

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ, МОЛОДІ ТА СПОРТУ УКРАЇНИ  
ОДЕСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

# АГРАРНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

За загальною редакцією к.е.н., доцента,  
заслуженого працівника народної освіти України  
Курносенка В.Г.

Навчальний посібник

Рекомендовано Міністерством освіти і науки,  
молоді та спорту України як навчальний посібник  
для студентів вищих навчальних закладів  
галузі знань «Менеджмент і адміністрування»

ОДЕСА  
Друк  
2012

## ЗМІСТ

Список використаних скорочень.....	5
ВСТУП.....	6
<b>Тема 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АГРАРНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ.....</b>	<b>8</b>
1.1 Сутність та специфічні особливості аграрного менеджменту.....	8
1.2 Предмет і метод пізнання науки управління аграрним виробництвом.....	11
1.3 Закономірності і наукові принципи аграрного менеджменту.....	13
1.4 Цілі і функції аграрного менеджменту.....	18
<i>Питання для контролю знань.....</i>	25
<i>Тести для самоконтролю.....</i>	25
<i>Основні терміни і поняття.....</i>	30
<i>Список рекомендованої літератури.....</i>	32
<b>Тема 2. ОРГАНІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ АГРАРНИМ ВИРОБНИЦТВОМ.....</b>	<b>33</b>
2.1 Державні органи управління аграрним виробництвом.....	33
2.2 Організація управління в господарських товариствах.....	41
2.3 Організація управління в державних підприємствах.....	47
2.4 Управління в приватних сільськогосподарських підприємствах.....	49
2.5 Управління в фермерських господарствах.....	50
<i>Питання для контролю знань.....</i>	52
<i>Тести для самоконтролю.....</i>	53
<i>Основні терміни і поняття.....</i>	57
<i>Список рекомендованої літератури.....</i>	58
<b>Тема 3. ОРГАНІЗАЦІЙНІ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ АГРАРНИХ ФОРМУВАНЬ.....</b>	<b>60</b>
3.1 Виробнича структура.....	60
3.2 Організаційно-господарська побудова та її структуроутворюючі фактори.....	61
3.3 Структура управління: поняття і характеристика основних типів.....	64
3.4 Розробка регламентуючої документації.....	76
<i>Питання для контролю знань.....</i>	78
<i>Тести для самоконтролю.....</i>	79
<i>Основні терміни і поняття.....</i>	83
<i>Список рекомендованої літератури.....</i>	85
<b>Тема 4. КАДРИ УПРАВЛІННЯ.....</b>	<b>86</b>
4.1 Поняття кадрів управління, їх місце і роль в системі управління виробництвом.....	86
4.2 Вимоги до управлінських кадрів.....	89
4.3 Добір, підбір і розстановка кадрів управління.....	90
4.4 Методи оцінки кадрів управління.....	93
4.5 Підготовка, перепідготовка і підвищення кваліфікації кадрів управління.....	95
<i>Питання для контролю знань.....</i>	98
<i>Тести для самоконтролю.....</i>	99
<i>Основні терміни і поняття.....</i>	105
<i>Список рекомендованої літератури.....</i>	105
<b>Тема 5. ОРГАНІЗАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ ПРАЦІ.....</b>	<b>107</b>
5.1 Характер, зміст та специфічні особливості управлінської праці.....	107
5.2 Поділ та кооперування праці в апараті управління.....	110
5.3 Визначення штатної чисельності і кваліфікаційного складу управлінського.....	116
5.4 Організація робочого місця в апараті управління.....	117
<i>Питання для контролю знань.....</i>	125
<i>Тести для самоконтролю.....</i>	126
<i>Основні терміни і поняття.....</i>	130
<i>Список рекомендованої літератури.....</i>	131

<u>Тема 6. МЕТОДИ МЕНЕДЖМЕНТУ В АГРАРНОМУ ВИРОБНИЦТВІ.....</u>	133
<u>6.1 Зміст, спрямованість та організаційна форма методів менеджменту.....</u>	133
<u>6.2 Економічні методи.....</u>	135
<u>6.3 Адміністративні (організаційно-розпорядчі) методи.....</u>	138
<u>6.4 Соціально-психологічні методи.....</u>	142
<i>Питання для контролю знань.....</i>	146
<i>Тести для самоконтролю.....</i>	146
<i>Основні терміни і поняття.....</i>	151
<i>Список рекомендованої літератури.....</i>	154
<u>Тема 7. ІНФОРМАЦІЯ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ.....</u>	155
<u>7.1 Сутність та основні види інформації.....</u>	155
<u>7.2 Економічна інформація.....</u>	157
<u>7.3 Інформаційний процес управління сільськогосподарським виробництвом.....</u>	161
<u>7.4 Типи інформаційних систем в менеджменті.....</u>	162
<i>Питання для контролю знань.....</i>	168
<i>Тести для самоконтролю.....</i>	168
<i>Основні терміни і поняття.....</i>	172
<i>Список рекомендованої літератури.....</i>	173
<u>Тема 8. КОМУНІКАЦІЇ В АГРАРНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ.....</u>	175
<u>8.1 Сутність та значення комунікаційних зв'язків.....</u>	175
<u>8.2 Види комунікацій в організації. Міжрівневі комунікації.....</u>	178
<u>8.3 Проблеми вдосконалення комунікацій в організаціях.....</u>	183
<u>8.4 Телефонні комунікації.....</u>	189
<i>Питання для контролю знань.....</i>	194
<i>Тести для самоконтролю.....</i>	195
<i>Основні терміни і поняття.....</i>	198
<i>Список рекомендованої літератури.....</i>	200
<u>Тема 9. ДОКУМЕНТАЦІЯ І ДІЛОВОДСТВО В АГРАРНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ.....</u>	202
<u>9.1 Місце і значення документації і діловодства в управлінському процесі.....</u>	202
<u>9.2 Основні види та зміст управлінської документації.....</u>	206
<u>9.3 Організація діловодства та архіву.....</u>	213
<u>9.4 Основні напрями удосконалення діловодства.....</u>	216
<i>Питання для контролю знань.....</i>	217
<i>Тести для самоконтролю.....</i>	218
<i>Основні терміни і поняття.....</i>	222
<i>Список рекомендованої літератури.....</i>	224
<u>Тема 10. УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ В АГРАРНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ.....</u>	226
<u>10.1 Поняття та види управлінських рішень.....</u>	226
<u>10.2 Процес підготовки і прийняття управлінських рішень.....</u>	230
<u>10.3 Організація і контроль виконання управлінських рішень.....</u>	235
<u>10.4 Оцінка якості управлінських рішень та їх ефективність.....</u>	239
<i>Питання для контролю знань.....</i>	242
<i>Тести для самоконтролю.....</i>	243
<i>Основні терміни і поняття.....</i>	247
<i>Список рекомендованої літератури.....</i>	248
<u>Тема 11. ФІНАНСОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ.....</u>	250
<u>11.1 Теоретичні основи фінансового менеджменту аграрних підприємств.....</u>	250
<u>11.2 Організація фінансового менеджменту аграрних підприємств.....</u>	256
<u>11.3 Система інформаційного забезпечення фінансового менеджменту.....</u>	257
<u>11.4 Системи і методи фінансового аналізу.....</u>	262

<u>11.5 Системи фінансового планування.....</u>	269
<u>11.6 Фінансовий контроль в аграрних підприємствах.....</u>	271
<i>Питання для контролю знань.....</i>	274
<i>Тести для самоконтролю.....</i>	274
<i>Основні терміни і поняття.....</i>	278
<i>Список рекомендованої літератури.....</i>	279
<b><u>ТЕМА 12. БЮДЖЕТУВАННЯ В АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ.....</u></b>	<b>281</b>
<u>12.1 Сутність та види витрат виробничих бюджетів в рослинництві.....</u>	281
<u>12.2 Порядок розробки виробничих бюджетів в рослинництві.....</u>	284
<u>12.3 Сутність та види витрат виробничих бюджетів у тваринництві.....</u>	288
<u>12.4 Порядок розробки виробничих бюджетів у тваринництві.....</u>	290
<i>Питання для контролю знань.....</i>	296
<i>Тести для самоконтролю.....</i>	296
<i>Основні терміни і поняття.....</i>	299
<i>Список рекомендованої літератури.....</i>	300
<b><u>Тема 13. МЕНЕДЖМЕНТ ЗЕМЕЛЬНИХ ВІДНОСИН.....</u></b>	<b>301</b>
<u>13.1 Історія розвитку земельних відносин.....</u>	301
<u>13.2 Становлення і розвиток земельних відносин в незалежній Україні.....</u>	304
<u>13.3 Використання земель сільськогосподарського призначення.....</u>	306
<u>13.4 Грошова оцінка землі.....</u>	312
<i>Питання для контролю знань.....</i>	314
<i>Тести для самоконтролю.....</i>	314
<i>Основні терміни і поняття.....</i>	318
<i>Список рекомендованої літератури.....</i>	319
<b><u>Тема 14. КОНТРОЛЬ В АГРАРНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ.....</u></b>	<b>320</b>
<u>14.1 Сутність, види та функції контролю на сільськогосподарських підприємствах.....</u>	320
<u>14.2 Технологія та інструменти контролю.....</u>	329
<u>14.3 Організація контролю на сільськогосподарських підприємствах.....</u>	331
<u>14.4 Державні органи контролю в Україні.....</u>	334
<u>14.5 Контроль поведінки робітників в організації.....</u>	339
<i>Питання для контролю знань.....</i>	341
<i>Тести для самоконтролю.....</i>	342
<i>Основні терміни і поняття.....</i>	346
<i>Список рекомендованої літератури.....</i>	348
<b><u>Тема 15. ОПЕРАТИВНЕ УПРАВЛІННЯ І ДИСПЕТЧЕРИЗАЦІЯ.....</u></b>	<b>350</b>
<u>15.1 Сутність і задачі оперативного управління в аграрних формуваннях.....</u>	350
<u>15.2 Зміст оперативного управління.....</u>	353
<u>15.3 Місце диспетчерської служби в системі оперативного управління.....</u>	355
<i>Питання для контролю знань.....</i>	360
<i>Тести для самоконтролю.....</i>	360
<i>Основні терміни і поняття.....</i>	364
<i>Список рекомендованої літератури.....</i>	365
<b><u>Тема 16. ОРГАНІЗАЦІЯ УДОСКОНАЛЕННЯ АГРАРНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ.....</u></b>	<b>367</b>
<u>16.1 Об'єктивна необхідність внесення змін в організацію аграрного менеджменту.....</u>	367
<u>16.2 Розробка системи заходів з удосконалення аграрного менеджменту.....</u>	369
<u>16.3 Оцінка ефективності заходів з раціоналізації аграрного менеджменту.....</u>	374
<i>Питання для контролю знань.....</i>	379
<i>Тести для самоконтролю.....</i>	379
<i>Основні терміни і поняття.....</i>	384
<i>Список рекомендованої літератури.....</i>	385
<b><u>Тема 17. ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД ДЕРЖАВНОЇ ПІДТРИМКИ АГРАРНОЇ СФЕРИ.....</u></b>	<b>387</b>

<u>17.1 Сільське господарство України в міжнародних співставленнях.....</u>	387
<u>17.2 Державне регулювання ринкових відносин в сільському господарстві США.....</u>	390
<u>17.3 Бюджетна підтримка фермерів у країнах Євросоюзу.....</u>	392
<u>17.4 Державна підтримка канадських фермерів.....</u>	394
<u>17.5 Державна підтримка сільського господарства в світлі вимог світової організації</u>	395
<i>Питання для контролю знань.....</i>	398
<i>Тести для самоконтролю.....</i>	398
<i>Основні терміни і поняття.....</i>	401
<i>Список рекомендованої літератури.....</i>	402
Додаток.....	404

## ВСТУП

Глибокі економічні і соціальні зміни, які відбулися останнім часом в аграрній галузі економіки, суттєво вплинули на характер і зміст праці, що значно підвищило вимоги до кожного працівника, рівня його загальноосвітньої та професійної підготовки. Необхідно також враховувати, що підприємницька діяльність людини на селі зв'язана з такими специфічними засобами виробництва, як земля, багаторічні плодові насадження, сільськогосподарська худоба і т.ін. Крім того на результати підприємницької діяльності в сільському господарстві великий вплив здійснюють погодно-кліматичні умови, сезонність виробництва, значний розрив між періодом виробництва і робочим періодом, низький рівень заробітної плати тощо.

Перераховані соціально-економічні і природні фактори висувають особливі вимоги до професійних якостей працівників апарату управління і до системи управління в сільськогосподарських підприємствах в цілому, роблячи її несхожою з системою управління у підприємствах інших галузей народного господарства. Саме тому нині особливо важливим є формування нової системи підготовки та перепідготовки менеджерського персоналу, яка враховуватиме особливості розвитку сільського господарства в ринковому середовищі. Вирішенню вказаної проблеми буде сприяти даний навчальний посібник.

Необхідність видання посібника зумовлена також відсутністю в достатній кількості навчальної та методичної літератури з проблем управління в аграрних формуваннях, які б враховували особливості сучасного етапу економічного розвитку аграрної сфери економіки. Усе зазначене свідчить про актуальність розробленого колективом кафедри менеджменту і маркетингу посібника, який відповідає програмі підготовки бакалаврів напряму підготовки 6.030601 «Менеджмент».

У навчальному посібнику у доступній студентській аудиторії формі викладено найважливіші елементи сучасного знання про аграрний менеджмент, розкрито умови створення і функціонування різних організаційних форм господарювання, багато уваги приділено вимогам до кадрів управління, змісту і специфічним особливостям управлінської праці, методам оцінки кадрів управління. Особлива увага приділена інформаційним процесам управління сільськогосподарським виробництвом, проблемам вдосконалення комунікаційних зв'язків, процесам підготовки і прийняття управлінських рішень та організації контролю за їх виконанням.

Предметом особливої уваги авторського колективу стали питання фінансового менеджменту, становлення і розвитку земельних відносин, необхідності та ефективності контролю, удосконаленню аграрного менеджменту.

Кожна тема навчального посібника завершується тестовими питаннями для самоконтролю отриманих знань, визначенням основних термінів і понять, а також списком рекомендованих літературних джерел, що значно полегшує засвоєння програмного матеріалу.

Основною метою навчального посібника є формування в майбутніх менеджерів сучасного управлінського мислення і системи спеціальних знань з теорії і практики менеджменту, набуття вміння приймати логічно обґрунтовані рішення з розв'язання складних проблем, що виникають в процесі підприємницької діяльності в аграрній галузі економіки.

Навчальний посібник побудовано згідно з типовою навчальною програмою для студентів економічних спеціальностей вищих навчальних аграрних закладів III-IV рівнів акредитації, затвердженою Департаментом кадрової політики, аграрної освіти та науки Міністерства аграрної політики і продовольства України. Практична цінність полягає в тому, що наведений в ньому дидактичний матеріал може бути використаний як в процесі підготовки до семінарських занять і іспитів студентами так і практичними працівниками для здійснення самоосвіти. Лекційний матеріал і тестові завдання, представлені у посібнику, подано у повній відповідності з новими законодавчими та нормативними документами і положеннями, що регламентують підприємницьку діяльність в аграрному секторі економіки. Текст кожної теми викладено логічно, послідовно, в достатньому обсязі, у доступній для студентської аудиторії формі.

Вивчення дисципліни «Аграрний менеджмент» передбачає базову підготовку з таких дисциплін: «Основи економічної теорії», «Макроекономіка», «Економіка підприємства», «Основи менеджменту».

Навчальний посібник підготовлений колективом авторів, що мають значний досвід викладацької, наукової та виробничої діяльності. Він буде корисним не лише для студентів, а й для широкого кола фахівців аграрної галузі економіки.