

Міністерство освіти і науки України
Центральноукраїнський національний технічний університет
Кафедра економічної теорії, маркетингу та економічної
кібернетики

МЕНЕДЖМЕНТ ДІЯЛЬНОСТІ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ
ПІДПРИЄМСТВ

Методичні вказівки до вивчення дисципліни «Менеджмент та
маркетинг у сільськогосподарському виробництві» для студентів
спеціальності 201 «Агрономія»

Затверджено на засіданні кафедри
економічної теорії, маркетингу та
економічної кібернетики 16 жовтня
2018 року, протокол №3

Кропивницький 2019

Менеджмент діяльності сільськогосподарських підприємств.
Методичні вказівки до вивчення дисципліни «Менеджмент та
маркетинг у сільськогосподарському виробництві» для студентів
спеціальності 201 «Агрономія». – Кропивницький: ЦНТУ, 2019. – 50 с.

Методичні вказівки призначені для самостійного вивчення
дисципліни «Менеджмент та маркетинг у сільськогосподарському
виробництві» студентами спеціальності 201 «Агрономія» дистанційної
та денної форм навчання.

Укладач – к.е.н. Хачатурян О.С., старший викладач кафедри
економічної теорії, маркетингу і економічної
кібернетики ЦНТУ

Рецензент – к.е.н., доцент В.В. Сібірцев, доцент кафедри
економіки, менеджменту та комерційної діяльності
ЦНТУ

Відповідальний за випуск – к.е.н., Г.К. Волчкова, старший
викладач кафедри економічної
теорії, маркетингу і економічної
кібернетики ЦНТУ

© ЦНТУ, Кропивницький, пр. Університетський, 8
© Хачатурян О.С.

З М І С Т

Вступ.....	с. 4
1. Управління персоналом на агропромисловому підприємстві	6
2. Управління фінансами на агропромисловому підприємстві	8
3. Менеджмент організації ефективного використання основних і оборотних фондів на агропромисловому підприємстві	17
3.1. Менеджмент організації ефективного використання основних засобів.....	17
3.2. Менеджмент організації ефективного використання оборотних коштів	31
4. Менеджмент ціноутворення продукції сільського господарства на сільськогосподарському підприємстві	33
Контрольні питання.....	41
Тести.....	42
Список рекомендованої літератури	44

В С Т У П

Методичні вказівки призначені для самостійного вивчення студентами агрономічних спеціальностей дисципліни «Менеджмент та маркетинг у сільськогосподарському виробництві».

Менеджмент і маркетинг – важливі важелі виробничо-комерційної діяльності, що вимагає високого професіоналізму персоналу, оскільки ефективно перманентне функціонування системи менеджменту та маркетингу передбачає широке панорамне бачення та інформаційну базу. Управління трудовим ресурсами, організація технологічних процесів, частка ринку, рівень і темпи зростання обсягу продажу, прибуток, конкурентоспроможність – головні складові менеджменту та маркетингу.

Менеджмент – це процес організації певної діяльності групи людей для досягнення поставлених перед нею цілей.

Поняття **«маркетинг»**, похідне від англійського слова «ринок» (market), з'явилося в США на початку ХХ століття.

Мета дисципліни «Менеджмент і маркетинг у сільськогосподарському виробництві» – дати майбутнім фахівцям сфери агропромислового комплексу необхідний обсяг знань для успішної діяльності в сфері менеджменту та маркетингу, забезпечити вивчення теоретичних основ і практичних аспектів складових комплексу менеджменту та маркетингу, без знання яких неможливо успішно вести справу в умовах сучасного продовольчого ринку.

Завдання дисципліни – вивчення технологій менеджменту та маркетингу у відносинах споживачів продовольчих товарів з виробниками, суб'єктами сфери переробки й просування сільськогосподарської продукції; набуття вмінь і навичок творчого пошуку резервів і способів підвищення ефективності менеджменту та маркетингової діяльності на аграрному ринку.

Предмет вивчення – агропромисловий комплекс як об'єкт і сфера менеджменту та маркетингу.

У результаті вивчення дисципліни студент повинен оволодіти такими знаннями й навичками:

- основними принципами та функціями менеджменту;
- основними особливостями аграрного менеджменту;

- основними принципами та функціями маркетингу;
- принципами організації та контролю маркетингової діяльності;
- методами організації служби маркетингу аграрного підприємства;
- методичними підходами до сервісного забезпечення руху товарів;
- методами цінової політики;
- комунікативними методами впливу на споживача;
- основними принципами розробки бізнес-плану;
- основними принципами маркетингу продовольчих товарів та переробної промисловості;
- основними принципами прямого та інтерактивного маркетингу.

Зміст курсу «Менеджмент і маркетинг у сільськогосподарському виробництві» складений з врахуванням бази знань, отриманих студентами в процесі опанування теоретичного та практичного курсів основ економічної теорії, економіки галузі, бухгалтерського обліку у сільськогосподарському виробництві.

У даних методичних вказівках викладено деякі особливості менеджменту окремих напрямків діяльності агропромислового підприємства.

1. УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА АГРОПРОМИСЛОВОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

Управління персоналом (трудовими ресурсами) – цілеспрямоване діяння, що здійснює вплив на підбір і розстановку, навчання та оцінку діяльності, рух кадрів підприємства. Управління персоналом має виключно важливе значення для досягнення поставлених перед підприємством задач.

Правильні взаємовідносини між керівниками та виконавцями на підприємстві передбачають ефективну комунікацію між ними для організації цілеспрямованих дій всього трудового колективу головним чином через його оцінки та заохочення результатів діяльності.

Система керування персоналом являє собою комплекс цілей, задач і основних напрямків діяльності, а також поєднання різних видів, методів і форм управління, спрямованих на забезпечення постійного зростання ефективності виробництва, продуктивності та якості праці.

Проблема ефективного управління кадрами виникає одночасно з виникненням таких виробничих відносин, які можуть регулюватися оцінкою результатів діяльності, тобто з початком використання найманої праці чи з початком ринкових відносин.

Процес управління персоналом містить у собі:

- визначення загальної стратегії управління;
- планування потреби підприємства в персоналі;
- пошук потрібних кадрів;
- розробку та використання системи критеріїв оцінки кількості та якості праці;
- систему підготовки та перепідготовки кадрів;
- організацію робочих місць;
- розробку та впровадження заходів з покращання умов праці та техніки безпеки, зниженню питомої ваги немеханізованих і працемістких робіт;
- політику заробітної плати та визначення витрат на роботу з персоналом.

Аграрний менеджмент може бути визначений як діяльність з організації й координації виробництва на сільськогосподарських підприємствах з метою отримання 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.

Поряд з основними закономірностями управління персоналом, спільними для будь-якої сфери діяльності, в агропромисловому комплексі існують специфічні, зумовлені особливостями галузі та формуванням її трудових ресурсів. Найбільша специфіка притаманна фермерській праці, де процеси управління поєднуються з безпосередньою участю в виробничому процесі, а використання праці передбачає наявність певної кваліфікації та трудових навичок у декількох суміжних професіях. Крім того, використання найманої праці в цій сфері діяльності відрізняється сезонним або тимчасовим характером відносин між працівником і роботодавцем, а частина працівників не мають прямої грошової мотивації в результатах праці (це стосується членів сім'ї фермера).

У сільськогосподарському виробництві внаслідок великої залежності результатів діяльності від природно-кліматичних умов і низького (у порівнянні з промисловим виробництвом) рівня поділу праці складніше встановити пряму залежність між кількістю та якістю живої праці та кінцевими виробничими результатами. Це суттєво обмежує дієвість стимулювання, ефективного поєднання методів заохочення та покарання, а отже, висуває на перший план проблему мотивації до праці.

У галузях агропромислового комплексу з яскраво вираженим сезонним характером виробництва протягом календарного року суттєво коливається потреба в кількості праці. В цій ситуації серйозне значення має проблема закріплення кадрів, проблема забезпечення їх фронтом робіт у міжсезоння, відповідаючих кваліфікації та досвіду працівників. Цю проблему можна вирішити тільки активно розвиваючи на сільськогосподарських підприємствах інші види виробництв (наприклад, такі традиційні для сільського господарства, як лісозаготовки чи виробництво виробів широкого вжитку).

Формування нових систем управління в агропромисловому

комплексі вимагає свіжих інтелектуальних рішень, які приймаються менеджерами-професіоналами, володіючими сучасною ситуацією та вмючими враховувати специфіку української дійсності та традиційні для цієї дійсності форми трудових відносин.

Як і раніше актуальною залишається проблема правильного поєднання різних методів діяння на колектив, адміністративно-розподільчих, соціально-психологічних і економічних. Послідовне використання цих методів здатне створити умови для успішного рішення однієї з основних задач управління персоналом – задачі спонукання працівників до розвитку їх здібностей для більш інтенсивної та продуктивної праці.

Все це переводить у розряд першочергових проблему організації управління персоналом, пошуку та здійснення нових, нестандартних рішень, спрямованих на відновлення раніше досягнутої продуктивності праці та організацію відносин у сільськогосподарських трудових колективах.

2. УПРАВЛІННЯ ФІНАНСАМИ НА АГРОПРОМИСЛОВОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

Визначення фінансів, спираючись на його класичні формулювання в вітчизняній теорії, може бути таким: *фінанси* – це *економічні відносини, виникаючі з приводу утворення, розподілення та використання фондів грошових коштів у процесі розподілення національного доходу*.

Стосовно до масштабів окремо взятого підприємства національний дохід являє собою додану вартість і, отже, керуючись теорією, можна було б зробити висновок, що функції фінансів на підприємстві обмежуються розподіленням отриманого прибутку. Однак на практиці поняття фінансів узагалі й фінансової діяльності, зокрема, суттєво розширено й містить у собі систему грошового забезпечення всього відновлюваного процесу. Тобто в поняття фінансів підприємства входить і прибуток, і надходження від реалізації, й витрати обігу, й використання власних коштів підприємства.

Поняття фінансових ресурсів підприємства дещо вужче й містить тільки джерела формування власних і залучених коштів, які

можуть бути спрямовані на забезпечення розширеного відтворення. До числа таких джерел відносяться:

- прибуток, отриманий від усіх видів господарської та фінансової діяльності (в тому числі позареалізаційні операції);
- амортизаційні відрахування;
- кошти, отримані від розміщення цінних паперів, які емітуються підприємством;
- кредити банків;
- займи, надані іншими учасниками господарських відносин.

Підприємства в процесі господарської діяльності здійснюють достатньо складний комплекс грошових витрат. Виходячи з економічного змісту та цільового призначення їх прийнято об'єднувати в такі самостійні групи:

- витрати на відновлення основних виробничих засобів;
- витрати на виробництво та реалізацію продукції;
- операційні витрати;
- витрати на соціально-культурні заходи та житлове будівництво.

Сутність управління фінансами полягає в організації фінансово-грошових потоків і управління ними з метою найбільш ефективного використання грошових коштів.

При плануванні та здійсненні фінансового менеджменту використовуються специфічні терміни.

Інвестиційні вкладення (витрати) власного та позикового капіталу підприємства – сума потреби у власному та позиковому капіталі (величина власного та позикового капіталу підприємства за балансом на останню звітну дату, тобто на кінець нульового (базового) року плюс можливе збільшення власного та позикового капіталу в процесі господарської діяльності підприємства в плановому періоді).

Оборотний (робочий) капітал – різниця між сумою поточних активів і величиною поточних зобов'язань.

Грошові кошти – відповідна стаття балансу, котра показує суму активів підприємства в вигляді грошових коштів.

Грошовий потік від поточної господарської (інвестиційної, фінансової) діяльності – сума надлишку (недостачі) грошових коштів,

отриманих у результаті співставлення надходжень і відрахувань грошових коштів у процесі операційної (інвестиційної, фінансової) діяльності. У спрощеному варіанті розрахунку потоку грошових надходжень економічні вигоди відображуються в звітності про фінансові результати діяльності підприємства й складаються з прибутку, зменшеного на суму податку, плюс амортизаційні відрахування, крім того потрібне корегування на зміну деяких рахунків (дебіторської заборгованості, кредиторської заборгованості, запасів, основних засобів).

Майбутня вартість – величина грошових коштів, розрахована за допомогою використання методу складного відсотку по відношенню до поточної вартості. Поточна приведена вартість дорівнює майбутній вартості, помноженій на коефіцієнт, який називається коефіцієнтом дисконтування (коефіцієнтом поточної вартості):

$$K = \frac{1}{1 + r^n},$$

де n – число років;

r – вибрана ставка дисконту.

Коефіцієнт дисконтування може розраховуватися для кінця року:

$$K = \frac{1}{1 + r^n},$$

і для середини року:

$$K = \frac{1}{1 + r^{(n+0,5)}}.$$

Грошові кошти планового періоду надходять протягом усього року, тому використовувати для дисконтування грошових потоків планового періоду коефіцієнт поточної вартості для кінця року некоректно, використовується коефіцієнт дисконтування для середини року.

Дисконтування – приведення (корегування) майбутньої вартості грошей до їх поточної приведеної вартості. Процес, зворотній дисконтуванню, а саме визначення майбутньої вартості, є *нарахування складних відсотків* на початково інвестовану вартість.

Ставка дисконту – це норма прибутку, котру інвестори

звичайно отримують від інвестицій аналогічного змісту та ступеня ризику. Це рівень дохідності інвестицій, якого вимагає інвестор.

Чиста поточна приведена вартість (NPV) – це різниця (сальдо) між інвестиційними витратами та майбутніми надходженнями, приведеними еквівалентні умови, тобто це різниця між приведеними вартостями надходжень і відрахувань грошових коштів. NPV показує, чи досягнуть інвестиції бажаного рівня віддачі:

- позитивне значення NPV показує, що грошові надходження перевищують суму вкладених коштів, забезпечують отримання прибутку вище рівня дохідності, котрий вимагається;

- від'ємне значення NPV показує, що проект не забезпечує отримання очікуваного рівня дохідності.

Внутрішня норма прибутку (внутрішній граничний рівень дохідності (IRR)) – спеціальна ставка дисконту, при котрій суми надходжень і відрахувань грошових коштів дають нульову чисту поточну приведену вартість, тобто приведена вартість грошових надходжень дорівнює приведеній вартості відрахувань грошових коштів.

Для забезпечення цілей фінансового менеджменту (керування фінансами) на кожному підприємстві створюється фінансова дирекція чи фінансовий відділ. До недавнього часу фінансова робота на підприємстві зводилася до чисто оперативних задач – оформленню розрахункових і платіжних документів, організації розрахунків з постачальниками, споживачами, бюджетом, кредитними установами, персоналом підприємства. Крім того, фінансові відділи приймали участь у розробці поточних і перспективних планів розвитку підприємства.

З переходом на ринкові методи управління значимість фінансів і фінансової роботи багатократно збільшилась. На сьогодні фінансові структури підприємства виконують такі функції:

- забезпечення фінансування господарської діяльності підприємства;

- розробку фінансової програми розвитку господарюючого суб'єкту;

- розробку інвестиційної політики;
- визначення кредитної політики;
- розробку та встановлення кошторисів витрат грошових коштів для всіх підрозділів підприємства;

- фінансове планування, участь у розробці бізнес-планів;
- здійснення розрахунків з постачальниками, покупцями, підрядниками, замовниками, кредиторами, дебіторами, банком, бюджетом;

- забезпечення страхування від фінансових ризиків;
- проведення лізингових операцій і операцій з довірчого управління майном;

- аналіз фінансово-господарської та зовнішньоекономічної діяльності підприємства;

- ведення фінансового обліку, складання бухгалтерського балансу та інших фінансових документів.

Неважко переконатися, що основною функцією, котра безпосередньо впливає на фінансовий стан підприємства, є фінансове планування. Від того, наскільки точно будуть визначені перспективи розвитку підприємства, розмір і напрямок фінансових потоків, у кінцевому підсумку залежить, чи зможе підприємство вижити в умовах ринкової конкуренції.

Тому доцільно засвоїти загальні принципи та порядок фінансового планування.

Практично будь-який проект, спрямований на розширення обсягів продукції, котра випускається, чи на заміну обладнання більш сучасним, або на зміну ринків збуту та джерел забезпечення матеріально-виробничими ресурсами, можна назвати інвестиційним. Характерною рисою таких проектів є те, що вкладаються грошові кошти сьогодні з тим, щоб відшкодувати їх і отримати деяку додаткову суму в майбутньому, тобто передбачається повернення інвестицій – відшкодування інвестованої суми й прибуток на інвестиції – приплив доходів понад вкладеної суми протягом періоду функціонування капіталу. Якщо купуються довгострокові активи, то повернення інвестицій і отримання прибутку на інвестиції – це фактичні грошові надходження, отримані в результаті експлуатації придбаних активів,

якщо потік грошових надходжень перевищує початковий внесок грошових коштів, це свідчить про те, що кошти, спрямовані на капітальні вкладення, були повернуті (повернення інвестицій) і що був отриманий деякий прибуток (прибуток на інвестиції). Таким чином, інвестування являє собою вкладання капіталу в розрахунку на приплив грошових надходжень у майбутньому, а аналіз економічної ефективності інвестиційного проекту дозволяє відповісти на питання: чи буде приплив грошових надходжень достатньо великим, щоб виправдати ці інвестиції. Слід звернути увагу, що для цілей аналізу визнаються лише дійсні зміни в грошовому потоці, тобто зміни співвідношення грошових надходжень і грошових відрахувань, а не просто операції, відображені в бухгалтерських документах як перерозподіл витрат у відповідності до правил бухгалтерського обліку, котрі не мають грошового характеру.

Необхідно враховувати наступне: певна сума коштів передбачається для інвестування в теперішній момент за умови, що результатом буде приплив грошових надходжень у наступні роки. З'являються два зовсім неоднакових типу величин грошових коштів:

по-перше, є кошти, котрі йдуть на інвестиції, що надаються в повному обсязі на початку здійснення проекту. Момент вкладання цих коштів у аналітичних цілях називається нульовим моментом часу;

по-друге, є очікуваний потік грошових надходжень протягом декількох років у майбутньому як результат цих інвестицій.

Ці два види величин не можуть порівнюватися безпосередньо, так як виникають вони в різні моменти часу, для коректного порівняння необхідне зведення цих двох сум до еквівалентних величин, розрахованих на один і той же нульовий момент часу. Величина передбачуваних початкових інвестицій не корегується, так як виражена в вартості нульового моменту часу чи поточної вартості, якщо інвестування відбувається одноразово на початку реалізації проекту; вартість же коштів, інвестованих протягом періоду здійснення проекту, повинна бути приведена до нульового моменту часу.

Потік грошових надходжень зводиться до їх поточної вартості, щоб порівняти з величиною коштів, які вкладаються. Для цього суми грошових надходжень кожного року множаться на коефіцієнт

дисконтування при відповідному рівні дохідності (ставці дисконтування).

Наступний етап – визначення NPV і IRR. Запропонований варіант вважається прийнятним, якщо NPV невід'ємна, IRR більше чи дорівнює очікуваному рівню дохідності.

Насамкінець, визначається точка беззбитковості (поріг рентабельності) – виручка від реалізації, при котрій підприємство вже не має збитків, але ще не має й прибутку, тобто результату від реалізації після відшкодування перемінних витрат у точності вистачає на покриття постійних витрат, і прибуток дорівнює нулю. Точка беззбитковості визначається за формулою:

$$P_p = P_v \left(\frac{1}{V_p} + \frac{1}{Z_v} \right),$$

де P_p – поріг рентабельності;

P_v – постійні витрати;

V_p – виручка від реалізації після відшкодування перемінних витрат у відносному вираженні;

Z_v – перемінні витрати в %:100%.

Перемінними витратами є витрати, пов'язані з виробництвом (витрати на сировину, матеріали, заробітна плата робітників). Постійні містять витрати на організацію виробництва та управління (менеджмент), амортизацію.

Таким чином, при здійсненні фінансового планування відбувається виконання таких задач:

- виявлення резервів збільшення доходів підприємства та способів їх мобілізації;
- ефективне використання фінансових ресурсів, визначення найбільш раціональних напрямків інвестицій підприємства, котрі забезпечують у плановому періоді максимальний прибуток;
- ув'язка показників виробничого плану підприємства з фінансовими ресурсами;
- обґрунтування оптимальних фінансових взаємовідносин з банками та іншими кредиторами.

Наведена схема фінансового планування передбачає складання

перспективного плану. Однак для поточної діяльності підприємства необхідні внутрішні документи, котрі забезпечують планування та облік виконання планових показників у будь-який період часу. Тобто фінансове планування повинно виконуватися постійно та безперервно на кожний попередній період – рік, квартал, місяць.

Для забезпечення оперативного фінансового планування рекомендується складати як мінімум два документи (другий є обов'язковим, але не за правилами фінансового планування, а у відповідності до вимог порядку здійснення касових операцій і розрахунково-касового обслуговування):

- платіжний календар;
- касовий план.

У тому випадку, коли протягом періоду підприємство відчуває потребу в залученні короткострокових позикових коштів, складається розрахунок потреби в короткостроковому кредиті.

Зміст оперативного планування при розробці платіжного календаря полягає в певній конкретній послідовності й з урахуванням термінів здійснення розрахунків, що дозволяє своєчасно перерахувати платежі в бюджет, державні позабюджетні фонди, виконати розрахунки з працівниками та кредитними установами. Платіжний календар складається, як правило, на місяць (так як саме цей період часу є основним при розрахунках з працівниками та банками) з обов'язковою розбивкою на більш короткі проміжки часу – декаду, тиждень, робочий день. Платіжний календар охоплює всі витрати та надходження коштів підприємства як у готівковій, так і в безготівковій формі.

Платіжний календар рекомендується складати з двох розділів: витратної та доходної частин.

В ідеалі співвідношення між обома частинами календаря повинно бути таким, щоб забезпечувалась їх рівність. У тому випадку, коли має місце перевищення надходжень над витратами, надлишки коштів осядуть на розрахунковому рахунку підприємства, що, з одного боку, означає підвищення фінансової стійкості підприємства, але, з другого – вимагає розробки додаткових заходів з ефективного використання тимчасово вільних коштів. Перевищення витрат над

надходженнями свідчить про зниження можливостей підприємства в покритті очікуваних витрат. У цій ситуації органу, котрий здійснює контроль за виконанням фінансового плану, необхідно відпрацювати заходи з визначення найбільш пріоритетних платежів.

Касовий план – це план обороту готівкових грошей підприємства. Касовий план використовується для контролю за дотриманням термінів надходження та витратами готівкових грошових коштів. Він розробляється на квартал і надається банку, в якому підприємство знаходиться на розрахунково-касовому обслуговуванні.

Другою основною функцією фінансових служб підприємств є контроль-аналітична робота, котра передбачає проведення аналізу фінансово-господарської діяльності підприємства з метою визначення його фінансової стійкості та перспектив розвитку.

Оцінку фінансового стану рекомендується проводити за такими напрямками:

- оцінка фінансових результатів діяльності підприємства, аналіз прибутків і збитків, вивчення факторів, які впливають на структуру доходів і витрат підприємства;
- оцінка величини коштів, які знаходяться в розпорядженні підприємства, аналіз розподілу прибутку, структура та характер використання власних і залучених фінансових ресурсів;
- аналіз наявності та використання оборотних коштів підприємства;
- аналіз дебіторської та кредиторської заборгованості.

Перераховані напрямки не вичерпують увесь перелік показників, які досліджуються при проведенні фінансового аналізу. Для виявлення тенденцій і оцінки отриманих даних розроблені й успішно використовуються відповідні коефіцієнти й рекомендації з їх використання. Коефіцієнти фінансового аналізу групуються в такому порядку:

- а) коефіцієнти ліквідності;
- б) коефіцієнти стійкості;
- в) коефіцієнти ділової активності;
- г) коефіцієнти прибутковості.

3. МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЇ ЕФЕКТИВНОГО ВИКОРИСТАННЯ ОСНОВНИХ І ОБОРОТНИХ ФОНДІВ НА АГРОПРОМИСЛОВОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

3.1. Менеджмент організації ефективного використання основних засобів

Основні засоби є найбільш дороговартісним виробничим ресурсом сільськогосподарського підприємства. Другою особливістю основних засобів є те, що вони переносять свою вартість на собівартість сільськогосподарської продукції не одноразово, а частинами протягом декількох виробничих циклів. Усе це обумовлює необхідність розробки й проведення низки управлінських заходів з підвищення ефективності використання основних засобів.

Однієї з основних особливостей структури основних засобів сільськогосподарських підприємств є велика питома вага (як у вартісному, так і в кількісному виразі) такого елемента, як робочий, продуктивний і племінний скот у тваринництві та багаторічні насадження в деяких галузях рослинництва.

У складі основних засобів повинні також враховуватися земельні ділянки, об'єкти природокористування (вода, надра та інші природні ресурси), котрі знаходяться у власності організації. Однак вільна купівля-продаж землі вітчизняним законодавством не передбачена, а значить, і проблема власності на землю (індивідуальних підприємців і сільськогосподарських організацій) поки не вирішена.

У загальному випадку менеджмент основними засобами на стадії формування структури цього виду майна зводиться до збільшення питомої ваги активної частини (машини та обладнання, транспортні засоби, обчислювальна техніка) у загальному обсязі основних засобів.

На підприємствах агропромислового комплексу можливості оптимізації структури основних засобів суттєво обмежені. Зокрема, це зумовлено тим, що обсяги виробництва та його спеціалізація в сільському господарстві прив'язані до розмірів і продуктивності земельних ресурсів і, таким чином, потреба в активній частині основних засобів порівняно постійна з року в рік.

Таким чином, зусилля менеджера з оптимізації структури

основних засобів сільськогосподарського підприємства повинні бути спрямовані на пошук більш ефективного співвідношення кількості та вартості об'єктів у рамках кваліфікаційних груп. Наприклад, це може бути пошук найбільш оптимального співвідношення робочої, племінної та продуктивної худоби. За основу приймається вартість однієї голови худоби, а також реальна потреба підприємства в окремих видах тварин.

У зв'язку з викладеним певне значення має й визначення терміну корисного використання основних засобів. Це тим більш важливо, що термін корисного використання застосовується при встановленні розміру амортизаційних відрахувань і, таким чином, безпосередньо впливає на собівартість і рентабельність продукції.

Так як найбільш ефективним є *мінімальний термін корисного використання*, спеціалісту, котрий займається менеджментом ефективності використання основних засобів, слід ураховувати цю обставину на етапі вибору відповідних об'єктів (з низки аналогічних).

Другим напрямком зменшення терміну корисного використання є *підвищення коефіцієнту змінності*. У принципі, в сільськогосподарських підприємствах цей метод використовується доволі широко, особливо в період посівних або збиральних робіт. Однак останнім часом здійсненню даного заходу перешкоджають недостатність трудових ресурсів (тривалість ефективної роботи людини обмежена, крім інших, і чисто фізіологічними факторами). Тому даний напрямок підвищення ефективності слід поєднувати з менеджментом трудових ресурсів. Наприклад, суттєвий позитивний ефект може дати такий захід, як забезпечення взаємозамінності окремих працівників.

Насамкінець, третім напрямком підвищення ефективності використання основних засобів можуть бути *заходи, спрямовані на зниження дії агресивних середовищ*. Ця група заходів не зменшує термін корисного використання, а, навпаки, підвищує його. Однак подібні заходи дають позитивний результат, так як зношуваність об'єктів основних засобів під дією агресивних середовищ є дією непродуктивного фактору, а значить, і на підвищення вартості продукції (через збільшення кількості чи вдосконалення якості) не

впливає.

Безпосереднє відношення до обсягів виробництва мають тільки основні засоби виробничого призначення й будь-яка зміна структури основних засобів на користь об'єктів невиробничого чи побутового призначення веде до зниження ефективності поточного виробництва. Тим не менше використання об'єктів невиробничої та побутової сфери є необхідним, і в кінцевому підсумку вони беруть участь у відновленні одного з основних елементів виробничого процесу – робочої сили (трудових ресурсів).

Менеджмент ефективності використання об'єктів основних засобів, які не приймають безпосередньої участі в виробничому процесі, зводиться до виявлення найбільш оптимальних співвідношень між їх кількістю та потребою в відповідних послугах. Простіше кажучи, менеджер повинен визначити, скільки подібних об'єктів необхідно для задоволення відповідних потреб працівників сільськогосподарського підприємства, щоб звести до мінімуму витрати часу та інших ресурсів (моральних і матеріальних витрат).

У сільському господарстві об'єкти основних засобів виробничого призначення можна класифікувати й за їх призначенням:

- сільськогосподарського призначення;
- несільськогосподарського (загальнопромислового)

призначення.

Всередині кожної з цих груп основні засоби підрозділяються за видами.

Основні засоби виробничого призначення (як сільськогосподарського, так і несільськогосподарського призначення) складають так звану виробничу інфраструктуру основних засобів, а об'єкти невиробничого призначення та побутового обслуговування-соціальну інфраструктуру. З точки зору відновлюваного процесу виробнича інфраструктура забезпечує відновлення основного та оборотного капіталу, а соціальна – робочої сили. При цьому просте відновлення забезпечується за рахунок віднесення відповідних витрат на собівартість продукції, а розширене (в частині, що перевищує просте) – за рахунок прибутку (частини виручки від реалізації, що перевищує собівартість). Так як деякі види сільськогосподарської

продукції є збитковими, то й просте, й розширене їх відновлення може забезпечуватися за рахунок інших джерел – дотацій, компенсацій і коштів цільового бюджетного фінансування.

Природною є розробка й впровадження заходів із збільшення питомої ваги об'єктів основних засобів, які знаходяться в експлуатації, зниження термінів добудови, дообладнання та реконструкції об'єктів, а також з оптимізації запасів об'єктів основних засобів.

При цьому слід мати на увазі, що більша частина машин і механізмів спеціального призначення протягом доволі тривалого часу (до 10 місяців у році) не використовується. Протягом цього терміну можна чи планувати й здійснювати заходи, спрямовані на підвищення продуктивності машин і механізмів (або їх відновлення до рівня, максимально близького до рівня продуктивності нових об'єктів), або забезпечувати найбільш оптимальний режим зберігання.

У залежності від наявних прав на об'єкти основні засоби діляться на:

- об'єкти основних засобів, які належать організації на праві власності (у тому числі здані в оренду);
- об'єкти основних засобів, які знаходяться у організації в оперативному управлінні чи господарському віданні;
- об'єкти основних засобів, які отримані організацією в оренду.

Класифікація основних засобів на власні та орендовані має безпосереднє відношення до визначення мінімального розміру уставного капіталу при створенні організації та до оцінки чистих активів організації при здійсненні виробничо-комерційної діяльності.

Однак основною метою менеджменту в даному аспекті є визначення найбільш вигідного варіанту використання об'єктів основних засобів – придбання їх у власність або в оренду. Звісно, вибір варіанту передбачає вибір методу оцінки ефективності того чи іншого рішення. Самий простий метод полягає в співставленні рентабельності оренди з рентабельністю продукції основного виробництва. Тобто в тому випадку, коли рентабельність сільськогосподарської продукції нижча, ніж орендна плата, найбільш доцільним слід вважати придбання об'єктів основних засобів у власність.

У той же час показник рентабельності неможна вважати єдиним

фактором, який впливає на прийняття управлінського рішення. У залежності від виду основних засобів як основні фактори можуть бути такі показники. Розглянемо їх.

Технічні можливості сільськогосподарського підприємства в частині поточного ремонту та обслуговування техніки. Тут найбільш оптимальним може бути третій варіант використання об'єктів основних засобів – спеціалізація підприємств у вигляді машино-технологічних станцій. При цьому сільськогосподарське підприємство, котре спеціалізується на продукції рослинництва, використовує не власні й не орендовані основні засоби, а послуги відповідних підприємств.

Наявність джерел фінансування придбання об'єктів основних засобів (чистого прибутку сільськогосподарського підприємства чи засобів цільового фінансування) як у момент проведення розрахунків, так і на найближчу перспективу. У даному випадку навіть при наявності показників, які свідчать про більшу ефективність придбання об'єктів основних засобів, але при відсутності коштів для їх придбання, підприємство вимушене вдаватися до оренди. Відсутність таких коштів на найближчу перспективу виключає використання позикових коштів (банківського кредиту чи поворотних позик).

Менеджмент ефективного використання об'єктів основних засобів нерозривно пов'язаний з вибором найбільш оптимального способу амортизації – перенесення вартості об'єктів основних засобів на собівартість сільськогосподарської продукції.

У даний час допускається нарахування амортизації основних засобів із застосуванням наступних методів:

- прямолінійного;
- зменшення залишкової вартості;
- прискореного зменшення залишкової вартості;
- кумулятивного;
- виробничого (метод суми одиниць продукції);
- норм і методів нарахування амортизації основних засобів,

передбачених податковим законодавством.

Методи нарахування амортизації можна умовно розбити на два види:

- методи амортизації, використання основних засобів, що базуються на часі, тобто перші чотири у переліку;

- метод амортизації, що базується на кількості одиниць, отриманих від використання об'єктів основних засобів. До нього відноситься виробничий метод нарахування амортизації.

При використанні прямолінійного метода вартість об'єкта основних засобів, що амортизується, списується однаковими частинами впродовж всього періоду його використання (експлуатації).

Річна сума амортизації визначається діленням вартості, що амортизується, на очікуваний термін використання об'єкта основних засобів.

Місячна сума амортизації визначається діленням річної суми амортизації на 12 місяців.

Метод прямолінійного списання, як правило, використовується відносно об'єктів основних засобів, стан яких «залежить» виключно від терміну корисного використання. До таких основних засобів, зокрема, відносяться будівлі і споруди, меблі і т. ін.

Характеризуючи метод прямолінійного списання, не можна не відзначити його переваги в простоті та точності розрахунку й рівномірності розподілу сум амортизації між звітними періодами. Його використання особливо доцільне, коли ступінь експлуатації об'єкта основних засобів у кожному звітному періоді залишається незмінною. Він передбачає практично рівномірний спад економічної корисності об'єкта з року в рік.

Проте недоліком такого метода є те, що при його використанні не враховується моральне зношування, а крім того, він не дає реальної оцінки виробничих потужностей основних засобів у різні роки експлуатації.

Практика показує, що зношування машин збільшується в перші роки їх експлуатації, потім величина зношування стабілізується, а останніми роками експлуатації воно знов зростає. Що стосується морального зношування машин, то воно також нерівномірне.

Суть методу зменшення залишкової вартості полягає у визначенні річної суми амортизації об'єкта основних засобів, виходячи із залишкової вартості такого об'єкта на початок звітного року. Річна сума амортизаційних відрахувань визначається шляхом множення залишкової вартості об'єкта основних засобів на початок звітного року

чи первинної вартості на дату початку нарахування амортизації на норму річної амортизації.

Норму річної амортизації підприємство визначає самостійно за такою формулою:

$$H_a = 1 - \left(\frac{C_{л}}{C_{п}}\right)^{\frac{1}{n}}$$

де H_a – річна норма амортизації, долі;

n – термін корисного використання об'єкта основних засобів, роки;

$C_{л}$ – ліквідаційна вартість об'єкта основних засобів, грн.;

$C_{п}$ – первісна вартість об'єкта основних засобів, грн.

Місячна сума амортизації визначається діленням суми амортизації за повний рік корисного використання на 12 місяців.

Використання метода зменшення залишкової вартості при нарахуванні амортизації припускає наявність ліквідаційної вартості об'єкта основних засобів, що амортизується. Інакше об'єкт основних засобів буде повністю «амортизовано» протягом одного року.

Відзначимо, що базою для нарахування амортизації при використанні даного метода є залишкова вартість на початок звітного року чи первинна вартість на дату початку нарахування амортизації.

З цього виходить, що, починаючи з дати введення в експлуатацію об'єкта основних засобів до кінця звітного року, в якому був введений такий об'єкт, базою для нарахування амортизації буде первинна вартість такого об'єкта. Іншими словами, якщо об'єкт основних засобів був введений в експлуатацію в липні, то з серпня по грудень (включно) річна сума амортизаційних відрахувань визначатиметься шляхом множення первинної вартості об'єкта на норму амортизації. З січня наступного року річна сума амортизації такого об'єкта основних засобів визначатиметься шляхом множення залишкової вартості такого об'єкта на норму амортизації.

Даний метод нарахування амортизації заснований на припущенні, що амортизація починає нараховуватися з початку звітного року, хоча практично це буває далеко не завжди. Тому у всіх випадках, коли амортизація нараховується не з початку звітного року, залишкова вартість в кінці запланованого терміну експлуатації не

досягає ліквідаційної вартості. У зв'язку з цим підприємство може ухвалити рішення про зміну терміну амортизації й доамортизувати частину вартості, що залишилася, чи вважати залишкову вартість об'єкта ліквідаційною вартістю.

Метод прискореного зменшення залишкової вартості є різновидом метода зменшення залишкової вартості. При цьому методі річна сума амортизації визначається, виходячи з залишкової вартості об'єкта на початок звітного року чи первинної вартості на дату початку нарахування амортизації за введеними протягом року об'єктами та подвоєної річної норми амортизації, обчисленої, виходячи з терміну корисного використання об'єкта.

Норма амортизації в даному випадку розраховується аналогічно нормі амортизації при використанні прямолінійного метода нарахування амортизації, тобто використовується подвоєна ставка амортизаційних відрахувань, розрахована методом прямолінійного списання.

Місячна сума амортизації визначається діленням суми амортизації за повний рік корисного використання на 12 місяців.

Даний метод нарахування амортизації не припускає обов'язкової «наявності» ліквідаційної вартості об'єкта основних засобів. При цьому дотримується правило, за яким сума амортизації останнього року розраховується так, щоб залишкова вартість об'єкта в кінці періоду його експлуатації була не менше його ліквідаційної вартості.

Річна сума амортизації за кумулятивним методом визначається як добуток вартості, що амортизується, та кумулятивного коефіцієнта.

Кумулятивний коефіцієнт розраховується діленням кількості років, які залишаються до кінця терміну корисного використання об'єкту основних засобів, на суму чисел років його корисного використання.

Сума чисел років – це результат підсумовування порядкових номерів тих років, протягом яких функціонує об'єкт.

Річна норма амортизації визначається як співвідношення терміну служби (на початок звітного року) до суми чисел років, що залишилися.

Якщо термін експлуатації об'єкта досить довгий, суму чисел

років визначають за формулою кумулятивного числа:

$$\frac{(N + 1)N}{2},$$

де N – термін корисного використання об'єкта основних засобів, років.

Для визначення річної суми амортизаційних відрахувань норму амортизації відповідного року множать на різницю між первинною вартістю об'єкта та його ліквідаційною вартістю, тобто вартістю, що амортизується.

Місячна сума амортизації визначається діленням суми амортизації за повний рік корисного використання на 12 місяців.

Слід зазначити, що метод прискореного зменшення залишкової вартості, а також кумулятивний метод визначення сум амортизації є найбільш прогресивними з погляду методології бухгалтерського обліку. Доцільність використання цих методів обумовлена таким:

- найбільша інтенсивність використання основних засобів приходить на перші роки їх експлуатації, коли вони фізично та морально ще нові;

- швидше накопичуються грошові кошти для заміни об'єкта, що амортизується, у разі його морального старіння та інфляції;

- забезпечується можливість збільшення частини витрат на ремонт об'єктів, які амортизуються, на останні роки їх використання без відповідного збільшення витрат виробництва, за рахунок того, що сума амортизації, що нараховується в ці роки, зменшується.

Для окремих видів основних засобів нарахування амортизації здійснюється на підставі сумарного обсягу виробництва продукції (робіт, послуг) від об'єкта за весь період його експлуатації у відповідних одиницях вимірювання (одиницях виготовленої продукції, відпрацьованому часі, кілометрах пробігу і ін.) (виробничий метод).

Місячна сума амортизації визначається виходячи з фактичного місячного обсягу продукції (робіт, послуг) і виробничої ставки (норми) амортизації.

Виробнича норма амортизації обчислюється співвідношенням вартості об'єкта основних засобів і передбачуваного (очікуваного) підприємством обсягу продукції (робіт, послуг) за весь термін корисного використання такого об'єкта основних засобів. Як вже

наголошувалося, вартістю об'єкта основних засобів, що амортизується, є первинна вартість, зменшена на його ліквідаційну вартість.

Місячна сума амортизації визначається множенням норми амортизації на фактичний обсяг діяльності (виробництва) за звітний місяць.

Відзначимо, що при використанні даного метода сума амортизації, котра визнається витратами звітного періоду, і балансова вартість об'єкта при використанні даного метода змінюються порівняно з попереднім періодом прямо пропорційно обсягу виготовленої продукції (робіт, послуг).

Цей метод базується на припущенні, що фактично отриманий дохід від експлуатації відповідного матеріального активу в кожному звітному періоді пов'язаний з випуском одиниць продукції. При цьому зазначимо, що більшість виробничих активів приймають участь у створенні доходу (і відповідно зношуються) тільки тоді, коли вони використовуються у виробництві, а не просто з часом.

Метод нарахування зношування пропорційно випуску продукції теж дуже простий, раціональний і систематичний. Застосування даного методу також доцільно, коли економічна вигода від використання того чи іншого необоротного активу зменшується в зв'язку з експлуатацією його у виробництві, а не в зв'язку з впливом на нього часу. Цей метод забезпечує також відповідність суми амортизації, котра визнається витратами поточного періоду, отриманим доходам, якщо використання відповідного необоротного активу неоднакове в різні періоди. Проте, не дивлячись на всі плюси, цей метод у зарубіжній практиці не знайшов широкого застосування, оскільки неможливо чи дуже складно визначити фактичний обсяг продукції, виготовленої з використанням того чи іншого необоротного активу.

Великий простір для діяльності менеджера надає аналіз динаміки показників використання об'єктів основних засобів.

Ці показники можна умовно розділити на дві групи:

- показники забезпеченості основними засобами;
- показники ефективності використання основних засобів.

До показників *забезпеченості основними фондами* відносяться фондозабезпеченість і фондоозброєність.

Фондозабезпеченість ($\Phi_{\text{заб}}$)

$$\Phi_{\text{заб}} = \frac{C}{\Pi},$$

де C – вартість основних засобів;

Π – площа сільськогосподарських угідь.

При аналізі динаміки фондозабезпеченості доцільно виконувати розрахунки за кожною групою основних засобів.

В умовах стабільно функціонуючої економіки показник фондозабезпеченості дає достатньо повну інформацію, необхідну для прийняття рішення про зміни кількості об'єктів основних засобів. У тому випадку, коли площа сільськогосподарських угідь суттєво відрізняється в різні періоди, необхідне корегування отриманих даних. Наприклад, у випадку зменшення загальної площі угідь, які використовуються, фондозабезпеченість зростає, хоча якісного покращення показника не відбудеться.

Звичайно, зусилля менеджера повинні бути спрямовані на підвищення фондозабезпеченості. Потрібно відмітити, що, як і в будь-якій формулі, котра являє собою частку від ділення, досягти бажаного результату можна двома способами: зміною відповідно чисельника чи знаменника. у даному випадку про зменшення знаменника мова йти не може, так як будь-яке зменшення площі сільгоспугідь само по собі є негативним фактором, нівелюючим дію інших – позитивних. Отже, покращення показника може досягатися тільки одним шляхом – вишукуванням джерела фінансування капітальних вкладень для придбання чи будівництва об'єктів основних засобів.

Фондоозброєність (Φ_0):

$$\Phi_0 = \frac{C}{\text{Ч}},$$

де C – вартість основних засобів;

Ч – чисельність виробничих робочих.

Тут також необхідне зауваження, котре стосується обліку інших економічних факторів. У випадку скорочення об'ємів сільськогосподарського виробництва фондоозброєність збільшується, але така динаміка показника свідчить, скоріше, про зниження ефективності їх використання, ніж про позитивні тенденції. Таким

чином, і тут необхідне корегування отриманих даних. вельми суттєвим може виявитися класифікація основних засобів за ступенем використання, а також використання для корегування коефіцієнта змінності. Відмітимо, що в сільському господарстві коефіцієнт змінності має дещо інше значення, ніж у інших галузях промисловості, зміна, в залежності від сезону та виду робіт, може коливатися від 6 до 14 годин на добу. Тому під коефіцієнтом змінності доцільно розуміти не кількість робочих змін, а кількість фактично відпрацьованих годин.

До показників *ефективності використання основних фондів* відносяться фондовіддача та фондоємність.

Фондовіддача (Φ_v):

$$\Phi_v = \frac{\text{ВП}}{C},$$

де ВП – вартість валової продукції сільського господарства;

C – вартість основних засобів.

Фондовіддача є основним показником ефективності використання основних фондів. Раніше використовувалося й інші показники, схожі за економічним змістом з фондовіддачею (наприклад, випуск товарної продукції на 1грн. вартості основних засобів). Використання показника фондовіддачі може задовольнити потреби у будь-яких економічних розрахунках. Справа в тому, що економічна теорія не обмежує використання в чисельнику виключно показника валової продукції. У залежності від задачі, котра стоїть перед менеджером, тут може використовуватися й вартість реалізованої продукції, і вартість відвантаженої продукції й т. п.

Показник фондовіддачі найбільш точно відображує рівень використання основних засобів на кожному конкретному підприємстві. Тут вже ніякі корегування проводити не слід. Напроти, у випадку, коли показники фондовіддачі в черговому періоді різко відрізняються від аналогічних показників у попередньому періоді, необхідний ретельний докладний аналіз з метою з'ясування причин такої зміни. Найбільш ймовірними причинами можуть бути:

- скорочення виробничої програми (посівних площ, поголів'я худоби й т. п.);
- зниження продуктивності обладнання в результаті його

фізичного та морального зношування (у тому випадку, коли для оцінки приймається балансова, тобто залишкова вартість об'єктів основних засобів, дія даного фактору буде викривленим, оскільки зниження продуктивності застарілої техніки відбувається більш швидкими темпами, ніж збільшення сум нарахованої амортизації);

- зниження продуктивності праці в результаті зниження кваліфікації виробничих робочих або зниження рівня мотивації до праці (наприклад, багатомісячна невивплата заробітної плати);

- наявність об'єктів основних засобів, які не використовуються чи неефективно використовуються.

Відповідно напрямки підвищення ефективності об'єктів основних засобів за даним показником можуть бути зведені до ліквідації перерахованих негативних тенденцій.

Оберненим показнику фондовіддачі є показник фондоємності (Φ_e):

$$\Phi_e = \frac{C}{ВП}$$

Цей показник відображує зміст вартості основних засобів у валовій продукції сільського господарства. Точніше було б у знаменнику використовувати не повну вартість об'єктів основних засобів, а суми нарахованої амортизації. Однак у цьому випадку доведеться рахуватися з тим, що фондоємність буде відображати ефективність використання тільки тих основних засобів, на котрі нараховується амортизація. У даний час амортизація не нараховується на основні засоби, виведені на реконструкцію, на консервацію (на термін більше трьох місяців), а також на основні засоби, отримані безоплатно та придбані повністю чи частково за рахунок бюджетних асигнувань. Неважко помітити, що в цьому випадку зміниться й економічний зміст показника. Для складання більш повної картини ефективності використання основних засобів (у цілому, за групами й за окремими об'єктами), очевидно, доцільно розраховувати та аналізувати обидва показники.

Узагальнюючим показником є показник рентабельності основних засобів. Традиційно рентабельність (Р) розраховується через віднесення суми отриманого прибутку до вартості основних

виробничих засобів і нормованих оборотних коштів:

$$P = \frac{П_p}{C + Об. Ср.}$$

де $П_p$ – прибуток, отриманий сільськогосподарським підприємством;

Об. Ср. – середньорічна вартість нормованих оборотних коштів.

У методичній і навчальній літературі іноді цей показник називають нормою прибутку. Це твердження неможна назвати економічно незаперечним, так як у відповідності до західних стандартів норма прибутку розраховується як відношення отриманого прибутку до загальної суми авансованого капіталу. Авансований капітал (уставний капітал) на етапі створення підприємства в ідеалі повинен дорівнювати вартості основних і нормованих оборотних коштів. Однак з часом сума авансованого капіталу не відповідає сумі вартості основних і оборотних засобів. Основні причини – проведення переоцінок, нарахування амортизації та збільшення вартості майна за рахунок відрахувань від прибутку та інших джерел. Крім того, в сільському господарстві в силу того, що виробничий цикл відрізняється великою тривалістю, розмір авансованого капіталу не може забезпечити потребу в оборотних коштах (доводиться активно використовувати запозичені кошти).

При визначенні показника рентабельності прийнято розрізняти балансову та розрахункову рентабельність. Різниця між показниками полягає в тому, що в першому випадку в чисельнику використовується показник балансового (валового) прибутку, а в другому – показник прибутку, котрий залишається в розпорядженні організації.

Так як показник рентабельності є комплексним, то заходи, котрі могли би бути спрямовані безпосередньо на зміну цього показника, в принципі неможливі. Тим не менше рентабельність виробництва (основних засобів), взята в динаміці за низку років, може дати вельми наочну оцінку діяльності адміністрації (керівництва) сільськогосподарського підприємства (в першу чергу, менеджера та економіста).

3.2. Менеджмент організації ефективного використання оборотних коштів

Існують декілька визначень поняття «оборотні кошти», котрі можна звести до двох.

Оборотні кошти – це *засоби праці*, котрі використовуються в виробничому процесі та переносять свою вартість на готову продукцію протягом одного виробничого циклу чи декількох виробничих циклів, але не більше одного року, а також це *сукупність грошових коштів*, авансованих для створення та використання оборотних виробничих фондів і фондів обігу з метою забезпечення безперервного виробництва та реалізації продукції.

Перше визначення розкриває економічну сутність оборотних коштів, друге – фінансову.

Таким чином, з одного боку, оборотні кошти – це сукупність активів організації, матеріально-виробничі запаси в об'ємі та номенклатурі, що дозволяє забезпечити перший виробничий цикл, а, з другого – грошова оцінка цих активів, яка визначає частину капіталу, котрий повинен бути початково авансований у виробництво (друга частина забезпечує основні засоби).

У залежності від джерел формування оборотні кошти класифікують на власні та позикові.

У загальному випадку при формуванні уставного капіталу (визначенні розміру уставного капіталу) комерційна організація самостійно встановлює плановий розмір оборотних коштів; організація, заснована на державній або регіональній власності, при створенні наділяється статутним фондом, у склад якого входить норматив оборотних коштів. При цьому припускається, що оборотні кошти в частині постійних матеріально-виробничих запасів і витрат, які не знижуються, повинні забезпечуватися власними засобами, а обсяги відвантаженої готової продукції, потреба в грошових коштах і мінімальна дебіторська заборгованість – за рахунок позикових коштів.

Не дивлячись на те, що, як слідує з самої назви оборотних коштів, ця частина капіталу постійно поновлюється, по відношенню до авансованого капіталу оборотні кошти можуть бути прирівняні до

основних засобів. Це зумовлено тим, що ніяку частину оборотного капіталу неможна вилучити з обороту й спрямувати на інші цілі без втрат для виробничого процесу.

Із сказаного можна зробити однозначний висновок про необхідність розробки та проведення заходів з підвищення ефективності управління оборотними коштами. Мова йде в першу чергу про визначення оптимального розміру оборотних коштів і пошуку найбільш раціональних джерел їх придбання.

Раніше активно використовувалося поняття нормативу оборотних коштів. З початком ринкових реформ цей показник поступово став забуватися. Хоча, використання нормативу оборотних коштів представляється виправданим за будь-якого рівня та форми суспільних відносин і організаційно-правової форми підприємств.

Ефективність використання оборотних коштів на етапі їх планування може бути досягнута за рахунок підбору персоналу, здатного виконати необхідні розрахунки, і правильної постановки задачі. Як правило, менеджер самостійно не володіє необхідним обсягом знань і практичним досвідом для нормування оборотних коштів. При організації ж роботи з визначення нормативу слід враховувати необхідність залучення до проведення розрахунків і підготовки обґрунтувань не тільки спеціалістів планово-економічного відділу та бухгалтерії, але й інших служб, які більш детально розуміються в технології сільськогосподарського виробництва та потребах у матеріально-виробничих запасах на кожному етапі виробничого циклу.

Що ж стосується вибору найбільш раціональних джерел придбання оборотних коштів, то тут розглянемо їх можливі варіанти.

Внесення оборотних коштів як вкладу в уставний капітал (або придбання їх за рахунок грошових коштів, внесених як такий вклад). Зрозуміло, для діючих сільськогосподарських підприємств, які не припускають збільшення уставного капіталу, дане джерело недоступне.

Напрямок на збільшення нормативу оборотних коштів прибутку сільськогосподарського підприємства. Дане джерело може бути використане в тому випадку, коли припускається розширення обсягів виробництва. Пери цьому припускається, що діючі обсяги

обсягів виробництва. При цьому припускається, що діючі обсяги забезпечені оборотними коштами, придбаними при створенні (реорганізації) сільськогосподарського підприємства і в процесі його подальшої діяльності.

Залучення позикових коштів. Даний варіант може бути вигідний навіть при ставці відсотків за банківський кредит, який перевищує рентабельність сільськогосподарської продукції, так як на ефективність використання оборотних коштів впливають і інші фактори.

Для оцінки ефективності спланованих і проведених заходів слід періодично проводити розрахунки економічної ефективності використання оборотних коштів.

Економічний ефект від покращання використання оборотних коштів виражається через збільшення випуску продукції у випадку прискорення їх оборотності; в абсолютному чи відносному їх вивільненні.

Основні шляхи прискорення оборотності оборотних коштів:

- удосконалення матеріально-технічного постачання;
- зниження матеріалоемності продукції;
- фактори, котрі впливають на розмір складських запасів, - механізація навантажувально-розвантажувальних робіт або прискорення документообігу.

4. МЕНЕДЖМЕНТ ЦІНОУТВОРЕННЯ ПРОДУКЦІЇ СІЛЬСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА НА СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

В умовах стабільної економіки ціни, які ґрунтуються переважно на суспільно необхідних витратах праці, дають змогу ефективно використати вартісні показники для встановлення правильних пропорцій у розвитку галузей і забезпечити еквівалентний обмін продукції з галузями промисловості. Такі ціни створюють умови для здійснення принципу матеріальної зацікавленості в розширенні виробництва і наближення закупівельних цін до витрат, що є важливим критерієм наукового обґрунтування.

З позиції виробника, ціни повинні встановлюватися на такому рівні, щоб забезпечувати повернення витрат на виробництво й отримання відповідної рентабельності для досягнення бажаних темпів

розширеного відтворення та підвищення матеріального добробуту працівників підприємства. Економічно обґрунтовану ціну можна подати формулою

$$C=c+v+m,$$

де c – вартість спожитих засобів виробництва;

v - вартість продукту, створеного необхідною працею;

m – прибуток, який залишається на підприємстві.

На практиці закупівельні ціни встановлюють відповідно до споживчих властивостей і якості продукції, попиту та пропозиції і, зазвичай, нижче від вартості продукції, оскільки частину чистого доходу аграрних підприємств вилучають і реалізують у роздрібних цінах.

Ціноутворення на продукцію сільського господарства – складний і багатоетапний процес (рис. 14.3). На першому етапі кожне підприємство визначає *мету виробництва*, яку конкретно продукцію буде виробляти, а також вивчає попит і становище цієї продукції на ринку.

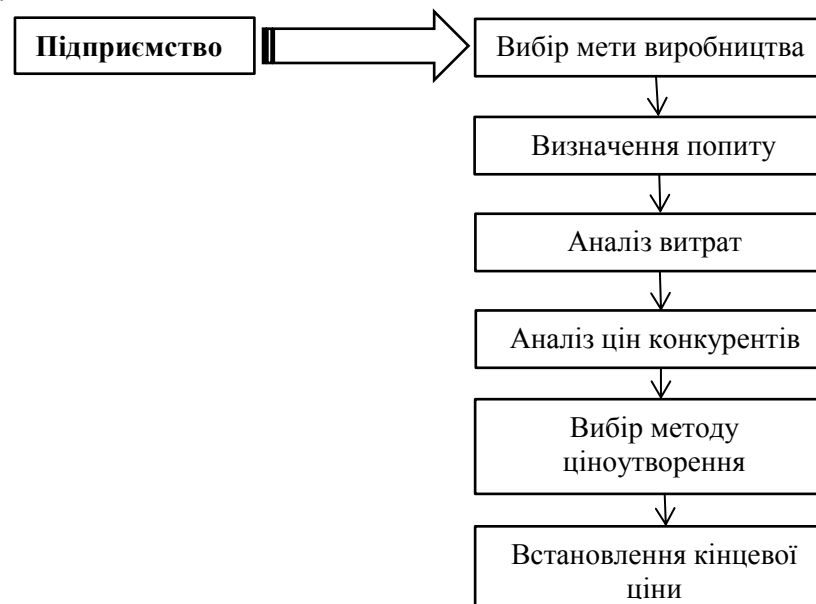


Рис. 4.1. Етапи процесу ціноутворення

В умовах жорсткої конкуренції підприємство повинно мати три основні мети цінової політики (рис. 14.4).

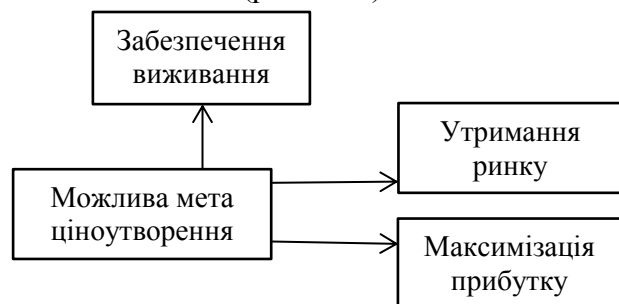


Рис. 14.4. Мета цінової політики підприємства

Забезпечити виживання – це основна мета. Її вибирає підприємство, якщо:

- можна збільшити обсяги реалізації, зменшуючи витрати на виробництво та реалізацію одиниці продукції;
- можливе збільшення загального прибутку через зниження прибутку з одиниці продукції;
- зниження ціни стане не вигідним для конкурентів;
- існує великий попит на ринку цього виду продукції.

Мету одержати максимальний прибуток підприємство обирає тоді, коли воно має стійке становище на ринку або намагається швидко отримати першопочатковий прибуток, оскільки невпевнене в розвитку сприятливого бізнесу на перспективу. Цю мету може застосовувати підприємство, якщо йому не вистачає грошових коштів у зв'язку з високими капітальними вкладеннями.

Мета, що ґрунтується на утриманні ринку, полягає в збереженні підприємством існуючого становища на ринку. Щоб забезпечити сприятливі умови для своєї діяльності й не допустити спаду збуту, підприємство має уважно стежити за динамікою цін, дією конкурентів, не допускати надмірного підвищення чи зниження ціни на власну продукцію й намагатися знизити витрати на виробництво та реалізацію.

Важливим етапом у встановленні ціни є *вивчення попиту* на продукцію. Треба мати на увазі, що встановлена підприємством висока

чи низька ціна на продукцію не відобразить одразу попиту на товар. За інших рівних умов покупець з обмеженим бюджетом відмовиться від продукції за високою ціною, якщо є можливість придбати альтернативний товар за нижчою. Проте це співвідношення буде іншим, коли йдеться про збут престижних товарів, хоча підвищення ціни й на ці товари має певну межу.

Жодне підприємство не може ігнорувати зміну попиту. Чинниками, котрі впливають на попит, доцільно вважати: потребу в товарі, відсутність конкурентів, платоспроможність покупців, звички покупців, їх сталість та ін.

Аналіз витрат у випадку визначення ціни повинен показати мінімальну їх суму (постійних і змінних), нижче якої ціна неможлива, оскільки з'являється реальна загроза збитків.

Аналіз ціни конкурентів – важливий етап визначення ціни підприємства на свою продукцію. Для цього необхідно знати ціни конкурентів, порівняти якісні показники товару, що може бути вихідною інформацією для встановлення власної ціни.

Для визначення ціни застосовують різноманітні методи. Основні з них:

- розрахунок ціни за методом «середні витрати плюс прибуток». Він найпростіший і широко застосовується в практиці. Таку ціну встановлюють самі підприємства або вона обмежується державою як граничний рівень рентабельності продукції;
- забезпечення беззбитковості й отримання цільового прибутку. Особливість полягає в тому, що ціна залежить від загального розміру прибутку, який підприємство передбачає одержати від продажу певної кількості продукції;
- встановлення ціни відповідно до реальної вартості продукції, її розмір залежить не від витрат виробництва, а від реакції покупців на конкретний розмір ціни на продукцію;
- встановлення ціни на основі середніх поточних цін полягає в тому, що за основу беруть ціну конкурентів, не звертаючи уваги на власні витрати і попит на продукцію;
- встановлення ціни за рівнем попиту. Беруться до уваги умови продажу, кон'юнктура ринку, супутні послуги і подібне. Згідно з

цим методом, на ті самі товари ціни можуть бути різними в окремих сегментах ринку.

При визначенні ринкової ціни товару (роботи, послуги) враховується інформація про укладені на момент реалізації цього товару (роботи, послуги) угодах з ідентичними (однорідними) товарами (роботами, послугами) в зіставних умовах. Зокрема, враховуються такі умови угод, як кількість (обсяг) товарів, які постачаються (наприклад, обсяг товарної партії), терміни виконання зобов'язань, умови платежів, які звичайно використовуються в угодах даного виду, а також інші розумні умови, котрі можуть здійснювати вплив на ціну.

При цьому умови угод на ринку ідентичних (а при їх відсутності – однорідних) товарів (робіт, послуг) визнаються співставними, якщо відмінність між такими умовами суттєво не впливає на ціну таких товарів (робіт, послуг), або може бути врахована за допомогою поправок.

За відсутності на відповідному ринку товарів (робіт, послуг) угод за ідентичним (однорідним) товарам (роботам, послугам) або з-за відсутності пропозиції на цьому ринку таких товарів (робіт, послуг), а також при неможливості визначення відповідних цін за відсутності чи недоступності інформаційних джерел використовується *метод ціни наступної реалізації*, при котрому ринкова ціна товарів (робіт, послуг), які реалізуються продавцем, визначається як різниця ціни, за котрою такі товари (роботи, послуги) реалізовані покупцем цих товарів (робіт, послуг) при наступній їх реалізації (перепродажу), та звичайних у подібних випадках витрат, понесених цим покупцем при перепродажу (без урахування ціни, за котрою були придбані вказані покупцем у продавця товари (роботи чи послуги) та просуванні на ринок придбаних у покупця товарів (робіт або послуг), а також звичайного для даної сфери діяльності прибутку покупця.

При неможливості використання методу ціни наступної реалізації (зокрема, при відсутності інформації про ціну товарів (робіт або послуг), у майбутньому реалізованих покупцем), використовується *затратний метод*, при котрому ринкова ціна товарів (робіт або послуг), які реалізуються продавцем, визначається як сума витрат і

звичайного для даної сфери діяльності прибутку. При цьому враховуються звичайні в подібних випадках прямі та опосередковані витрати на виробництво (придбання) та (чи) реалізацію товарів (робіт, послуг), звичайні в подібних випадках витрати на транспортування, зберігання, страхування та інші подібні витрати.

Таким чином, при плануванні виручки від реалізації сільськогосподарської продукції та, зокрема, при встановленні ціни менеджер повинен приймати в розрахунок ціну, визначену договором постачання сільськогосподарської продукції.

Однак так як планування виконується в кінці звітного року, тобто тоді, коли договори постачання ще не укладені (чи укладені не на повний обсяг продукції, котру передбачається реалізувати в плановому році), даний варіант визначення ціни не придатний. У цьому випадку не залишається нічого іншого, як використовувати затратний метод. Коротко цей метод можна описати таким чином:

- визначається виробнича собівартість;
- визначається повна собівартість (через прибавку до виробничої собівартості комерційних або позавиробничих витрат);
- визначається ціна реалізації продукції через множення повної собівартості сільськогосподарської продукції (планової) на рівень рентабельності (також плановий).

Сільськогосподарське підприємство в принципі може встановити будь-який рівень рентабельності (особливо якщо враховувати можливість отримання прибутку внаслідок існування диференціальних рент і абсолютної ренти). Однак тут слід враховувати купівельну спроможність населення, а також обмеження, котрі встановлюються органами державної та місцевої влади по відношенню до продукції, котра відрізняється практично нульовою еластичністю попиту, - хліба, чаю, цукру та т. п. таким чином, на практиці схема розрахунку буде більш складною, так як доведеться враховувати вплив багатьох додаткових факторів.

Метод наступної реалізації може бути використаний для аналізу динаміки цін у звітному періоді, діяльності адміністрації сільськогосподарського підприємства з вишукування можливостей реалізації продукції за максимально можливими цінами та т. п.

Для більш детальної роботи з менеджменту ціноутворення сільськогосподарської продукції можна скористатися рекомендаціями органів державної влади.

Для визначення нормативного співвідношення між вартістю готової продукції в гуртових цінах і вартістю сільськогосподарської сировини використовуються коефіцієнти-співвідношення, котрі рекомендується встановлювати по обмеженій номенклатурі сільськогосподарської сировини та продовольства, наприклад:

- яловичина – велика рогата худоба;
- свинина – свині;
- молоко нормалізоване – молоко;
- мука – зерно;
- олія соняшникова – соняшник;
- цукор – цукровий буряк.

За нормативний коефіцієнт використовується відношення вартості готової продукції в гуртових цінах підприємства до вартості основного виду сільськогосподарської сировини в закупівельних цінах у розрахунку на одиницю готової продукції. Коефіцієнти-співвідношення повинні забезпечити переробному підприємству відшкодування витрат виробництва та прибуток.

Гуртова ціна підприємства-виробника, необхідна для розрахунку коефіцієнта-співвідношення, визначається:

- у цілому за всіма підприємствами галузі регіону, якщо вони однорідні за технічною оснащеністю, асортименту та обсягу виробництва;
- за групою однорідних підприємств, з яких вибирається підприємство-представник. Окремі елементи витрат цього підприємства (в тому числі заробітна плата) й прибуток корегуються з урахуванням підвищення ефективності використання матеріальних ресурсів.

Порядок калькулювання здійснюється у відповідності до галузевих інструкцій з питань планування, обліку та калькулювання собівартості продукції (робіт, послуг).

Далі слід визначити необхідний прибуток і рентабельність за конкретним видом продукції та в цілому по підприємству.

Прибуток, внесений у розрахункову гуртову ціну, повинен забезпечити підприємству нормальну діяльність у відповідності до діючих нормативних актів. При цьому не повинні допускатися втрати для бюджету.

Рентабельність (Р) конкретного продукту дорівнює:

$$P=(П:З)\times 100,$$

де П – прибуток;

З – повна собівартість.

Нормативні коефіцієнти-співвідношення між гуртовою ціною кінцевої продукції та вартістю сировини визначаються за формулою:

$$K=Ц:C,$$

де К – нормативний коефіцієнт-співвідношення для конкретного виду кінцевої продукції;

Ц – гуртова ціна конкретного виду кінцевої продукції;

С – вартість сировини при виготовленні конкретного виду кінцевої продукції.

Коефіцієнти-співвідношення вартості кінцевої продукції до вартості сировини встановлюються в розрахунку на одиницю готової продукції й є граничними для всіх або групи підприємств регіону, котрі постачають продукцію для державних потреб.

Вартість одиниці основного виду сировини для виробництва кінцевої продукції визначається виходячи з діючих норм її витрат і ціни сировини. Ціна одиниці основного виду сировини встановлюється на основі фактичних даних за період, який безпосередньо передує встановленню коефіцієнтів. Ціна не повинна бути нижчою гарантованих закупівельних цін на продукцію, котра закуповується для державних потреб.

Аналіз коефіцієнтів-співвідношень і їх корегування рекомендується проводити за підсумками кварталу, як це передбачено при індексації гарантованих закупівельних цін на сільськогосподарську продукцію для державних потреб.

Величина коефіцієнта-співвідношення може змінюватися в зв'язку з подорожчанням сировини, енергоресурсів, а також із зміною податкової та кредитної політики. Ці фактори обумовлюють необхідність корегування коефіцієнтів у тих випадках, коли темпи

росту витрат на переробку перевищують темпи росту вартості сировини.

Диференціація коефіцієнтів за окремими підприємствами однієї галузі регіону не рекомендується. У виняткових випадках за рішенням регіональних органів коефіцієнти й нормативи можуть бути диференційовані в залежності від технічного оснащення окремих підприємств.

При формуванні конкретних цін на певний вид кінцевої готової продукції слід враховувати кон'юнктуру ринку та платоспроможний попит населення.

Контрольні питання

1. Як розрахувати потребу в трудових ресурсах?
2. Що таке управління персоналом?
3. Що містить у собі процес управління персоналом?
4. Що таке фінансові ресурси й за якими видами вони класифікуються?
5. Що таке грошові потоки?
6. Які основні функції виконують фінансові структури підприємства?
7. Приблизний склад показників фінансового плану та фінансового календаря.
8. За якими показниками проводиться оцінка фінансового стану підприємства?
9. Які основні особливості структури основних засобів сільськогосподарських підприємств?
10. Що таке термін корисного використання і як він визначається?
11. Які основні напрямки оптимізації використання об'єктів основних засобів?
12. В якому випадку доцільніше брати основні засоби в оренду, а не придбати їх у власність?
13. Які способи нарахування амортизації існують у теперішній час?
14. Що таке оборотні кошти підприємства?
15. Чим обмежується вибір варіанту фінансування оборотних коштів?

16. Назвіть основні показники ефективності використання оборотних коштів.

17. Які основні методи визначення реалізаційних цін?

18. В якому випадку рекомендується використовувати витратний метод?

19. Для чого менеджер може використовувати метод наступної реалізації?

20. Назвіть два основних фактори, котрі слід враховувати при формуванні конкретних цін реалізації?

Тести

1. Що є підставою для визначення чисельності працюючих:
 - а) потреба ринку в продукції,
 - б) потужність встановленого обладнання,
 - в) чисельність працюючих у минулому періоді.
2. Найбільш розповсюдженим типом управління в сільському господарстві є:
 - а) лінійний,
 - б) функціональний,
 - в) лінійно-функціональний.
3. Чисельність обслуговуючого персоналу розраховується:
 - а) виходячи з чисельності основних робочих,
 - б) за нормами обслуговування,
 - в) за штатними розкладами, затвердженими вище стоячою організацією.
4. При дисконтуванні доходів їх розрахункова величина:
 - а) зменшується,
 - б) збільшується,
 - в) залишається такою ж.
5. При дисконтуванні доходів їх абсолютна величина:
 - а) зменшується,
 - б) збільшується,
 - в) залишається такою ж.
6. Платіжний календар складається на:
 - а) місяць,
 - б) квартал,

в) рік.

7. При якому способі нарахування амортизації об'єкти основних засобів перенесуть свою вартість на сільськогосподарську продукцію найшвидше:

а) лінійному,

б) залишкової вартості,

в) пропорційно сумі років терміну корисного використання.

8. При збільшенні вартості об'єктів основних засобів їх рентабельність:

а) збільшується,

б) зменшується,

в) залишається незмінною.

9. При збільшенні фондоємності фондододача:

а) збільшується,

б) зменшується,

в) залишається незмінною.

10. Від якого показника в більшій мірі залежить обсяг оборотних коштів:

а) кількості оборотів у періоді,

б) тривалості одного обороту,

в) від обох факторів у однаковій мірі.

11. Чим визначається рівень ринкових цін (за умови, що вони не регулюються державою) для цілей оподаткування?:

а) співвідношенням попиту та пропозиції,

б) платоспроможним попитом населення,

в) рівнем цін на аналогічну продукцію в регіоні,

г) угодою між продавцем і покупцем.

12. Який основний спосіб розрахунку відпускної ціни використовується при плануванні діяльності сільськогосподарських підприємств:

а) витратний метод,

б) метод наступної реалізації,

в) метод оцінки за ідентичними угодами.

Список рекомендованої літератури

1. Агрохолдинги в Україні: добре чи погано? // Німецько-Український Аграрний Діалог: Інститут економічних досліджень та політичних консультацій. – К. – 2008. – 20 с.
2. Андрійчук В.Г. Ефективність діяльності аграрних підприємств: теорія, методика, аналіз: монографія / В.Г. Андрійчук. – К.: КНЕУ, 2006. – 292 с.
3. Андрійчук В.Г. Надконцентрація агропромислового виробництва і земельних ресурсів та її наслідки / В.Г. Андрійчук // Економіка АПК. – 2009. – № 2. – С. 3-9.
4. Аникин Б. Высший менеджмент для руководителя: Учеб. пособие. – М.: Инфра-М, 2000. – 136 с.
5. Армстронг Гарі, Котлер Філіп. Маркетинг. Загальний курс. – К.; М.; СПб.: Діалектика, 2001.
6. Бізнес-план для сільськогосподарського підприємства. – К.: Століття, 2000. – 132 с.
7. Василенко В.А. Теорія і практика розробки управлінських рішень [текст]: Навчальний посібник / В.А. Василенко. – К.: ЦУЛ, 2013. – 420 с.
8. Вітков М.С. Інтенсифікація сільськогосподарського виробництва на інноваційній основі: Монографія / М.С. Вітков. – К.: ННЦ ІАЕ, 2008. – 220 с.
9. Гаєва О.В., Ковальська Н.І., Лозинська Л.О. Основи менеджменту: Навч. посібник. – К.: Центр учбової літератури, 2007 – 524 с.
10. Герчикова И.Н. Менеджмент: учебник для вузов / И.Н. Герчикова. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ – ДАНА, 2010. – 511 с.
11. 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.
12. Гончаров В.И. Менеджмент: учебное пособие / В.И. Гончаров. – Минск: Современная школа, 2010. – 635 с.
13. Дафт Р.Л. Менеджмент: учебник / Р.Л. Дафт. – 10-е изд. – СПб.:

- Питер, 2015. – 864 с.
14. Дем'яненко С.І. Менеджмент аграрних підприємств: Навч. посібник. – К.: КНЕУ, 2005. – 347 с.
 15. Джоббер Д. Принципы и практика маркетинга. – М.: «Вильямс», 2000. – 670 с.
 16. Дикань Н.В. Менеджмент / Н.В. Дикань, І.І. Борисенко. – К.: Знання, 2008. – 364 с.
 17. Друкер П. Эффективное управление [текст] / П. Друкер. – М.: ФАИР-пресс, 2008. – 213 с.
 18. Дяченко Т.О. Основи менеджменту: Навч. посібник. – К.: Кондор, 2010. – 176 с.
 19. Дмитрук Б. Організація біржової діяльності в агропромисловому комплексі. – К.: Либідь, 2001. – 344 с.
 20. Економіка і підприємництво, менеджмент: навчальний посібник для студентів вищих закладів освіти III–IV рівня акредитації з напрямку підготовки 6.090101 «Агрономія» – К.: «КОМПРИНТ», 2015. – 726 с.
 21. Есионов В.Т. Инновационные организационно-экономические направления технического обеспечения агропредприятий. – К.: МАУП, 2001. – 32 с.
 22. Завадський Й.С. Менеджмент. Підр. – К.: УФІМБ, 2000. – Т. 1 – 543 с.
 23. Захаров А. Н. Маркетинг материально-технических ресурсов в системе агроснабжения // Маркетинг в России и за рубежом. – 2003. – № 4. – С. 96–99.
 24. Зубець М. Розвиток інноваційних процесів в агропромисловому виробництві: [монографія] / М. Зубець. – К.: Аграрна наука, 2009. – 192 с.
 25. Казначевская Г.Б. Менеджмент: учебник/ Г.Б. Казначевская. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2012. – 452 с.
 26. Кірейцев Г.Г. Фінансовий менеджмент. – К.: ЦУЛ, 2002. – 496 с.
 27. Колз Ричард Л., Ул Джозеф Н. Маркетинг сельскохозяйственной продукции. – М.: Колос, 2000. – 512 с.
 28. Коровкин В.П., Незадоров А.Н. Внешнеэкономическая агропромышленном комплексе: Учеб. пособие. – М.: ТД ЭЛИТ-2000, 2003. – 464 с.
 29. Королёв Ю. Менеджмент в АПК. – М.: Колос, 2000. – 304 с.
 30. Кузьмін О.Є. Основи менеджменту: підручник / О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник – 2-е вид., випр. та допов. – К.: Академвидав, 2007. – 464 с.
 31. 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.
 32. Куценко В.М. Маркетинговий менеджмент. – К.: МАУП, 2003. – 181 с.
 33. Кучер А. Специфіка конкуренції в контексті розвитку агрохолдингів [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.confapiy.at.ua/publ/konf_24_25_cherven_2010/10_specifika_konkurenciji_v_konteksti_rozvitku_agroholdingiv/2-1-0-79.
 34. Литвин В. М. Україна: досвід та проблеми державотворення 90-ті роки ХХ ст. – К.: Наук. думка, 2001. – 558 с.
 35. Лупенко Ю.О., Месель-Веселяк В.Я. Стратегічні напрями розвитку сільського господарства України на період до 2020 р. / Ю.О. Лупенко, В.Я. Месель-Веселяк / – К.: ННЦ ІАЕ, 2012. – 127 с.
 36. 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.
 37. Мартин А.Г. Антимонопольне регулювання ринку земель // Землеустрій і кадастр. – № 2. – 2009. – С. 55-63.
 38. Мартыненко Н.М. Основы менеджмента: Учебник. – К.: Каравелла, 2003. – 496 с.
 39. 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.
 40. Менеджмент: Навчальний посібник / С.І. Михайлов, Т.І. Балановська, О.С. Степасюк, О.В. Новак [та ін.] / За ред. С.І. Михайлова. – 3-тє вид. – К.: «Центр учбової літератури», 2013. – 536 с.

41. Менеджмент. Навч. посібник. / за ред. С.І. Михайлова. – Вінниця: НОВА КНИГА, 2006. – 416 с.
42. Мескон М. Основы менеджмента: учебник / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – 3-е изд. – М.: Вильямс, 2008. – 672 с.
43. 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.
44. Нагаєв В.М. Аграрний менеджмент. Практикум (модульний варіант): навчальний посібник для студентів ВНЗ. – К.: Центр навчальної літ-ри, 2004. – 319 с.
45. Оголенко Н.А. Менеджмент в АПК: навчальний посібник для практичних і семінарських занять. – К.: НАУ, 2005. – 210 с.
46. Основы аграрного підприємництва / За ред. М. Маліка. – К.: ІАЕ УААН, 2000. – 624 с.
47. Осовська Г.В. Основы менеджменту: Підручник. Видання 4-е, перероблене і доповнене / Г.В. Осовська, О.А. Осовський. – К.: «Кондор», 2012. – 664 с.
48. Посібник по реформуванню сільськогосподарських та переробних підприємств / За ред. П. Саблука, В. Мессель-Веселяка. – К.: ІАЕ УААН, 2000. – 634 с.
49. Пособие по современному аграрному менеджменту: учебное пособие / Под ред. Т. Гагалюка. – К.: АДЕФ-Украина, 2013. – 192 с.
50. Пушкар Р.М., Тарнавська Н.П. Менеджмент: теорія і практика. Підручник. – Тернопіль: Карт-бланш, 2005. – 486 с.
51. Рабштина В.М., Писаренко В.В., Махмудов Х.З. Основы маркетингу в галузях АПК: Навчальний посібник. – Дніпропетровськ: Зоря, 2002. – 416 с.
52. Радченко В. В. и др. Менеджмент агропромисленого бизнеса: Моногр. – К.: Основа, 2000. – 295 с.
53. Рудінська О.В. Менеджмент: навч. посіб. / О.В. Рудінська, С.Л. Яроміч, І.О. Молоткова. – Ніка-Центр, 2002. – 320 с.
54. Рульєв В.А. Менеджмент: навчальний посібник / В.А. Рульєв, С.О. Гуткевич. – К.: ЦУЛ, 2011. – 312 с.
55. Саблук П.Т. Інноваційна діяльність в аграрній сфері та

- інституціональний аспект: монографія / [П.Т. Саблук, О.Г. Шпикуляк, Л.І. Курило та ін.]. – К.: ННЦ ІАЕ, 2010. – 706 с.
56. Скібіцька Л.І. Менеджмент [Текст]: навчальний посібник / Л.І. Скібіцька, О.М. Скібіцький: Мін-во освіти і науки України. – К.: ЦУЛ, 2007. – 416 с.
57. Стадник В.В. Менеджмент [Текст]: підручник / В.В. Стадник, М.А. Йохна. – 2-ге вид., випр., допов. – К.: Академвидав, 2010. – 472 с.
58. Стратегічне управління у сільськогосподарських підприємствах: теорія та практична проблематика: монографія / [Т.І. Балановська, Л.В. Забуранна, О.П. Гоголя, О.В. Новак, Л.В. Буценко, Н.І. Драгнева, З.П. Борецька] : Монографія. – К.: – Редакційно-видавничий центр НУБіП України, 2014. – 367 с.
59. Туленков М.В. Сучасні теорії менеджменту [Текст]: навчальний посібник / М.В. Туленков. – К.: Каравела, 2012. – 304 с.
60. Турченко М.М., Красноруцька Т.М. Проектування раціональної організації структури управління структурних підрозділів аграрного сектора АПК: Навч. посіб. – Х.: ТОВ «СТАС», 2002. – 42 с.
61. Ушачев И. Основные направления социально-экономического развития АПК // Экономист. – 2003. – № 6. – С. 80-90.
62. Формування наукової ринкової школи економістів-аграрників. УААН. Том 3. / Ін-т аграрної економіки. – К., 2001. – 486 с.
63. Хміль Ф.І. Основы менеджменту [Текст]: підручник / Ф.І. Хміль. – 2-е вид., випр., доп. – К.: Академвидав, 2007. – 576 с.
64. Цыпкин Ю.А. Агроркетинг и консалтинг / Ю.А. Цыпкин, А.Н. Люкшинов, Н.Д. Эриашвили. – М.: ЮНИТИ-ДПНА, 2000. – 637 с.
65. Черваньов Д. Менеджмент: Терміни, тести, вправи, завдання, навчальні конкретні ситуації (кейси), проблематика курсових, випускних, дисертаційних робіт: Підручник. – ВПЦ «Київський університет», 2001. – 853 с.
66. Шевельова С.О. Аграрний менеджмент. – Т., 1999. – 212 с.
67. Шегда А.В. Основы менеджмента [текст]: учеб. пособие / А.В. Шегда. – К.: О-во «Знання», КОО, 2013. – 514 с.

68. Шелудько В.М. Фінансовий менеджмент: Підручник. – К.: Знання, 2006. — 439 с.
69. Школьний О. До проблеми формування Україною конкурентної стратегії експортоорієнтованих галузей АПК // Економіка України. – 2003. – № 5. – С. 54-59.
70. Черчилль Г.А. Маркетинговые исследования. – С. ПТ.: Питер, 2000. – 746 с.

Навчально-методичне видання

**МЕНЕДЖМЕНТ ДІЯЛЬНОСТІ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ
ПІДПРИЄМСТВ**

Методичні вказівки до вивчення дисципліни «Менеджмент та маркетинг у сільськогосподарському виробництві» для студентів спеціальності 201 «Агрономія»

Електронне видання

Укладач – к.е.н., ст. викл. Хачатурян О.С.

© ЦНТУ, Кропивницький, пр. Університетський, 8
© Хачатурян О.С.