить, і досягати більш високого рівня добробуту працівників. Характер організації праці в колективі визнається мірою прогресивності техніки й технології, що застосовуються, а також рівнем кваліфікації працівників.

Організація УП, як складова організації праці взагалі, лежить в основі організації УД.

Організація УП розглядається як: - система використання живої праці у сфері управління, що забезпечує його функціонування з метою досягнення корисного ефекту трудової діяльності; - сукупність заходів, які забезпечують необхідну пропорційність і раціональність у розстановці управлінських працівників, поділ, кооперацію, методи нормування й стимулювання праці, організацію робочих місць, їхнє обслуговування та умови праці для здійснення місії та досягнення цілей організації; - порядок, правила службової поведінки, які спрямовані на виконання поточних та перспективних завдань керівниками, фахівцями та іншими працівниками управління відповідно до діючих посадових інструкцій та положень про структурні підрозділи.

Сутність **організації управлінської праці** полягає у раціональному поєднанні трудових зусиль усіх категорій працівників управління задля досягнення цілей організації. Їхня організована спільна праця є запорукою ефективності управлінських процесів, економії коштів на утримання управлінців, узгодженої діяльності управлінської й виробничої систем організації, що сприяє підвищенню продуктивності діяльності організації загалом.

Метою організації управлінської праці є визначення місця й ролі кожного працівника в системі управління та структурного підрозділу в апараті управління, порядку взаємозв'язків між ними, норм взаємовідносин усередині апарату управління, форм впливу на

діяльність об'єкта управління, способів контактів із навколишнім середовищем, з метою координації спільних зусиль управлінців у процесі виконання ними функцій менеджменту та забезпечення їхніх погоджених дій, спрямованих на досягнення конкретних запланованих результатів.

Об'єктом організації УП є управлінський процес.

Організація праці будь-якого управлінця має здійснюватися згідно певних принципів: делегування повноважень, спеціалізації, паралельності, пропорційності, ритмічності.

Організація УП, як цілісна система, складається із сукупності елементів, які знаходяться у певному зв'язку один з іншим, а саме:

- поділ та кооперація УП у межах керуючої системи в цілому й кожної її ланки (відділу, сектора, бюро) зокрема;

- підбір і розстановка управлінських кадрів, забезпечення необхідного кваліфікаційного рівня працівників у відповідності з їх здібностями, рівнем підготовки і покладеними на них посадовими обов'язками;

- організація окремих процесів праці з управління, що передбачає визначення характеру, кількості і послідовності управлінських операцій, встановлення найбільш раціональних систем, розробку оптимальних методів і прийомів їхнього виконання, підбір відповідних технічних засобів, визначення оптимальних умов протікання конкретних процесів управління в часі і просторі з метою досягнення високої якості та оперативного виконання управлінських робіт при мінімальній їхній трудоемності; - установа між працівниками раціональних управлінських відносин; - механізація й автоматизація УП; - раціональна організація та оснащення робочих місць; - створення сприятливих (оптимальних) умов праці і відпочинку; - нормування УП.

Процес організації праці в менеджменті утворюють три послідовні етапи:

1. Прогноз очікуваного результату на основі аналізу об'єктивних факторів.

2. Вироблення регламенту службової поведінки й нормативів на засоби праці.

3. Виконання завдань.

У сучасних українських організаціях існують великі резерви підвищення ефективності управлінської праці. Реалізувати ці резерви без удосконалення організації праці управлінського персоналу неможливо. Удосконалення організації управлінської праці є чинником підвищення ефективності роботи апарату управління і, водночас,

необхідною умовою раціоналізації всієї системи управління підприємством.

15.3. Зміст роботи менеджера та її класифікація. Психофізіологічні дослідження

Процес управління складається з виконання комплексу різноманітних функцій управління, кожна з яких включає різні за технологічним змістом види робіт. Менеджер аналізує стан справ, приймає рішення щодо їхнього удосконалення; планує роботу колективу, виходячи із завдань, які стоять перед ним; визначає участь підлеглих у виконанні поставлених завдань та міру відповідальності кожного; контролює хід роботи, оцінює та стимулює діяльність працівників.

Обсяг робіт менеджера визначається видом підприємницької діяльності, посадою та її місцем в ієрархічній системі, кваліфікацією управлінського персоналу, наявністю заступників і помічників, фінансовим станом підприємства, його конкурентоспроможністю, стилем роботи тощо.

Слід розрізняти внутрішній і зовнішній аспекти роботи менеджера. Внутрішній аспект пов'язаний із забезпеченням ефективної роботи колективу, коли зусилля керівника спрямовані на вирішення таких завдань, як організація праці, виробництва та управління, формування раціонального типу організаційної структури управління, виробничих та функціональних підрозділів, підбір кваліфікованих співробітників, впровадження найбільш сучасних засобів та методів контролю за проведенням намічених заходів.

Зовнішній аспект роботи менеджера полягає у формуванні та підтримці важливих для підприємства виробничих чи комерційних зв'язків, у відповідальності перед споживачами за якісний випуск продукції. Зовнішня сторона створює репутацію підприємства.

Усі роботи, які виконує менеджер особисто, можна класифікувати залежно від наступних ознак:

1) за періодичністю повторення:

- періодичні роботи, що повторюються щоденно: робота з документами, наради, приймання спеціалістів і працівників організації, приймання відвідувачів, робота у підрозділах;
- роботи, що повторюються з кожною одиницею продукції (роботи) основного виробництва;
- роботи, що повторюються періодично: службові відрядження, навчання, наради й відвідування інших організацій;

- роботи, з нерегламентованою повторюваністю, тобто ті, що виникають раптово;

2) за функціями виконання: облікові; графічні; обчислювальні; копіювальні і т.ін.;

3) за функціями управління: роботи з планування; організування взаємодії, розподілу повноважень, створення організаційної структури управління; роботи, пов'язані з мотивуванням; роботи, пов'язані з контролюванням;

4) за ступенем концентрації обсягів робіт: - сконцентровані в одному місці; - територіально розосереджені по окремих постах;

5) за ознакою зв'язку з часом здійснення окремих операцій виробничого процесу:

- роботи з суворо фіксованим календарним часом виконання;

- роботи з частковою регламентацією часу виконання (по початку або закінченню робіт);

- роботи, які можуть виконуватися в будь-який календарний час;

6) за змістом і методами виконання: технічні; логічні; творчі;

7) за сталістю структури: зі сталою та змінною структурою елементів;

8) за ступенем регламентації обсягів робіт: повністю регламентовані; частково регламентовані; без суворої регламентації;

9) за ступенем механізації процесів праці: автоматизовані; механізовані; ручні;

10) за видом діяльності і предметом праці: - загальне керівництво; - економічна робота; - робота з інформацією; - робота з документами; - підготовка й аналіз виконання особистого плану роботи; - видача завдань підлеглим; - громадська робота, відрядження та інші роботи.

Окрім того, у сучасних умовах ринкових відносин менеджери все більше часу витрачають на роботу, спрямовану на координування й об'єднання зусиль різних підрозділів і служб у єдину систему управління організації.

Різні види робіт мають багато однорідних елементів: вислуховування, читання, диктування, телефонні розмови, підготовка наказів та розпоряджень, підписування паперів, розподіл завдань, прийняття рішень, проведення нарад та ін. Ці елементи піддаються організації, раціоналізації та певній регламентації, що служить передумовою успіху організації та раціоналізації роботи керівника.

Усе розглянуте вище відноситься до визначення змісту процесів праці, так би мовити, «абстрактного» менеджера, який умовно працює відразу на всіх рівнях і в усіх ланках управління. Однак, в дійсності

менеджери обіймають конкретні посади і від цього залежить зміст процесів праці, які вони виконують.

УП характеризується слабкою фізичною енергоємністю і, водночас, високим рівнем використання енергії пам'яті людини і психічною напруженістю. Постійне зростання відповідальності менеджерів перед колективами організацій і перед суспільством у цілому, страх перед економічними втратами, до яких можуть привести помилкові дії управлінців, величезне напруження, що є наслідком будь-якого втручання у виробничий процес, і яке зростає від розуміння необхідності усунення помилок у мінімальні строки, зростання потоку інформації, що зумовлює ще більшу активізацію розумової праці, навіть збільшення швидкості роботи технічних пристроїв, - усе це приводить до того, що центральна нервова система менеджера, управлінця піддається дії безперервного навантаження.

У цілому всі фактори, які впливають на роботу менеджера можна поділити на декілька груп:

1) психологічні фактори, які допомагають або заважають менеджеру працювати більш ефективно і у відповідності з властивостями своєї особистості та власними потребами: рівень естетики робочого місця; рівень задоволеності роботою, відчуття корисності роботи та інші винагороди; психологічна сумісність з членами трудового колективу; рівень конфліктності співробітників; особисте зростання; соціальний статус та ін.;

2) фізіологічні фактори, що пов'язані з фізіологічними можливостями людини і впливом навколишнього середовища: об'єм інформації, яку може сприйняти людина (слід виходити з того, що за 1 секунду людина може засвоїти лише 5-7 алфавітно-цифрових знаків); фактори навколишнього середовища (температура повітря, звук, рівень освітлення тощо); рівень інтелекту; стан здоров'я і т.ін.

3) норма керованості, яка визначає скільки підлеглих може бути підпорядковано менеджеру, щоб і його робота, і робота його підлеглих були результативними і ефективними (вважається, що норма керованості для керівника вищого рівня управління - 5-6 осіб, середнього - 9-12 осіб, а нижнього - 15-40 осіб (залежно від сфери діяльності організації);

4) ступінь матеріальної задоволеності (тут слід пам'ятати про те, що в більшості випадків підвищення матеріального стимулювання не веде до підвищення продуктивності праці в тому ж об'ємі).

Усі вказані фактори можуть здійснювати на менеджера як позитивний, так і негативний вплив, тому все більшого значення набуває дотримання ним хоча б основних вимог до здоров'я та способу життя.

Для менеджерів такими вимогами є: стресовитривалість, відсутність значних вад мови, висока працездатність, відсутність шкідливих звичок.

Ефективність управлінської праці визначається психофізіологічними факторами, тобто фізичними змінами функції організму людини під час трудової діяльності. Організація праці менеджера, як і будь-якого іншого управлінського працівника, має ґрунтуватись на знанні умов і процесів, що відбуваються в організмі людини, враховувати її можливості та формувати й підтримувати робочий стан організму.

15.4. Сутність, значення та завдання наукової організації праці на сучасному етапі

Відмінність понять «організація праці» та «наукова організація праці» визначається не їхнім змістом, а методом, підходом до вирішення проблем, ступенем обґрунтованості конкретних рішень. Слово «наукова» означає, що вирішення практичних питань організації праці повинно опиратися не на емпіричні оцінки та досвід, а на ретельний науковий аналіз організації праці, на досягнення науки та практики, які забезпечують раціональну, ефективну організацію праці.

Науковою можна вважати таку систематичну організацію управлінської праці, яка ґрунтується на використанні сучасних досягнень науки та передового досвіду, прогресивних форм господарювання, застосуванні технічних засобів, які впроваджуються у трудову діяльність управлінців, створюючи тим самим умови для їхньої ефективної праці, для збереження їхнього здоров'я й працездатності, та яка дозволяє найкращим чином поєднати техніку і людей у процесі праці. Це така організація праці, основу якої складають об'єктивні закони, принципи і методи раціональної управлінської діяльності.

Головною метою наукової організації управлінської праці є підвищення її продуктивності.

Упровадження наукової організації управлінської праці спрямоване на вирішення ряду задач:

1) економічних, спрямованих на виконання покладених на управлінський персонал функцій при мінімальних витратах, вирішення яких стосується не лише економії праці, але й скорочення матеріальних та фінансових затрат, пов'язаних з управлінням: підвищення продуктивності управлінської праці, зменшення витрат живої праці у сфері управління, інтенсифікація трудових процесів в апараті управління, скорочення трудомісткості управлінських операцій; найбільш ефективного використання матеріальних і трудових ресурсів; звільнення керівників і спеціалістів від виконання допоміжних і

технічних операцій; використання найбільш прогресивних методів і прийомів управлінської праці, скорочення або навіть повна ліквідація втрат робочого часу; створення сприятливих умов праці; удосконалення контролю виконання; підвищення рівня нормування праці.

2) психофізіологічних, спрямованих на створення сприятливих умов праці, що є важливим для збереження здоров'я і працездатності управлінців: забезпечення умов для збереження здоров'я управлінських працівників, їхньої тривалої та стійкої працездатності; полегшення управлінської праці; підтримка нормального психологічного клімату у колективі;

3) соціальних, спрямованих на підвищення рівня задоволеності умовами і результатами праці: забезпечення змістовності, привабливості та престижності праці з метою перетворення праці в першу життєву потребу; розвиток творчої ініціативи й більш повне використання творчого потенціалу працівників.

Обґрунтоване нормування управлінської праці дозволяє не лише знизити трудоемність робіт, але й забезпечити нормальну інтенсивність праці та повну зайнятість працівника. Тим самим вирішуються дві задачі: економічна та фізіологічна.

Основними **принципами наукової організації управлінської праці** є принципи: масовості, плановості, комплексності, загальної охопленості, науковості, нормативності, конкретності, зацікавленості, ефективності, системності, стабільності, спеціалізації, творчості.

Напрямами наукової організації управлінської праці є:

1. Раціональний розподіл обов'язків, прав і відповідальності. Визначення оптимальної межі централізації управління.

2. Організаційне закріплення процесів поділу та кооперації праці.

3. Розстановка кадрів по ланках системи управління за встановленими критеріями відповідності.

4. Раціональна організація робочого місця і створення оптимальних умов праці та відпочинку спрямовані на забезпечення управлінських працівників усім необхідним для продуктивної роботи та на збереження здоров'я й високої працездатності у процесі їхньої діяльності.

5. Нормування управлінської праці як процес визначення об'єктивно необхідних витрат робочого часу в управлінській діяльності працівника та оптимальне використання робочого часу.

6. Використання раціональних методів і засобів виконання управлінських робіт має на меті досягнення високої якості та оперативності виконання управлінських робіт при мінімальній їх

трудоемності за рахунок технічного забезпечення, механізації й автоматизації управлінської праці.

7. Забезпечення необхідної кваліфікації працівників, регламентування діяльності та стосунків.

8. Матеріальне й моральне стимулювання управлінської праці.

15.5. Планування особистої роботи менеджера

Науково-технічний прогрес, прискорення темпів життя сучасного суспільства, інформаційні потоки здійснюють серйозні впливи на самопочуття людини. Систематичні перевантаження і, як їх наслідок, стани постійного фізичного та психічного напруження стають, на жаль, нормою життя сучасного менеджера.

У процесі керівництва певним об'єктом менеджери часто потрапляють у стресові стани - стани психофізіологічної перенапруги, які виникають при дії емоційно негативних і екстремальних чинників. Ці напружені стани можна охарактеризувати як явища інформаційного, емоційного та комунікативного стресів, що мають різні причини виникнення, але загальні негативні психологічні наслідки, зокрема, погіршення здоров'я, психологічне вигорання, втрату людиною інтересу до професійної діяльності.

Тому, однією з важливих проблем менеджменту сучасної організації є пошук шляхів захисту менеджерів різних рівнів управління від стресових та психологічно травмуючих обставин. Необхідною умовою є урахування індивідуальних психологічних особливостей людини в управлінні її роботою та формування у неї умінь грамотно розпоряджатися часом як ресурсом.

Саме проблеми, пов'язані з невмінням використовувати час як ресурс, є причиною незадовільної роботи багатьох менеджерів, особливо початківців, які прагнуть виконати усі завдання самостійно, встигнути на усі наради, прийняти усіх відвідувачів, глибоко вникнути в усі питання діяльності підприємства, приїздити на роботу першими і їхати з неї останніми, можуть привести до стресових станів, оскільки така поведінка, зазвичай, веде до того, що багато справ залишаються невиконаними, багато питань - не вирішеними, а продуктивність їхньої управлінської праці - низькою.

Вітчизняні дослідження, у ході яких визначалися основні причини перевантаження керівників вищого і середнього рівнів і причини неефективного використання робочого часу, показали наступні результати:

- недостатня кваліфікація управлінського персоналу - 66 %;
- невпорядкованість інформації - 50 %;

- низький рівень механізації праці в управлінні - 50 %;
- неорганізованість виробничих процесів - 32 %;
- нечіткий розподіл прав і обов'язків - 30 %;
- велика кількість нарад - 28%.

Втрати робочого часу найчастіше зумовлені:

- відсутністю цілей діяльності у процесі виконання певної роботи, з урахуванням необхідності дотримання усіх вимог до цілей;
- відсутністю «гарних» звичок, які сприяють економії часу;
- неправильною структурою витрат робочого часу, насамперед, недостатньою кількістю уваги ключовим сферам діяльності;
- поспіхом у роботі;
- імпульсивністю вчинків і дій, нетерплячістю у прийнятті рішень і у спілкуванні та взаємодії зі співробітниками;
- непродуманим розподілом управлінської праці в організації та недостатнім його рівнем у підрозділах;
- відмовою від письмової фіксації варіантів рішень;
- низьким ступенем делегування повноважень;
- неналежним облаштуванням службового приміщення і організацією робочого місця;
- низькою кваліфікацією секретаря (референта, помічника);
- невмінням працювати з інформацією, насамперед, з документами;
- систематичними запізненнями менеджера через затримки у дорозі;
- відсутністю чітких записів про час нарад, бесід, зустрічей з діловими людьми і своїми співробітниками;
- недостатньою особистою зібраністю і пунктуальністю;
- необхідністю «впрацьовування» в роботу, зумовлені відволіканням від неї навіть на короткий термін.

Методи та засоби планування особистої праці менеджера

Будь-яка діяльність повинна починатися із цілепокладання. Процес визначення менеджером цілей власної діяльності (в особистісному і професійному плані) охоплює три фази: 1. визначення цілі: чого я хочу?; 2. аналіз можливостей досягнення поставлених цілей: що я можу?; 3. уточнення і конкретне формулювання цілей: до чого я конкретно приступаю?

Для цілепокладання в управлінській діяльності менеджера можна використовувати метод «дерево цілей», який дає змогу побачити повну картину взаємозв'язків майбутніх подій, аж до одержання переліку конкретних завдань, і здобути інформацію про відносну їх важливість.

У теорії і практиці управління вказується, що при плануванні часу доцільно використовувати метод «виявлення ключових сфер», який дозволяє менеджеру вирішити, які сфери варто вважати найважливішими для себе в роботі та особистому житті. Необхідно визначити, чого менеджер хоче домогтися у кожній з виділених ключових сфер протягом тижня, місяця, року.

Полегшити щоденне планування роботи менеджеру допоможе складений ним заздалегідь список щоденних справ, з врахуванням їх пріоритетності та значимості.

Найбільш важливі справи складають близько 15% кількості всіх справ менеджера, а значимість цих справ у досягненні головної цілі складає близько 65%, просто важливі справи складають близько 20% всіх справ, але й значимість їх - 20%, менш важливі й несуттєві справи складають близько 65% загальної кількості справ менеджера, але мають незначну частку - близько 15% у загальній значимості усіх справ менеджера.

Узагальнений розподіл часу на один робочий день регламентується за допомогою розпорядку робочого дня, який будується з урахуванням розпорядку дня вищого керівництва, враховує періодичність виконання окремих робіт і здійснює їх узгодження. Треба мати на увазі, що з підвищенням рівня управління зменшується час, що витрачається на управління основною діяльністю, і росте час на адміністративну, організаційну роботу, представництво, розв'язання соціальних проблем.

Засобами планування особистої роботи менеджера є: календар, щоденник, «організатор», «тайм-менеджер», електронна записна книжка, комп'ютерні системи організації праці.

15.6. Організація робочих місць. Умови праці управлінського працівника і його працездатність

Умови праці управлінського працівника - це сукупність взаємопов'язаних факторів конкретної управлінської праці, обумовлених рівнем розвитку продуктивних сил суспільства, які визначають стан виробничого середовища і впливають на здоров'я та працездатність людини.

Усю сукупність різноманітних факторів, що характеризують умови праці, об'єднують у чотири групи:

- санітарно-гігієнічні, які характеризують стан зовнішнього середовища,
- психофізіологічні, що зумовлені змістом управлінської праці й відображають певну нервово-психологічну напругу працівника,

- естетичні, які характеризують зовнішнє оформлення робочих місць і створюють певний емоційно-психологічний стан працівника,
- соціальні, які зумовлені психологічним мікрокліматом у колективі.

Працездатність управлінського працівника визначається його здатністю виконувати певну управлінську роботу протягом заданого часу і залежить від чинників як суб'єктивного, так і об'єктивного характеру (стану здоров'я, статі, рівня кваліфікації, умов праці тощо).

На працездатність працівника, залежно від того, яку категорію управлінців він представляє та в якій галузі діяльності організації працює, в основному, у більшій чи меншій мірі, впливають: нервові напруження, робоче положення, тобто положення тіла людини і його органів відносно засобів праці, монотонність роботи, температура, вологість повітря, забруднення повітря, виробничий шум, освітленість у робочій зоні, режим праці тощо.

Окрім того, працездатність кожної людини піддається коливанням, що відбуваються у рамках природного ритму. Пік працездатності протягом дня у різних людей може наставати у різний час робочого дня і тривати різні проміжки часу. Однак, середньостатистичні коливання працездатності людини протягом доби зазвичай описують з допомогою «Графіка коливання працездатності». Згідно даних цього графіка, працездатність людини змінюється протягом робочого дня і може бути як у першій, так і в другій половині дня поділена на три фази: впрацьовування, підвищення продуктивності, спаду продуктивності. Після обідньої перерви організм знову проходить новий цикл. Однак, тривалість фази продуктивності зменшується до 2-3 годин, а абсолютні значення піку продуктивності зменшуються.

Створення сприятливих умов праці, які б забезпечили високу працездатність і збереження здоров'я управлінських працівників є одним з основних завдань менеджменту організації.

Організація робочого місця менеджера. Робоче місце менеджера - це зона його трудової діяльності, оснащена необхідними засобами праці.

Робоча зона - частина простору робочого місця менеджера, обмежена крайніми точками досяжності його рук і ніг зі зсувом на один-два кроки від умовного центру робочого місця.

Разом з тим, деякі дослідники стверджують, що робоче місце працівника - це певна частина виробничої площі, дільниці або служби, закріплена за окремим працівником і оснащена всім необхідним для виконання виробничого завдання, а робоча зона - це простір на стаціонарному робочому місці в горизонтальній або вертикальній

площинах, в межах якого працівник без переміщення може виконувати роботу.

У цьому випадку робоче місце менеджера - це кабінет або частина загального приміщення, в якому відбувається його трудова діяльність і яке обладнане відповідно до змісту виконуваних робіт необхідними знаряддями праці.

Однак, менеджер сучасної організації не повинен постійно працювати за столом у своєму кабінеті. Окремі види управлінських робіт він може виконувати будь-де, навіть в автомобілі. Тому перше визначення робочого місця менеджера видається більш правильним саме стосовно менеджера, а не будь-якого іншого управлінського працівника організації.

Робочі місця менеджерів класифікують за наступними ознаками:

- 1) рівень управління (робоче місце ТОП-менеджера, менеджера середнього та нижнього рівня управління);
- 2) рівень механізації робочого місця (немеханізоване (багато операцій виконуються вручну), механізоване, напівавтоматизоване, автоматизоване);
- 3) основна робоча поза (сидяче, стояче, з перемінною позою);
- 4) місце розміщення (у приміщенні, на відкритому повітрі ін.);
- 5) стабільність розміщення (пересувні, стаціонарні);
- 6) ступінь спеціалізації (універсальні, спеціалізовані, спеціальні);
- 7) умови праці (з поганими або з оптимальними);
- 8) кількість виконавців (індивідуальні та колективні).

Якщо робоче місце розуміти як частину приміщення, то тоді поняття «організація робочих місць менеджерів» має охоплювати: облаштування й планування службових приміщень та розміщення в них робочих місць менеджерів; планування окремих робочих місць менеджерів; оснащення робочих місць менеджерів необхідними меблями та сучасними технічними засобами переробки інформації.

Використання раціональних методів і засобів виконання управлінських робіт має на меті досягнення високої якості та оперативності виконання управлінських робіт при мінімальній їх трудоемності за рахунок технічного забезпечення, механізації й автоматизації управлінської праці. Автоматизація управлінської праці полягає у передорученні багатьох її процесів машинам.

Механізація й автоматизація управлінської праці реалізується шляхом упровадження сучасних електронно-обчислювальних систем, розробки економіко-математичних методів і моделей, використання на їхній основі АСУ або за допомогою технічних засобів управління.

15.7. Особливості праці менеджера рослинницької галузі

Розвиток сільськогосподарського виробництва в умовах ринку багато в чому визначається сукупним ефектом управлінських кадрів - керівників та фахівців. Метою трудової діяльності останніх є підвищення ефективності виробництва, яка виявляється у збільшенні валового приросту тварин, збору зернових, підвищенні продуктивності працівників, пониженні витрат кормів і добрив на одиницю продукції, підвищенні рівня якості продукції, що реалізується, та в інших показниках.

Основними показниками ефективності праці, зокрема керівника рослинницького цеху та апарату рослинницького цеху повинні стати: 1. врожайність основної виробничої культури (показник, який характеризує керівника рослинницького цеху (головного агронома) як фахівця); 2. наявність у ґрунті гумусу (земля - незамінний ресурс сільськогосподарського виробництва, в її раціональному використанні зацікавлені не лише сільгосппідприємства, а й суспільство в цілому); 3. витрати цехового апарату; 4. кормозабезпечення на 1 умовну голову худоби кормами на стійловий період.

Проблема поліпшення умов праці в сучасних умовах господарювання в сільському господарстві є найбільш невирішеною і потребує негайного, докорінного покращення. Останніми роками прослідковується тенденція до погіршення умов праці працівників сільського господарства, що зумовлює погіршення здоров'я селян та зростання рівня травматизму. Праця у цій галузі набуває шкідливого характеру і тягне за собою негативні наслідки не лише для сільського населення, а й для всього суспільства.

Тому, одним з головних завдань менеджменту є неодмінне покращення умов праці і відпочинку керівників сільськогосподарських підприємств та їх підлеглих, які у сільському господарстві працюють фактично в однакових умовах (в період посівної кампанії, збору врожаю, інших окремих технологічних операцій при вирощуванні продукції рослинництва керівник більшу частину робочого дня проводить на полі). Проблеми незадовільних умов праці в аграрному секторі в майбутньому призведуть до погіршення здоров'я працюючих, що в свою чергу поглиблюватиме негативні економічні і демографічні процеси. Гуманізація праці має стати обов'язковою умовою розвитку підприємств, особливо тих, хто організовує працю. Для покращення умов праці у сільському господарстві необхідно:

1. Проводити оцінку санітарно-побутових умов праці працівників сільськогосподарських підприємств та проводити атестацію робочих місць. Сюди входить: забезпечення оптимальної температури й

освітлення, відповідна вологість, загазованість повітря, шум і вібрація, забезпечення працівників відповідним спецодягом та взуттям, індивідуальними засобами захисту. Для працівників галузі рослинництва створювати відповідні умови праці в польових умовах. Відповідно необхідно обладнати побутові приміщення (їдальні, кімнати загального користування, кімнати відпочинку), які б надавали можливість керівникам і всім працівникам сільського господарства працювати ефективніше за будь-якої погоди;

2. Удосконалювати режим роботи сільськогосподарських керівників і всіх працівників, оскільки ця галузь має свою специфіку – сезонний характер виробництва і певною мірою залежить від природно-кліматичних умов. У першу чергу це відноситься до галузі рослинництва, оскільки у період «пік» потрібна максимальна участь керівника (через прийняття ефективних управлінських рішень) та кількість працівників.

Оскільки робота в галузі рослинництва відбувається на відкритій місцевості у спекотний період, де температура повітря деколи досягає $+30-35^{\circ}\text{C}$, доцільно встановлювати перерви і двозмінний графік роботи, максимально захистити людей від спеки, яка припадає на період з 12^{30} до 14^{30} і запропонувати в даний період такий графік роботи: I зміна з 5^{00} до 12^{30} , II зміна з 14^{30} до 22^{00} за умов шестиденного робочого тижня. Після впровадження таких заходів можна передбачати, що не тільки зросте продуктивність праці, але і покращиться здоров'я сільських працівників;

3. Механізувати більшість виробничих процесів. У сільському господарстві, особливо в підприємствах приватної форми власності (в т.ч. фермерських і малих за розмірами господарствах), в останні роки, різко зросли затрати ручної праці, що свідчить про недостатнє забезпечення аграрної галузі засобами виробництва та недосконалі умови праці сільського населення навіть тоді, коли селяни стали повноправними власниками землі.

Слід зауважити і на іншій актуальній проблемі аграрної сфери. Більшість сільськогосподарських працівників, які є висококваліфікованими працюють на рівні з працівниками, які не мають відповідної кваліфікації, при цьому отримуючи однакову заробітну плату. Низька заробітна плата у галузі сільського господарства негативно впливає на мотивацію як керівників так і інших працівників сільського господарства.

Крім того, доцільно вдосконалити мотиваційний механізм аграрних підприємств тим самим заохотити молодь вступати до аграрних вузів на сільськогосподарські спеціальності, поповнювати свої

знання, вивчати найсучасніші технології, впроваджуючи їх у виробництво.

Тема 16. УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

16.1. Теоретичні засади ефективності розвитку підприємства в ринкових умовах господарювання

Визначення ефективності підприємства - складна і багатогранна проблема, що потребує нових рішень і викликає дискусії та розбіжності в її трактуванні. Оцінка ефективності має особливо велике значення в зв'язку з формуванням систем управління об'єктами, що працюють у нових умовах.

Соціальна складова ефективності відображає величину і ступінь задоволення потреб населення. Вона припускає певну реакцію населення на якість, терміни і різноманітність наданих послуг, що можуть оцінюватися як в абсолютному вимірі, так і порівняно з якими-небудь стандартами чи нормами.

Економічна ефективність обслуговування визначається найчастіше лише як економія бюджетних коштів, які використовуються у процесі виконання робіт, спрямованих на збереження і поліпшення фізичних характеристик об'єктів.

Поняття **економічної ефективності** містить у собі також ефективну трудову мотивацію працівників, що виражається в співвідношенні чисельності зайнятих і фонду оплати праці (ФОП) - при якому в кожного працівника виникає стійка зацікавленість у якісній продуктивній праці. Пропорції розподілу ФОП між зайнятими працівниками, з одного боку, і витрати управління, що припадають на одного управлінця, з другого боку, також характеризують економічну ефективність. Нові ринкові умови, скорочення коштів з бюджету - усе це веде до пошуку нових організаційних рішень, що дають найбільший ефект. Показники, які характеризують ефективність послуг, мають найтісніший взаємозв'язок і зумовлюють інтереси всіх її учасників. Але цей взаємозв'язок не завжди прямий і однозначний.

Система виміру ефективності функціонування підприємств є досить складною, тому що вона відображає, з одного боку, рівень досягнення її інтересів і цілей, а з другого – її внесок у досягнення цілей соціальної системи більш високого рівня (адмінрайону, міста), яка визначає для підприємств цілі, що впливають з її потреб.

Можна використовувати багатокритеріальну оцінку виміру, яка базується на підставі різних підходів до виміру ефективності соціальних

систем, аналогічних підприємству. В ній використовуються сім наступних основних критеріїв:

1. *Дієвість* – це рівень досягнення системою поставлених перед нею цілей, ступінь завершення «потрібної» роботи.

2. *Економічність* можна виразити відношенням ресурсів, що підлягають споживанню, до ресурсів, фактично спожитих. Величина, що стоїть у чисельнику, знаходить втілення в кошторисах, нормативах, оцінках, прогнозах, проектуваннях тощо. Фактичне споживання ресурсів визначається за даними бухгалтерського обліку, звітності, оцінок тощо.

3. *Якість* – це ступінь відповідності системи вимогам, специфікації і сподіванням.

4. *Прибутковість* – це різниця між валовими доходами (чи кошторисом) і сумарними витратами (чи фактичними витратами).

5. *Продуктивність* – це співвідношення кількості продукції та витрат на випуск відповідної продукції.

6. *Умови роботи* – престижність роботи, почуття безпеки, впевненості, задоволеності працівників, зайнятих на підприємствах.

7. *Впровадження нововведень* відображає реальне використання нових досягнень в області сучасної техніки, організації і управління на підприємствах і в організаціях.

Для оцінки ефективності функціонування підприємств розглянуті вище критерії можуть бути згруповані і конкретизовані з урахуванням особливостей цієї системи.

Виділяють чотири основні групи, що відображають головні напрямки оцінки ефективності:

1. Цілі, стратегія, політика і цінності – сумісність планів розвитку підприємства зі стратегією розвитку території і довгостроковими планами соціального й економічного розвитку; відповідність роботи підприємств потребам ринкової економіки і, насамперед, таким її оціночним показникам, як конкурентоздатність, гнучкість, динамічність.

2. Фінанси – раціональне використання фінансових ресурсів території; витрати управління і виробництва порівняно з їх величиною в конкурентів.

3. Виробництво – оцінка технологічних змін; оцінка потенціалу виробничого й управлінського персоналу; оцінка потреби в додаткових виробничих потужностях.

4. Споживчий результат і екологія – задоволеність попиту населення; безпека (з точки зору впливу на навколишнє середовище і здоров'я людини); комфортність; культура обслуговування; естетичні вимоги господарства та ін.

Остання група критеріальної оцінки відображає, власне кажучи, соціальну ефективність, яка для підприємств і організацій є пріоритетною.

На підставі системи критеріїв, що найбільш повно якісно характеризують результативність управління, здійснюється перехід до кількісного аналізу, у якому використовуються показники економічної і соціальної ефективності.

Для оцінки ефективності підприємств недостатньо обмежитися тільки економічними показниками. Економічна ефективність має бути доповнена показниками соціальної ефективності у вигляді системи оцінок споживачів підприємства, що надаються відповідно до нормативних стандартів обслуговування і фактичного обсягу бюджетних коштів.

Соціальна ефективність функціонування підприємств оцінюється на базі показників, які характеризують ступінь задоволеності населення, що обслуговується (наприклад, кількість вчасно невиконаних заявок), якість обслуговування (наприклад, показники збільшення чи зменшення скарг), ступінь задоволеності самих працівників підприємства (умовами й оплатою праці, системами преміювання, підготовки й перепідготовки працівників фірми тощо).

Характеризуючи управлінський і виробничий персонал, визначають показники, що відображають динаміку чисельності та кваліфікації працівників підприємства, а також дані з оплати їхньої праці. Виходячи з цього, ефективність підприємства і перетворень, які проводяться у ньому, залежить від:

а) ясності і визначеності стратегічних і тактичних цілей, послідовності реорганізації всієї структури підприємства;

б) ступеня взаємозв'язку повноважень, відповідальності та ресурсного забезпечення конкретних структур влади на всіх рівнях, підготовки до швидких змін обстановки;

в) створення стійкої системи зворотного зв'язку з населенням, підзвітності і контролю за діяльністю нових управлінських та виробничих структур підприємства.

Це висуває високі вимоги до управління підприємством у цілому і на окремих підприємствах. Ефективним є таке управління підприємствами, при якому здійснюється рух усього комплексу до запланованого стану, причому ефективність є тим вищою, чим більше обґрунтований цей рух.

Важливість оцінки ефективності функціонування і управління підприємством на сучасному етапі реформування регіонального управління полягає ще й у тому, що на її основі рішення про створення

нових організацій чи перебудову діючих можливі тільки тоді, коли вони обґрунтовані економічно і соціально.

16.2. Зміст категорії «ефективність» та «результативність» управління

Управління, як і будь-який інший вид діяльності, вимагає своєї конкретної оцінки, визначення його ефективності. Дослідження проведені західними фахівцями, надавали розбіжні висновки стосовно впливу управлінського персоналу на ефективність організацій. Лише недавно провідні компанії визнали, що менеджери здатні зробити вирішальний внесок у досягнення організаціями успіху.

У зв'язку з цим виникає питання: чи є праця менеджерів продуктивною? На визначеному етапі розвитку виробництва реальним виконавцем сукупного процесу стає не окремий робітник, а соціально-машинна система організації в цілому. В такому процесі робітник більше працює фізично, менеджер - інтелектуально. Отже, праця кожного з них представляє частину сукупної продуктивної праці.

У вітчизняній і закордонній науковій літературі з менеджменту відзначаються спроби поділу понять «результативність управління» і «ефективність управління». Результативність управління розуміється як його цільова спрямованість на створення потрібних, корисних речей, здатних задовольняти певні потреби, забезпечити досягнення кінцевих результатів, адекватних поставленим цілям управління. У подібному трактуванні поняття «результативність управління» характеризується результатом, ефектом, що досягається суб'єктом управління завдяки його впливу на об'єкт управління.

Дещо інший зміст вкладається в поняття «ефективність управління», що пов'язано, насамперед, з неадекватністю термінів «ефект» і «ефективність». Ефект - це підсумок, результат діяльності, тоді як ефективність характеризується відношенням ефекту до витрат ресурсів, що забезпечили одержання ефекту. Якщо ототожнити ефект управління з його результативністю, а витрати - з витратами на управління, то ми дійдемо до наступної логічної формули ефективності управління:

$$\text{Ефективність управління} = \frac{\text{Ефект (результат) управління}}{\text{Витрати на управління}}$$

Застосуванню цієї якісної залежності для кількісної оцінки ефективності управління перешкоджає низка обставин, пов'язаних з поняттям «ефективність»:

- виникає проблема оцінки величезної розмаїтості соціальних і виробничо-економічних результатів, що не зводяться до єдиного вимірника;

- складно віднести отримані результати на рахунок визначеного суб'єкта чи виду управління, практично неможливо розділити їх за окремими суб'єктами управління і керуючим впливом;

- необхідно враховувати фактор часу - багато управлінських заходів дають ефект через деякий час (підбір кадрів, їхнє навчання тощо). Управління пов'язане з психологією людей, зі змінами в їх поведінці, а це досягається теж поступово;

- неправомірно вважати результати керованих процесів підсумком тільки управлінської діяльності. Основна частина продукту створюється виробниками, а не управлінцями. Тому некоректно порівнювати результат усього господарювання з витратами тільки на управління. Виникає обґрунтоване бажання поставити в знаменник вище наведеної формули ефективності витрати на здійснення всієї діяльності, а не тільки управління.

У підсумку одержимо формулу ефективності, але вже не управління, а всього керованого об'єкта чи процесу:

$$\text{Ефективність} = \frac{\text{Результат}}{\text{Витрати на отримання результату}}$$

Ефективність управління можна вимірювати за результатами керованих об'єктів і процесів.

Концепції визначення ефективності управління

На будь-якому рівні організації менеджери намагаються досягати високих результатів. Однак загальна згода щодо змісту категорії «ефективність» відсутня. Відмінності у визначенні управлінської ефективності відображаються у наступних концепціях та підходах до оцінки організаційної ефективності, які у практичній діяльності доцільно використовувати в залежності від ситуації:

Цільова концепція ефективності управління - це концепція, згідно якої діяльність організації спрямована на досягнення певних цілей, а ефективність управління характеризує ступінь досягнення поставлених цілей.

Фахівець у сфері менеджменту Ч. Бернارد стверджував: «Те, що ми розуміємо під ефективністю ... полягає у виконанні поставлених задач спільними зусиллями. Ступінь їх виконання відбиває ступінь ефективності».

Визначена за цією концепцією ефективність управління має назву «результативність управління». В якості показників, що відображають

результат діяльності, використовуються: обсяг реалізації продукції (надання послуг); частка продукту організації на ринку; обсяг прибутку; асортимент продукції або послуг; темпи зростання обсягів продаж; показники якості продукції (послуг) організації тощо.

Системна концепція ефективності управління – це концепція, згідно якої на результати діяльності організації впливають як внутрішні чинники, так і фактори зовнішнього середовища, а ефективність управління характеризує ступінь адаптації організації до свого оточення.

Будь-яка організація – це частина галузі (більш великої системи), суспільства (ще більшої системи) і все частіше – глобальної економіки (можливо, найбільшої з усіх систем). Усі ці системи висувають вимоги до своїх частин не лише щодо прийнятної якості продуктів та їх кількості, але й щодо чистоти довкілля, забезпечення внутрішньої стабільності та глобальної політичної стабільності. Саме тому організація не може обмежитись виробництвом товарів та послуг, що задовольняють її покупців; вона повинна діяти таким чином, щоб були задоволені інші важливі елементи більших систем.

Системна концепція пояснює, чому ресурси повинні використовуватись для діяльності, яка безпосередньо не пов'язана із досягненням мети організації. Іншими словами, пристосування до середовища й підтримка циклу «входи – процес – виходи» вимагають, щоб ресурси розподілялись і в тих сферах діяльності, які лише опосередковано пов'язані з основною метою організації.

Концепція ефективності управління на основі досягнення «балансу інтересів» - це концепція, згідно якої діяльність організації спрямована на задоволення очікувань, сподівань і потреб (інтересів) усіх індивідуумів і груп, які взаємодіють в організації та з організацією, а ефективність управління характеризує ступінь досягнення балансу інтересів усіх зацікавлених у діяльності організації індивідуумів і груп.

З точки зору концепції «балансу інтересів» організація є ефективною в тому ступені, в якому вона задовольняє інтереси групи, що контролює найбільш важливий на даний момент ресурс. Велика увага в процесі оцінки ефективності управління надається якості життя, під яким розуміється ступінь задоволення важливих особистих потреб працівників організації шляхом виконання роботи у ній.

Для визначення показників, що характеризують ступінь досягнення організацією головного критерію використовуються як методи прямих розрахунків, так і методи опосередкованого оцінювання (експертні методи, анкетне опитування тощо).

Окрім зазначених концепцій, що відбивають сутність двох категорій («ефективність організації» та «ефективність управління

організацією»), існують системи поглядів, що стосуються виключно ефективності управління.

Функціональна концепція ефективності управління - це концепція, згідно якої управління розглядається з точки зору організації праці та функціонування управлінського персоналу, а ефективність управління характеризує співставлення результатів та витрат самої системи управління.

Результат (ефект) управлінської праці в межах функціональної концепції вимірюють, зокрема, наступними показниками: зменшення трудомісткості управлінських робіт; скорочення управлінського персоналу, термінів обробки інформації; скорочення витрат робочого часу управлінців; зменшення плинності управлінських кадрів тощо.

Композиційна концепція ефективності управління - це концепція, згідно якої ефективність управління визначається ступенем впливу управлінської праці на результати діяльності організації в цілому.

Управлінський персонал своєю діяльністю впливає на скорочення трудомісткості виробництва продукту, підвищення ритмічності роботи, покращення матеріально-технічного постачання і обслуговування основного виробництва, оптимізацію техніко-економічного та оперативного планування. Зрештою це позитивно відображається на продуктивності праці в організації.

Серед показників, що характеризують результат (ефект) діяльності організації, найбільш широко використовуються наступні: продуктивність праці; розмір зниження собівартості продукту; обсяги приросту прибутку; обсяги реалізації продукту тощо.

В межах композиційної концепції до визначення ефективності управління досить широко використовуються показники економічності апарату управління: питома вага управлінців в загальній чисельності працюючих; питома вага персоналу управління в загальному фонді оплаті праці; питома вага витрат на управління в собівартості продукції тощо.

16.3. Значення ефективності діяльності, її критерії

Важливим завданням сучасного менеджменту є підвищення ефективності роботи підприємств. Ефективність виробництва означає раціональне використання трудових, матеріальних і фінансових ресурсів, потрібних для випуску продукції, при умові, що від кожної гривні, вкладеної у виробництво, буде отримано максимальну віддачу.

Як вже попередньо зазначалось, ефективність у широкому значенні цього слова означає співвідношення між результатом (ефектом) та витратами.

Під ефектом розуміють результат реалізації заходів, спрямованих на підвищення ефективності виробництва за рахунок економії всіх виробничих ресурсів.

Ефективність виробництва – об’єктивна економічна категорія, що характеризує ступінь досягнення загальних і окремих результатів від оптимального використання всіх ресурсів підприємства (матеріальних, трудових, фінансових).

Економічна ефективність від впровадження певних організаційно-технічних заходів на окремих стадіях виробничого процесу може виявлятися у різних формах. При визначенні її слід порівняти варіанти поточних витрат та капітальних вкладень, враховуючи чинник часу.

Для практичного використання цієї економічної категорії при плануванні та обліку необхідно розглядати її у різних аспектах, відповідно до сфери застосування, рівня матеріального виробництва, об’єкта визначення та методів розрахунку.

За сферою застосування розрізняють загальну, локальну і часткову ефективність. Загальна характеризує ефективність виробництва на підприємстві в цілому; локальна – окремі стадії виробництва, розподілу, обміну та споживання; часткова – ефективність використання в процесі виробництва певних ресурсів (предметів і засобів праці, капітальних вкладень, робочої сили тощо).

За рівнем виробництва ефективність буває народногосподарська та госпрозрахункова. Народногосподарську ефективність визначають, виходячи з інтересів, мети і завдань народного господарства; госпрозрахункова ефективність відображає результати діяльності та витрати окремого підприємства (об’єднання).

Надзвичайно важливо знаходити такі методи управління економікою, в масштабах від держави до окремих підприємств, які б забезпечували збіг інтересів народного господарства в цілому і окремих його ланок.

Відповідно до об’єктів визначення, ефективність ділять на: ефективність діючого виробництва на всіх його рівнях; ефективність капітальних вкладень, які використовуються для будівництва, реконструкції, технічного переозброєння підприємства з метою випуску нової продукції, збільшення обсягів виробництва; ефективність розвитку науки і техніки; ефективність зовнішньоекономічних зв’язків; ефективність охорони навколишнього середовища.

За призначенням і методами розрахунку розрізняють абсолютну та порівняльну ефективність. Це пов’язано з тим, що у практиці економічних розрахунків доводиться вирішувати два завдання:

1) визначати й оцінювати рівень ефективності використання окремих видів витрат і ресурсів, економічну ефективність виробництва в цілому (галузі, об'єднання, підприємства), а також аналізувати вплив різних організаційно-технічних заходів на показники діяльності підприємства;

2) порівнювати та відбирати кращі варіанти нової техніки, технології, організації виробництва.

Абсолютна економічна ефективність визначається по підприємству в цілому та характеризує загальний ефект (віддачу) від використання ресурсів і витрат. Порівняльна економічна ефективність характеризує економічні переваги одного варіанта над іншими щодо раціонального використання ресурсів і витрат.

В умовах ринкової економіки за критерій економічної ефективності, як правило, приймають максимізацію прибутку від виробництва та реалізації продукції при мінімальних видатках.

16.4. Ресурсно-потенціальний підхід до оцінки ефективності системи менеджменту

Найбільш конструктивною та такою, що відповідає вимогам сучасної перебудови механізму господарювання є методологія ресурсно-потенціального підходу.

Стосовно до проблеми виміру ефективності діяльності корпоративних організацій чи соціально-економічних систем її доцільно розглядати за складовими оцінки:

- критеріях ефективності господарювання;
- ключовому принципу оцінки ефективності;
- показниках (системі показників) ефективності;
- методиці розрахунку ефективності господарювання;
- організаційно-екологічних заходах щодо введення нової системи оцінки в практику.

В умовах формування і функціонування відкритої змішаної економіки використання «споживацького» критерію при оцінці ефективності господарювання виступає істотним методологічним принципом. Отже, система оцінки ефективності господарювання повинна базуватися на споживацькій вартості, тобто продукті, що витримав перевірку на суспільну корисність. Виходить, мірою ефекту повинен бути не вироблений, а спожитий суспільний продукт, тобто такий продукт, що пройшов через усі фази відтворення. Цей принцип повинен застосовуватися при оцінці ефективності господарювання на будь-якому ієрархічному рівні.

На практиці при оцінці ефективності праці управлінських працівників поняття «економічна ефективність управлінської праці», що широко застосовується є більш вузьким поняттям, тому що являє собою тільки економію живої й уречевленої праці, яку ми отримуємо в сфері управління матеріальним виробництвом за рахунок оптимізації та раціоналізації управлінської діяльності.

Критерієм оцінки ефективності праці працівників апарату управління є також соціальна ефективність, що через відсутність кількісних вимірників визначається головним чином якісними показниками. Критерій же економічної ефективності управлінської праці дає можливість кількісно виміряти ефективність праці в апараті управління. Тому він знайшов більше практичне застосування.

Для визначення ефективності праці управлінського персоналу необхідно встановити критерії та показники, з яких проводиться оцінка. Під критеріями розуміють найбільш загальну кількісну характеристику результатів управлінської праці. Окремі результати діяльності апарату управління є показниками управлінської праці.

Для визначення економічної ефективності управлінської праці, як вже зазначалось, використовуються різні способи: за показниками підприємства; організації і функціонуванню праці управлінського персоналу; обсягу переданої інформації; по якості і швидкості прийнятих рішень; по виконанню функцій управлінських ланок.

До показників, що характеризують працю в сфері управління, відносяться: зниження трудомісткості обробки управлінської інформації; скорочення управлінського персоналу; термінів обробки інформації; скорочення втрат робочого часу управлінського персоналу за рахунок поліпшення організації праці; механізації й автоматизації трудомістких операцій у сфері управління. Це показники, які кількісно вимірюються. Такі показники в сфері управління, як підвищення кваліфікації управлінського персоналу, якості роботи, поліпшення умов праці, обґрунтованість управлінських рішень, культура управління й інші, не вимірюються або вимірюються неповно.

У сфері впливу управлінської праці на виробництво показники, які можна кількісно виміряти є наступні: приріст прибутку; збільшення обсягів реалізації продукції; ріст продуктивності праці; зниження фондомісткості; збільшення фондівіддачі; прискорення оборотності оборотних коштів; збільшення рентабельності виробництва; зменшення невиробничих витрат; зниження трудомісткості продукції; зменшення обсягів незавершеного виробництва; зниження собівартості продукції; економія заробітної плати; зменшення втрат робочого часу; підвищення культури виробництва; підвищення рівня організаційної роботи;

поліпшення умов праці; підвищення якості продукції; підвищення кваліфікації виробничого персоналу; ріст технічного рівня оснащення виробництва.

В результаті вдосконалення системи управління підприємства досягають економічний і соціальний ефект: збільшується обсяг і підвищується товарність виробництва, забезпечується ритмічна робота підприємств, досягається економія живої і уречевленої праці, підвищується якість продукції, полегшується і змінюється характер праці, зростає задоволеність працею, скорочується плінність кадрів. Проте не всі елементи економічного і соціального ефекту мають кількісний вираз. Це ускладнює оцінку ефективності управління. При цьому слід враховувати не тільки кількісні, а й якісні показники.

Ефективність - це оціночний критерій діяльності колективу працівників у будь-якій сфері, включаючи управління. Тому забезпечення високої ефективності управління є складовою частиною загальної проблеми підвищення економічної ефективності виробництва. Визначають її на основі загальних методологічних принципів, прийнятих в економіці.

На практиці для оцінки ефективності системи управління найчастіше використовують три групи показників:

1) загальні результативні показники виробничо-фінансової діяльності підприємства - валова продукція в динаміці, вихід валової продукції на одного середньорічного працівника, фондівдача, прибуток на одного працівника, рентабельність виробництва тощо;

2) показники продуктивності управлінської праці – виробництво валової продукції на одного управлінського працівника або на 1 людинодень, затрачений в управлінні; вихід валової продукції на 1 грн. витрат на управління; сума прибутку на 1 людинодень, затрачений в управлінні, тощо;

3) показники економічності апарату управління – питома вага персоналу управління в загальній чисельності працюючих і питома вага фонду оплати праці управлінського персоналу в загальному фонді оплати праці, питома вага витрат на управління в собівартості продукції тощо.

Для визначення ефективності роботи кожного структурного підрозділу використовують дані про виконання конкретних завдань і рівень досягнення поставлених перед ними цілей.

Практичним результатом удосконалення системи управління може бути зниження витрат на управління, яке досягається за рахунок скорочення чисельності працівників апарату управління і підвищення продуктивності праці.

Проте не будь-яке вдосконалення управління призводить до зниження питомих витрат на управління. Оскільки управління є складовою частиною виробничо-фінансової діяльності підприємств, то свідченням підвищення його ефективності може бути зростання економічних показників господарювання при незмінних або навіть дещо зростаючих витратах на управління.

16.5. Механізм управління в системі забезпечення результативності функціонування рослинницької галузі

Ефективність менеджменту підприємств рослинницької галузі може бути визначена як відношення певного результату прийнятих рішень з питань ведення галузі рослинництва до витрат, пов'язаних з виконанням цих рішень. У формалізованому вигляді цей зв'язок можна записати наступним чином:

$$E_M = \frac{P}{B}$$

де E_M - ефективність менеджменту підприємств рослинницької галузі; P - результат (дохід, прибуток, урожайність тощо); B - виробничі витрати.

У загальному вигляді ефективність організації можна охарактеризувати як співвідношення між ціною продукції рослинництва, її собівартістю та якістю. У ринковій економіці це співвідношення має певні закономірності - зростання якості продукції призводить як до збільшення виробничих витрат, так і до підвищення ціни. Однак темпи зростання собівартості повинні бути нижчими за темпи збільшення ціни. Якщо ж відбувається зворотний процес, то він означає зниження ефективності діяльності організації. Ефективність діяльності організації у формалізованому вигляді може мати такий вигляд:

$$E_O = \frac{C - C}{C}$$

де E_O - ефективність діяльності організації; C - ціна продукції (робіт, послуг); C - собівартість одиниці продукції (робіт, послуг).

Оскільки в сільському господарстві ціна визначається ринком - попитом і пропозицією на продукцію та законом середньої норми прибутку, то її рівень є величиною відносно постійною (в короткостроковому періоді). В цих умовах підвищення ефективності діяльності організації галузі рослинництва можливе переважно за рахунок зменшення витрат у розрахунку на одиницю продукції (питомих виробничих витрат) і поліпшення якості продукції. У свою чергу, зменшення собівартості одиниці продукції та поліпшення її якості

можливе виключно через упровадження відповідних технологій виробництва, зберігання й переробки продукції рослинництва.

Крім цього, необхідно враховувати іншу специфіку діяльності організацій у сільському господарстві, що полягає у формах власності на засоби виробництва (землю і капітал) та у формах організації виробництва. Передусім це стосується фермерських господарств, які становлять високу питому вагу в аграрному виробництві більшості країн. Відмінність класичного фермерського господарства від підприємств інших організаційно-правових форм господарювання, характерною ознакою яких є використання найманої праці, полягає в тому, що фермерські господарства ґрунтуються здебільшого на праці фермера та членів його сім'ї. Тому для фермерських господарств критерієм ефективності виступають загальна сума виручки від реалізації продукції та валовий дохід, тоді як для інших підприємств - прибуток. Пояснюється це тим, що, виступаючи одночасно в ролі власника засобів виробництва, менеджера і працівника, фермер фіксовано не поділяє свій дохід на прибуток та заробітну плату. Межа між прибутком і заробітною платою у фермерському господарстві є досить гнучкою. Саме такою гнучкістю й пояснюється той факт, що протягом кількох років фермерське господарство може отримувати збитки й залишатися при цьому на ринку продукції, яку виробляє.

Під поняттям ефективності підприємства часто розуміють здатність підприємства виробити якнайбільше продукції, використовуючи дану кількість ресурсів (технічна ефективність виробництва продукції). Або альтернативно можемо підкреслити, що ефективність означає здатність підприємства виробити даний обсяг продукції, використовуючи мінімум ресурсів. Обидва визначення є рівнозначними за умови сталого ефекту масштабу, і вибір методу аналізу ефективності залежить від «поведінки» виробничої одиниці. Якщо кінцевою метою діяльності підприємства є максимізація виручки, тоді технічна ефективність виробництва продукції є доцільною. Однак якщо підприємство дотримується принципу мінімізації витрат, то під час аналізу ефективності необхідно оперувати поняттям технічної ефективності використання ресурсів.

Загалом зростання результативності підприємств галузі рослинництва (рівня прибутковості) може здійснюватися за такими основними чотирма напрямками: зростання цін на продукцію рослинництва, зниження виробничих витрат, удосконалення структури кінцевих продуктів, підвищення вартості кінцевих продуктів. Однак кожен з цих напрямів має безпосередній зв'язок з формуванням та функціонуванням виробничих витрат і зводиться до таких методів

підвищення прибутковості виробництва крізь призму виробничих витрат:

1. Збільшення прибутку за незмінних постійних витрат. У цьому випадку можливі два шляхи. По-перше, підвищення прибутку за рахунок поліпшення організації господарства, зокрема шляхом упровадження нових організаційних форм господарювання, вдосконалення маркетингу, впровадження досягнень науково-технічного прогресу і т. ін. По-друге, зростання прибутку можна досягти за рахунок реструктуризації виробництва - нарощування прибуткових видів продукції рослинництва за відповідного скорочення менш прибуткових.

2. Підвищення прибутку за збільшення постійних витрат. Це означає абсолютне розширення виробництва за рахунок прибуткових видів продукції рослинництва, впровадження нових сучасних технологій, підвищення якості продукції тощо.

3. Зростання рівня рентабельності господарювання за скорочення постійних витрат та незмінної суми прибутку. Виходячи з формули визначення рівня рентабельності, де чисельник позначає прибуток, а знаменник - виробничі витрати, певне зменшення знаменника за незмінного чисельника відповідно збільшить результативний показник. Досягти скорочення постійних витрат за незмінної абсолютної суми прибутку можна завдяки їх перегрупуванню за видами продукції, відповідно скоротивши й розширивши виробництво певних видів продукції рослинництва.

4. Підвищення рівня рентабельності господарювання за зниження постійних витрат та абсолютної суми прибутку. Такий процес може відбуватися за умови, що темпи зниження постійних витрат перевищують темпи скорочення абсолютної суми прибутку.

Не відкидаючи доцільність розрахунку показника рівня рентабельності виробництва як такого, що характеризує ступінь віддачі виробничих витрат, слід зазначити, що показник рівня прибутковості значною мірою характеризує саме кінцеву ефективність виробництва. Адже з позиції макрорівня, суспільства загалом кінцевим результатом виробництва є рівень цін, за якими реалізується продукт (робота, послуга). У свою чергу, рівень цін залежить від затрат праці, втіленої в продукт. Водночас ефект від продукту визначається рівнем затрат робочого часу споживача продукту. В цьому зв'язку деякі вчені пропонують відповідні методики розрахунку ефективності праці, які ураховували б названі критерії.

Однак запропоновані методики є досить складними і навряд чи можуть бути застосовані в широкій господарській практиці, тому що передбачають використання значної кількості додаткових, визначених

розрахунковим шляхом показників, які на рівні підприємств не можуть бути одержані. Це такі показники, як рівень реального задоволення відповідної кінцевої потреби за певними видами продукту, затрати сукупного робочого часу, виробництво продукції, суспільно необхідні результати і витрати, втілені в продукті, тощо.

Тому на мікрорівні показником, що відповідає вимогам кінцевої ефективності виробництва продукції рослинництва, є рівень його прибутковості, що визначається як відношення прибутку (доходу) до виручки від реалізації продукції рослинництва, або відношення прибутку на одиницю продукції рослинництва до її ціни. Економічна сутність цього показника полягає в тому, що він відповідає всім критеріям суспільної ефективності - зниженню собівартості продукції рослинництва, зростанню обсягів її виробництва і реалізації, а також підвищенню рівня споживчої вартості продукту. Рівень прибутковості гнучко реагує на рух ціни як серцевини економіки, відображаючи її динаміку й оцінюючи ефективність виробництва адекватно цій динаміці.

Досить поширеним методом ціноутворення є розрахунок ціни саме на аналізі беззбитковості та забезпечення цільового прибутку. Цей метод ціноутворення ґрунтується на розрахунках норми беззбитковості.

На основі економічного аналізу, а також прогнозуючи зміни виробничих витрат і цін за видами продукції, з'являється можливість цільового планування обсягів виробництва відповідних видів продукції з метою підвищення рівня ефективності.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ ДО І РОЗДІЛУ

1. Господарський кодекс України. – Українська інвестиційна газета, 2003. – 97 с.
2. Земельний кодекс України. – Українська інвестиційна газета, 2002 – 64 с.
3. Закон України «Про оплату праці». // Відомості Верховної Ради України. – 1995. №17. – С. 121.
4. Закон України «Про фермерське господарство». – Урядовий кур'єр від 29 червня 2003 р.
5. Андрійчук В.Г. Економіка підприємств агропромислового комплексу: [підручник] / В.Г. Андрійчук. – К. : КНЕУ, 2013. – 779 с.
6. Андрійчук В.Г. Ефективність діяльності аграрних сілськогосподарських підприємств: теорія, методика, аналіз / В.Г. Андрійчук. – К.: КНТУ, 2005. – 292 с.
7. Бойчик І.М. Економіка підприємства : [навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл.] / І.М. Бойчик. – К. : Атіка, 2004. – 480 с.
8. Бондарь Н.Н. Экономика предприятий: Учеб. пособие для студентов высш. учеб. заведений.- К.: МАУП, 2007.- 432 с.
9. Володькіна М.В. Економіка промислового підприємства / М.В. Володькіна. – К. : Центр навч. л-ри, 2004. – 196 с.
10. Гетьман О.О. Економіка підприємства / О.О. Гетьман, В.М. Шаповал. – К.: Центр навч. л-ри, 2006. – 487 с.
11. Горбонос Ф.В. Економіка підприємства: [Підручник] / Ф.В. Горбонос, Т.В.Черевко, Н.Ф. Павленчик, А.О. Павленчик. – К.: Знання, 2010. – 463 с.
12. Горлачук В. В. Економіка підприємства : [навчальний посібник] / В. В. Горлачук, І. Г. Яненко. – Миколаїв : Вид-во ЧДУ ім. Петра Могили, 2010. – 344 с.
13. Горняк О.В. Інституціональна теорія фірми / О.В. Горняк // Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління. – 2005. – Вип. 9. – С. 105-115.

14. Гринчуцький В.І. Економіка підприємства : навчальний посібник / В.І.Гринчуцький, Е.Т.Карапетян, Б.В.Погріщук – 2-е вид., перероб. і доп. – К. : ЦУЛ, 2012. – 304 с.
15. Гриньова В.М. Інвестування : підручник / В.М. Гриньова, Т.І. Лепейко, В.О. Каюда. – К. : Знання, 2008. – 452 с.
16. Грищак М.Г. Управління витратами : навч.-метод. посіб. / М.Г. Грищак, О.С. Коцюба. – К. : КНЕУ, 2002. – 132 с.
17. Єрмаков О.Ю. Економіка і підприємництво, менеджмент / О.Ю. Єрмаков, Т.І Балановська. – Київ: НУБіП України, 2011. – 352 с.
18. Економіка і підприємництво, менеджмент: [навчальний посібник-практикум] / О.Ю. Єрмаков, Т.І Балановська, Т. А. Гуцул, О.П. Гоголя. – Київ: Компринт, 2014. – 360 с.
19. Економіка підприємства: теорія і практикум [Текст] : навчально-метод. посібник для самост. роботи / ред. Н. Г. Міщенко, О. І. Ященко. - Львів : Магнолія 2006, 2008. - 687 с.
20. Економіка й організація інноваційної діяльності: [підручник] / [О.І. Волков, М.П. Денисенко, А.П. Гречан та ін.]; під ред. О.І. Волкова, М.П. Денисенка. – К.: ВД «Професіонал», 2004. – 960с.
21. Економіка підприємства : підручник / М.Г Грещак, В.М. Колот, А.Н. Наливайко, С.Ф. Покропивний ; за ред. С.Ф. Покропивного – 2-ге вид., перероб. та допов. – К. ; КНЕУ, 2005. – 526 с.
22. Економіка підприємства: / В.І. Мацибора, Т.В. Мацибора, В.К. Збарський: [Навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів]. – К.: Каравелла, 2012. – 328 с.
23. Економіка підприємства: підручник / Чаюн І.О., Богославець Г.М., Довгаль Н.С. та ін. – К. : КНТЕУ, 2005. – 568 с.
24. Економіка підприємства / Шегда А.В., Литвиненко Т.М., Нахаба М.П., Баюра Д.О. – К. : Знання, 2005. – 431 с.
25. Економіка підприємства: Підручник / За ред. проф. Перерви П.Г., проф. Погорєлова М.І. – Харків: 2005. – 691 с.
26. Економіка підприємства: [підручник] ; за ред. Й. М. Петровича. – Львів : Новий світ, 2004. – 680 с.

27. Економіка підприємства : [підручник] / за ред. С.Ф. Покропивного. – К. : КНЕУ, 2000. – 526 с.
28. Економіка підприємства: [підручник] / Швиданенко Г.О., В.Г. Васильков, Н.П. Гончарова; за заг. ред. Г.О. Швиданенко. – К.: КНЕУ, 2009. – 598 с.
29. Економіка підприємства : підручник / За заг. ред. д.е.н., проф. Л.Г. Мельника. – Суми : Університетська книга, 2012. – 864 с.
30. Економіка і фінанси підприємства: Підручник / Н.М. Суліма, Л.М. Степасюк , О.В. Величко. – К.: «ЦП «КОМПРИНТ»», 2015. – 466 с.
31. Економіка продуктового підкомплексу / [Збарський В.К., Мацибора В.І., Рогач С.М. та ін.]. – Київ: Компрінт, 2013. – 386 с.
32. Економіка сільського господарства / [Збарський В.К., Мацибора В.І., Чалий А.А. та ін.]. – Київ: Каравела, 2010. – 280 с.
33. Економіка сільського господарства / [Збарський В.К., Мацибора В.І., Чалий А.А. та ін.]. – Київ: Каравела, 2012. – 312 с.
34. Іванілов О.С. Економіка підприємства : [підручник] / О.С. Іванілов. - К.: Центр навч. літ-ри, 2009.
35. Крайник О.П. Економіка підприємства / О.П. Крайник, Є.С. Барвінська. – Л. : Львів, політехніка, 2003. – 203 с.
36. Ковальчук І.В. Економіка підприємства: Навч. посіб. – К.: Знання, 2008. – 679 с.
37. Краснокутська Н.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка / Н.С. Краснокутська. – К. : Центр навч. л-ри, 2005. – 352 с.
38. Курган В. П. Економіка аграрний підприємств / В. П. Курган. – Суми: ВТД "Університетська книга", 2008. – 270 с.
39. Макаровська Т. П., Бондар Н. М. Економіка підприємства: Навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. — К.: МАУП, 2003. — 304 с.
40. Манів З.О. Економіка підприємства: [навч. посіб. – 2-ге вид.] / З.О. Манів, І. М. Луцький. – К. : Знання, 2006. – 580 с.
41. Основи ціноутворення : [навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл.] / Н.І. Верхоглядова, С.Б. Ільїна, Н.А. Іванникова, Я.Я. Слабко. – К. : Кондор, 2007.-251 с.

42. Павленко І.А. Економіка та організація інноваційної діяльності: [навч. посібник] / І.А. Павленко. – К.: КНЕУ, 2004. – 204 с.
43. Пасічник В.Г. Організація виробництва / В.Г. Пасічник, О.В. Акіліна. – К. : Центр навч. л-ри, 2005. – 246 с.
44. Поддєрьогін А.М. Фінанси підприємств: [Підручник] / А.М. Поддєрьогін, Л.Д. Буряк. – К.: КНЕУ, 2005. – 536 с.
45. Примак Т.О. Економіка підприємства : навч. посіб. / Т.О. Примак. – 3-тє вид., перероб. і доп. – К. : Вікар, 2003. – 219 с.
46. Примак Т.О. Маркетинг : навч. посіб. / Т.О. Примак. – К. : МАУП, 2004. – 228 с.
47. Продіус І.П. Економіка виробництва / І.П. Продіус, С.В. Філіпова, І. В. Граменицька. – Одеса : Астропринт, 1999. – 164 с.
48. Савицька Г.В. Економічний аналіз діяльності підприємства: [навч. посібник] / Г.В. Савицька. – [3-тє вид., випр. і доп.]. – К.: Знання, 2007. – 668с.
49. Сегеда С.А. Економіка аграрних підприємств: [Навч.-метод. посібник] / С.А.Сегеда.- Вінниця.: ВНАУ, 2012. – 365 с.
50. Семенов Г.А. Економіка підприємства / Г.А. Семенов, М.О. Панкова. – К. : Центр навч. л-ри, 2005. – 324 с.
51. Сідун В. А., Пономарьова Ю. В. Економіка підприємства: [Навчальний посібник] / В.А. Сідун, Ю.В. Пономарьова. — К.: Центр навчальної літератури, 2006. — 356 с.
52. Шваб Л.І. Економіка підприємства: [Навчальний посібник] / Л.І. Шваб. – К. : Каравела, 2005. – 568 с.
53. Шкварчук Л.О. Ціноутворення : [підручник для студ. вищ. навч. закл.] / Л.О. Шкварчук. – К.: Кондор, 2006. – 459 с.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ ДО II РОЗДІЛУ

1. Господарський кодекс України. – Українська інвестиційна газета, 2003. – 97 с.
2. Земельний кодекс України. – Українська інвестиційна газета, 2002 – 64 с.
3. Закон України «Про оплату праці». // Відомості Верховної Ради України. – 1995. №17. – С. 121.
4. Закон України «Про господарські товариства» // Голос України від 11 жовтня 1992 р.
5. Закон України «Про особисте селянське господарство». – Голос України від 26 травня 2003 р.
6. Закон України «Про оренду землі» від 6 жовтня 1998 р. №161-XIV // Відомості ВР. – 1998. - №46. – С. 280.
7. Закон України «Про фіксований сільськогосподарський податок». – Урядовий кур'єр від 6 січня 1999 р.
8. Закон України «Про фермерське господарство». – Урядовий кур'єр від 29 червня 2003 р.
9. Азізов С.П. Організація аграрного виробництва і бізнесу: підручник / С.П. Азізов, П.К. Канінський; За ред. Азізова С.П. – К.: Четверта хвиля, 2013. - 624 с.
10. Богиня Д.Г. Мотивація праці в ринковій економіці: проблеми теорії і практики: навч. посібник/ Д.Г.Богиня, В.О. Мандибура, О.Д.Матієшина. - К.: Інститут економіки НАН України, 1997.-183с.
11. Васильков В.Г. Організація виробництва: Навчальний посібник. – К.: КНЕУ, 2003. – 524 с.
12. Громов М.Н. Научная организация, нормирование и оплата труда на сельскохозяйственных предприятиях. - М.: Агропромиздат, 1991.
13. Дієсперов В.С. Організація та оплата праці в сільськогосподарських підприємствах. - К.: ІАЕ УААН, 1999. – 264 с.
14. Дієсперов В.С. Економіка сільськогосподарської праці – К.: ІАЕ УААН, 2004. – 488 с.

15. Дієсперов В.С. Економічна робота в господарстві. – К.: ІАЕ УААН, 2002. – 198 с.
16. Іванишин В.В. Роль лізингу в забезпеченні сільськогосподарських підприємств засобами механізації. К.: ІАЕ УААН, 2003. – 356с.
17. Ільчук М.М. Бізнес-планування підприємницької діяльності в АПК: навчальний посібник/ М.М. Ільчук, І.А. Коновал. –К.: ЗАТ «Нічлава», 2013. – 308 с.
18. Нелеп В.М. Планування на аграрному підприємстві: Підручник/ В.М.Нелеп. - К.: КНЕУ, 2000.-372с.
19. Шкільов О.В. Організація виробництва і підприємницької діяльності в сільськогосподарських підприємствах. Підручник. – К.: Урожай, 1997. – 336 с.
20. Шкільов О.В, Балан О.Д, Ткачук В.А. Практикум з організації підприємницької діяльності в сільськогосподарських підприємствах: Навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. - К.: Четверта хвиля. – 2012. – 216 с.
21. Аграрні соціально-трудові відносини: Підручник / О.В. Шкільов, О.І. Здоровцов, М.Г. Лобас, С.С. Барабан – К.: Агроінком, 1997. – 304 с.
22. Економіка праці й соціально-трудові відносини: Підручник / Шкільов О.В., Барабан С.С., Ярославський В.А., Гаврилюк І.П., Балан О.Д., Ткачук В.А., Ланченко Є.О., Ібатуллін М.І., Гапоненко Н.В., Мельянова Л.В. За ред. д-ра екон. наук, проф. Шкільова О.В. – К.: Четверта хвиля, 2008. – 472 с.
23. Методичні положення та норми продуктивності і витрати палива на обробіток ґрунту / В.С. Пивовар, Є.М. Нуждін, М.Ф. Кисляченко та ін. – К.: НДІ “Укראгропромпродуктивність”, 2010. – 584 с.
24. Оплата праці в сільськогосподарському виробництві / О.А. Аврамчук, О.Д. Балан, В.В. Вітвіцький, Ю.Я. Лузан, В.В. Павленко, О.В. Шкільов. – К.: Центр “Агропромпраця”, 2000. – 464 с.
25. Організація сільськогосподарського виробництва: Підручник / Тарасенко Г.С., Зрібняк Л.Я., Ільчук М.М. та ін. – К., 2001. – 320 с.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ ДО ІІІ РОЗДІЛУ

1. Андрушків Б.М. Основи менеджменту [текст]/ Б.М. Андрушків.- Л.: Світ, 2005.-189 с.
2. Андрушків Б.М., Вівчар О.І. та ін. Проблеми теорії і практики менеджменту. Навч.-метод. посібник – Тернопіль: Вид. ТЗОВ «Терно-Граф», 2009. – 312 с.
3. Анін В.І. Менеджмент і маркетинг: Конспект лекцій. – К.: КиМУ, 2010. – 400 с.
4. Антикризисное управление [текст]: учеб. пособие / под ред. Э.С. Минеева, В.А. Панагушина. - М.: ПРИОР, 2009. -504 с.
5. Баєва О.В. Основи менеджменту: практикум [Текст]: навчальний посібник / О.В. Баєва, Н.І. Новальська, Л.О. Згала-Лозинська. - К.: ЦУЛ, 2007. - 524 с.
6. Балабан В.А. История менеджмента. Учебный материал / Владивосток: ДВГАЭУ. – 2003. – 59 с.
7. Балабанов И.Т. Риск-менеджмент [текст]: / И.Т. Балабанов. - М.: Финансы и статистика, 2010. - 188 с.
8. Басовский Л.Е. Менеджмент: учебное пособие / Л.Е. Басовский. – М.: ИНФРА-М, 2007. – 216 с.
9. Бесєдін М.О. Основи менеджменту: оцінно-ситуаційний підхід (модульний варіант): підручник / М.О. Бесєдін, В.М. Нагаєв. – К.: Центр навчальної літератури, 2005. – 496 с.
10. Білорус Т.В. Основи менеджменту: Навч. посібник. – К.: Атіка, 2009. – 160 с.
11. Бланк И.А. Финансовый менеджмент [текст]: [учебный курс] И.А. Бланк. - К.: Ника-Центр, Эльга. - 2013. – 511 с.
12. Бланк И.А. Инвестиционный менеджмент [текст]: [учебный курс]/ И.А. Бланк. - К.: Ника-Центр, Эльга, 2011. - 448 с.
13. Божидарнік Т.В. Креативний менеджмент: Навчальний посібник/ Божидарнік Т.В., Василик Н.М. Херсон: Олді-плюс, 2014. – 498 с.

14. Большаков А.С. Менеджмент: учебное пособие / А.С. Большаков. – СПб.: Питер, 2000. – 160 с.
15. Бутко М.П. Теорія прийняття рішень. Підручник затверджений МОН України: 2015, 360 с.
16. Быкова А. Организационные структуры управления: учебное пособие/ А. Быкова. – М.: ОЛМА – ПРЕСС Инвест: ИЭС, 2003. – 160 с.
17. Василенко В.А. Теорія і практика розробки управлінських рішень [текст]: Навчальний посібник/ В.А. Василенко.- К.: ЦУЛ, 2013. – 420 с.
18. Василенко В.О. Ситуаційний менеджмент [текст]: навч. посіб./ В.О. Василенко, В.І. Шостка. - К. : ЦУЛ, 2013. - 241с
19. Вершигора Е.Е. Менеджмент: учебное пособие / Е.Е. Вершигора. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА – М. 2007. – 283 с.
20. Виноградський М.Д. Організація праці менеджера: навч. посіб./ М.Д. Виноградський, А.М. Виноградська, О.М. Шкапова. - К.: Кондор, 2012. – 234 с.
21. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс [текст]: Учебник/ О.С.Виханский,А.И. Наумов.- М.: МГУ, 2005. – 416 с.
22. Виханський О.С. Менеджмент. Учебник. – 3-е изд. / О.С. Виханський, А.И. Наумов. – М.: Гардарики, 2000. – 528 с.
23. Володько В.Ф. Основы менеджмента: учебное пособие / В.Ф. Володько. – Минск: Адукацыя і выхаванне, 2010. – 303 с.
24. Воропаев С.Н. Менеджмент: учебное пособие / С.Н. Воропаев, В.Д. Ермохин; Международная ассоциация "Агрообразование". – Москва: КолосС, 2007. – 246 с.
25. Всеобщая история менеджмента: учебное пособие / [И.И. Мазур и др.]. – Москва: Елима, 2007. – 776 с.
26. Гаєва О.В., Ковальська Н.І., Лозинська Л.О. Основи менеджменту: Навч. Посібник. – К.: Центр учбової літератури, 2007 – 524 с.

27. Герасимчук В.Г. Діагностика в системі менеджменту. – К.: Вища шк., 2001. – 320 с.
28. Герчикова И.Н. Менеджмент: учебник для вузов/ И.Н. Герчиков. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ – ДАНА, 2010. – 511 с.
29. Гірняк О.М. Менеджмент. Теоретичні основи і практикум: навчальний посібник для студентів вищих закладів освіти/ О.М. Гірняк, П.П. Лазановський. – К.: Магнолія плюс, Львів: «Новий світ – 2000», 2003. – 336 с.
30. Глухов В.В. Менеджмент: для экономических специальностей / В.В. Глухов. – Санкт-Петербург: Питер Пресс, 2009. – 600 с.
31. Глуценко Е.В., Захарова Е.В., Тихомиров Ю.В. Теория управления: Учеб. курс. – М.: Вестник. 1997. - 332 с
32. Гольдштейн Г.Я. Основы менеджмента: учебное пособие / Г.Я. Гольдштейн. – М.: Дело, 2009. - 239 с.
33. Гончаров В.В. Менеджмент в рамках основных фаз управленческого цикла [текст]/ В.В. Гончаров.- М.: МНИИПУ, 2008. – 184 с.
34. Гончаров В.И. Менеджмент: учебное пособие / В.И. Гончаров. – Минск: Современная школа, 2010. – 635 с.
35. Горьовий В.П. Менеджмент фермерських господарств. Навчальний посібник рекомендовано МОН України, 2014. - 366 с.
36. Грейсон А. Американский менеджмент на пороге XXI века [текст]/ А. Грейсон, К. О'Дейл. - М.: Экономика, 2011. – 204 с.
37. Грибов В.Д. Менеджмент: учебное пособие/ В.Д. Грибов. – М.: КНОРУС, 2007. – 280 с.
38. Гудзинський О.Д. Менеджмент у системі агробізнесу. – К.: Урожай, 1994. – 240 с.
39. Дафт Р.Л. Менеджмент: учебник / Р.Л. Дафт. – 10-е изд. – СПб.: Питер, 2015. – 864 с.
40. Дикань Н.В. Менеджмент/ Н.В. Дикань, І.І. Борисенко. – К.: Знання, 2008. – 364 с.
41. Дмитренко О.М. Управління процесами диверсифікації на сільськогосподарських підприємствах

/http://www.uk.xlibx.com/4mehanika/5172-1-o-dmitrenko1-udk-33833-631-15-ken-zhitomirskiy-nacionalniy-agroekologichniy-universitet-upravlinnya-procesami.php

42. Друкер П. Эффективное управление [текст]/ П. Друкер. - М.: ФАИР-пресс, 2008. – 213 с.
43. Друкер П.Ф. Задачи менеджмента в XXI веке [текст]/ П.Ф. Друкер. - М.: Вильяме, 2010. – 237 с.
44. Друкер П. Эффективное управление. Экономические задачи и оптимальные решения/ Пер. с английского М. Котельниковой. – М.: ФАИР-ПРЕСС, 2002. – 288 с.
45. Дяченко Т.О. Основы менеджменту: Навч. посібник. – К.: Кондор, 2010. – 176 с.
46. Елиферов В.Г. Бизнес-процессы: Регламентация и управление: Ученик/ В.Г. Елиферов, В.В. Репин. – М.:ИНФРА – М., 2004. – 319 с.
47. Завадський Й.С. Менеджмент - К.: ЄУФІМБ, 2000. – Т.1.– 543 с.
48. Завадський Й.С. Менеджмент - К.: ЄУФІМБ, 2000. – Т.2.– 625 с.
49. Завадський Й.С., Гудзинський О.Д. та ін./ За ред. Й.С. Завадського. Основы менеджменту в АПК. - К.: Вища школа, 1995. – 247 с.
50. Зиновьев В.Н. Менеджмент: учебное пособие / В.Н. Зиновьев, И.В. Зиновьева. – Москва: Дашков и К°, 2010. – 477 с.
51. Зоря С.П. Аналіз конкуренції та формування стратегії розвитку сільськогосподарських підприємств / <http://www.pdaa.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/2010/01/81.pdf>
52. Иванов А.И., Малявин А.В. Разработка управленческого решения [текст]/ А.И. Иванов, А.М. Малявин. - М.: НОУ МАЗП, ИИК - Калита", 2014. – 256 с.
53. Иванова Т.Ю. Теория организации/ Т.Ю. Иванова, В.И. Приходько. – СПб.: Питер, 2004. – 269 с.
54. Казначевская Г.Б. Менеджмент: учебник/ Г.Б. Казначевская. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2012. – 452 с.

55. Катренко А.В. Прийняття рішень: теорія та практика: Підручник/ А.В. Катренко, В.В. Пасічник. – Львів: Новий Світ - 2000, 2013. – 447 с.
56. Кігель В.Р. Методи і моделі підтримки прийняття рішень у ринковій економіці [текст]: / В.Р. Кігель. - К.: ЦУЛ, 2013. - 202 с.
57. Колом А.М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу: Навч. посібник. – К.: КНЕУ, 1998. – 240 с.
58. Коротков Э.М. Менеджмент: учебник для бакалавров / Э.М. Коротков. – Москва: Юрайт, 2012. – 640 с.
59. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент: экспресс-курс/ Ф. Котлер – СПб: Питер, 2001. – 496 с.
60. Круглова Н.Ю. Основы менеджмента: учебное пособие / Н.Ю. Круглова. – Москва: КноРус, 2009. – 499 с.
61. Крушельницька О.В. Управління персоналом [текст]: навч. посіб./ О.В. Крушельницька, Д.П. Мельничук. - К.: Кондор, 2013. – 151 с.
62. Кузьмін О.Є. Теоретичні та прикладні засади менеджменту: навч. посіб. / О.Є.Кузьмін, О.Г.Мельник – 3-е вид., допов. і перероб. – Львів: Нац. ун-т „Львівська політехніка”, „Інтелект-захід”, 2007. – 384 с.
63. Кузьмін О.Є. Основы менеджменту: підручник/ О.Є.Кузьмін, О.Г.Мельник – 2-е вид., випр. та допов. – К.: Академвидав, 2007. – 464 с.
64. Мазаракі А.А. Менеджмент: теорія і практика: навч. посібник/ А.А. Мазаракі, Г.Є. Мошек, Л.А. Гомба та ін. – К.: Атіка, 2007. – 564 с.
65. Малік М.Й. Конкурентоспроможність аграрних підприємств: методологія і механізми : монографія / М.Й. Малік, О.А. Нужна. – К. : ННЦІАЕ, 2007. – 270 с.
66. Маркіна І.А. Менеджмент організації [Текст]: навчальний посібник / І.А. Маркіна, Р.І. Біловол, В.А. Власенко: - К.: ЦУЛ, 2013. - 248 с.
67. Мартыненко Н.М. Основы менеджмента: Учебник. - К.: Каравелла, 2003. – 496 с.

68. Мартыненко Н.М. Основы менеджмента: Ученик / Н.М. Мартыненко – К.: Каравелла, 2003. – 496 с.
69. Масхма М.Б. Економіка праці: посібник для розв'язування задач: Навч. посібник. – 2 вид., доп. – К.: Вид-во Євароп. Ун-ту, 2003. – 73 с.
70. Менеджмент виробництва та операцій (тестові, проблемні ситуації, практичні завдання). Навчальний посібник// Укл.: Белінський П.І., Комарницький І.Ф., Кравець В.І. – Чернівці: Рута, 2004. – 220 с.
71. Менеджмент виробництва та операцій (тестові, проблемні ситуації, практичні завдання). Навчальний посібник// Укл.: Белінський П.І., Комарницький І.Ф., Кравець В.І. – Чернівці: Рута, 2004. – 220 с.
72. Менеджмент организаций: учебное пособие / Л.А. Киржнер, Л.П. Киенко, Т.И. Лепейко, А.М. Тимонин. – К.: КНТ, 2006. – 688 с.
73. Менеджмент: Навчальний посібник/ С.І. Михайлов, Т.І. Балановська, О.В. Новак, О.П. Гоголя та ін. / За ред. С.І. Михайлова. – К.: НУБіП України, 2013. – 536 с.
74. Менеджмент: практические ситуации, деловые игры, упражнения/ под общей редакцией О.А. Страховой. – СПб.: Питер, 2000. – 144 с.
75. Менеджмент: учебник / [С.И. Ашмарина и др.]; под редакцией С.И. Ашариной. – Москва: Рид Групп, 2011. – 572 с.
76. Менеджмент: учебник для высших учебных заведений по экономическим специальностям/ [А.В. Игнатьева и др.]; под редакцией М.М. Максимцова, М.А. Комарова. – Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2008. – 320 с.
77. Мескон М. Основы менеджмента: учебник / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – 3-е изд. – М: Вильямс, 2008. – 672 с.
78. Мороз Л.А., Чухрай Н.І. Маркетинг: Підручник/ За редакцією Л.А. Мороз. – 3-є вид., без змін – Львів: Національний університет «Львівська політехніка» (Інформаційно-видавничий центр „ІНТЕЛЕКТ+” Інституту післядипломної освіти), „Інтелект-Захід”, 2005. – 244 с.

79. Мостенська Т.Л. Менеджмент: підручник / Т.Л. Мостенська, В.О. Новак, М.Г. Луцький, О.В. Ільєнко. - 2-ге видання. - К.: Кондор, 2012. - 758 с.
80. Одинцов А.А., Основы менеджмента: учебное пособие / А.А. Одинцов. – М.: КолосС, 2006. – 208 с.
81. Основы теории управления: учебное пособие / под ред. В.Н. Парахиной, Л.И. Ушвицкого. – М.: Финансы и статистика, 2003. – 530 с.
82. Осовська Г.В. Менеджмент організацій [Текст]: підручник / Г.В. Осовська, О.А. Осовський. - К.: Кондор, 2009. - 680 с.
83. Осовська Г.В. Основи менеджменту: Підручник. Видання 4-е, перероблене і доповнене/ Г.В. Осовська, О.А. Осовський. – К.: «Кондор», 2012. – 664 с.
84. Пасічник В.Г., Акіліна О.В. Планування діяльності підприємства. Навчальний посібник. – Київ: Центр навчальної літератури, 2005. – 256 с.
85. Пилипенко С.М. Менеджмент: навчальний посібник / Пилипенко С.М., Пилипенко А.А., Оленко В.І. – Харків: Вид. ХДЕУ, 2002. – 208 с.
86. Райченко А.В. Менеджмент: учебное пособие/ А.В. Райченко, И.В. Хохлова. – М.: ФІЦРУМ, 2007. – 368 с.
87. Рудінська О.В. Менеджмент: навч. посіб./ О.В. Рудінська, С.Л. Яроміч, І.О. Молоткова. – Ніка-Центр, 2002. – 320 с.
88. Рульєв В.А. Менеджмент: навчальний посібник /В.А. Рульєв, С.О. Гуткевич. - К.: ЦУЛ, 2011. - 312 с.
89. Савченко В.А. Управління розвитком персоналу: Навч. посібник. – К.: КНЕУ, 2002. – 251 с.
90. Сахно Е.Ю. Менеджмент сервісу. Теорія та практика/ Е.Ю. Сахно. – К.: ЦУЛ, 2010. – 412 с.
91. Семенов А.К. Основы менеджмента: учебник / А.К. Семенов, В.И. Набоков. – Москва: Дашков и К°, 2009. – 575 с.

92. Скібіцька Л.І. Менеджмент [Текст]: навчальний посібник/ Л.І. Скібіцький, О.М. Скібіцький: Мін-во освіти і науки України. - К.: ЦУЛ, 2007. - 416 с.
93. Скібіцька Л.І. Тайм-менеджмент [Текст]: навчальний посібник: для економ. вузів/ Л.І.Скібіцька; Мін-во освіти і науки України. - К.: Кондор, 2009. – 528 с.
94. Сладкевич В.П. Современный менеджмент (в схемах): опорный конспект лекций/ В.П. Сладкевич, А.Д. Чернявский. – 3-е изд, доп. и перераб. – К.: МАУП, 2003. – 152 с.
95. Стадник В.В. Менеджмент [Текст]: підручник / В.В. Стадник, М.А. Йохна. - 2-ге вид., випр., допов. - К.: Академвидав, 2010. - 472 с.
96. Стоякова Е.С. Практикум по финансовому менеджменту: Учебно-деловые ситуации, задачи и решения. - М.: Перспектива, 1995.
97. Теория управления: учебник/ [Ю.П. Алексеев и др.]; под общей редакцией: А.Л. Гапоненко, А.П. Панкрухина. – Москва: Издательство РАГС, 2010. – 557 с.
98. Теория управления: учебное пособие по специальности "Государственное и муниципальное управление"/ В.Г. Игнатов, Л.Н. Албастова. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2010. – 478 с.
99. Трояновский В.М. Математическое моделирование в менеджменте [текст]/ В.М. Трояновский. - М.: РДЛ, 2010. – 252 с.
100. Туленков М.В. Сучасні теорії менеджменту [Текст]: навчальний посібник/ М.В. Туленков. - К.: Каравела, 2012. - 304 с.
101. Федцов В.Г., Федцова А.В. Менеджмент: комплексный подход: учебное пособие/ В.Г. Федцов, А.В. Федцова. – М.: Приор-издат, 2005. – 240 с.
102. Хміль Ф.І. Основи менеджменту [Текст]: підручник / Ф.І. Хміль. - 2-е вид., випр., доп. - К. : Академвидав, 2007. - 576 с.
103. Черваньов Д. Менеджмент: Терміни, тести, вправи, завдання, навчальні конкретні ситуації (кейси), проблематика курсових,

- випускних, дисертаційних робіт: Підручник. – ВПЦ „Київський університет”, 2001. – 853 с.
104. Шегда А.В. Основы менеджмента [текст]: учеб. пособие/ А.В. Шегда. - К.: О-во "Знання", КОО, 2013. – 514 с.
105. Шегда А.В. Менеджмент: навч. посіб./ А.В. Шегда. – К.: Знання, КОО, 2002. – 583 с.
106. Шпичак О.М. Економіко-організаційні проблеми якості сільськогосподарської продукції та продовольства / О.М. Шпичак. – Економіка АПК, 2010. – №11. – С. 51-59
107. Ярошевич Н.Б., Берлінг Р.З., Гавриляк А.С. Підприємництво і менеджмент: Навч. посібник. – Львів: «Новий Світ-2000», 2009. – 408 с.
108. Яхно Т.П. Міжнародний менеджмент/ Т.П. Яхно, І.А. Лапшина. - Львів: Компакт-ЛВ, 2005. – 328 с.
109. Яців І.Б. Особливості визначення інтегрованого показника конкурентоспроможності сільськогосподарського підприємства / І.Б. Яців. – Економіка АПК, 2010. – №5. – С. 91-97.