

КУРСОВА РОБОТА

на тему:

Виробничий менеджмент в агропромисловому підприємстві

Виконав ст. гр. МПЗм - 11

Андрунів Ю.М.

галузь знань 0306

Менеджмент і адміністрування

Спеціальність 8.03060101

*Менеджмент і правове
забезпечення АПВ*

Національна шкала _____

Кількість балів _____ ESTS _____

Члени комісії _____

План

Вступ.

1. Особливості та умови функціонування виробничого менеджменту у фермерських господарствах.

2. Загальна організаційно-економічна характеристика досліджуваного підприємства.

3. Аналіз управління виробничими процесами в досліджуваному підприємстві.

4. Вдосконалення системи виробничого менеджменту в підприємстві.

Висновки.

Список використаної літератури.

Вступ

Сучасний стан розвитку продуктивних сил в агропромисловому комплексі країни потребує значного покращення. Така думка впливає із існуючих результатів господарювання аграрних підприємств різних організаційно-правових форм господарювання. Основна проблема аграрних формувань в більшості випадків стосується неефективного виробничого менеджменту та використання ресурсного потенціалу. Особливо гострими такі проблеми є для порівняно невеликих господарських утворень, якими, зокрема, є фермерські господарства.

Поняття виробничого менеджменту фермерських господарств є досить абстрактним. Його особливість впливає із того, що сама оцінка ефективності управління таким господарством не має чітко розробленої системи визначення успіху чи невдачі виконання того чи іншого управлінського процесу. Тому, об'єктивною умовою підсумовування управлінської діяльності є визначення її ефективності.

В таких умовах комплексний аналіз діяльності фермерського господарства „Кристал” дає нам можливість узагальнювати та визначати основні особливості виробничого менеджменту господарств такого типу, а також визначити пріоритетні напрямки вдосконалення системи його управління.

1. Особливості та умови функціонування виробничого менеджменту у фермерських господарствах.

Формування підприємницьких організаційно-правових структур в системі агропромислового виробництва є складним і суперечливим. З одного боку специфічна соціальна спрямованість багатоукладності в підприємницькій діяльності, що лежить в основі різних соціально і економічно-домінуючих господарських формувань, побудованих на відносинах власності і є основним фактором розвитку агробізнесу. З іншого боку, щоб суб'єкти підприємницької діяльності агропромислового виробництва мали можливість реалізувати свої функції необхідно забезпечити правові, організаційні, економічні, соціальні умови, що відповідають вимогам ринку.

В системі аграрного бізнесу відповідно до проголошених принципів аграрної політики співіснують агроформування різних організаційно-правових форм господарювання. Таке співіснування дозволяє забезпечувати конкурентні умови господарювання, що, в перспективі, повинно стати основою для підвищення ефективності господарювання усіх аграрних формувань.

В сучасній системі агро бізнесу найпоширенішими формами організації бізнесу є приватні підприємства, фермерські підприємства, господарські товариства та кооперативи.

Кожна із названих форм господарювання має своїх особливості, які зумовлюють їх переваги та недоліки. В сучасних умовах господарювання найефективнішим в більшості регіонів України є приватні підприємства. Проте, досить непогані результати господарювання спостерігаються також і у багатьох фермерських господарствах.

Фермерство - один з дійових шляхів до відродження підприємницької діяльності сільських товаровиробників, до високоефективного ведення сільськогосподарського виробництва.

Фермерське господарство є юридичною особою, має назву, печатку, штамп, рахунки в банках.

Організаційно-економічні та юридичні основи такого господарства ґрунтуються на приватній власності на засоби виробництва, майно, продукцію. Засновником такого господарства може виступати лише одна фізична особа. Нею може бути дієздатним громадянин України, який досяг 18-річного віку. Членами його можуть бути лише подружжя, їх батьки, діти, які досягли 16-річного віку, та інші родичі, які об'єдналися для роботи в конкретному господарстві. Голова і члени селянського (фермерського) господарства не можуть постійно працювати на інших підприємствах, в установах, організаціях.

Коли селянське (фермерське) господарство складається з двох або більше осіб, майно належить членам господарства на праві спільної сумісної власності, але угодою між ними може бути передбачене інше. За умови спільної сумісної власності, голова селянського господарства не може розпоряджатися майном господарства без згоди інших членів.

Володіння, користування та розпорядження майном може здійснюватися

лише за взаємною згодою всіх членів.

Інтереси фермерського господарства представляє його голова. Виробничо-економічні відносини господарства з іншими підприємствами й організаціями, окремими громадянами будуються на основі договорів.

Члени фермерського господарства не вважаються засновниками, не наділені правом обираючого та зняття з посади голови господарства.

Втручання в господарську діяльність або іншу діяльність фермерського господарства з боку державних чи інших органів, а також службових осіб не допускається. Але це не обмежує передбаченого законодавством права державних органів, щодо здійснення контролю за їх діяльністю.

Для ведення господарства фермером надаються земельні ділянки у приватну власність в розмірі земельного паю безплатно, решта до 50 га ріллі і до 100 га усіх земель в користування. Земельні ділянки, як правило, надаються єдиним масивом з розташованими на ньому водними джерелами і лісовими угіддями. Конкретні розміри земельних ділянок в межах цих норм визначають районні ради. За потреби, селянське (фермерське) господарство може додатково орендувати земельні ділянки в розмірі, який визначається договором оренди.

Фермери повинні:

- ефективно використовувати землю відповідно до цільового призначення;
- застосовувати природоохоронні технології виробництва;
- не допускати погіршення екологічної обстановки в результаті своєї господарської діяльності;

- здійснювати комплекс заходів щодо охорони земель. Переваги фермерського господарювання визначаються рядом особливостей. По-перше, при поширенні селянських (фермерських) господарств відбувається процес зміни форм власності, що надто важливо в період становлення в країні приватного сектора, фермер, одержуючи засоби виробництва у приватну власність, має суттєві стимули до високопродуктивної праці, господарського становлення до землі, виконання вимог технології виробництва, введення інновацій тощо.

По-друге, в селянських (фермерських) господарствах відбувається об'єднання функцій власності, праці та управління в одній особі, що створює додатковий імпульс до ведення сільськогосподарського виробництва ефективним способом. Безпосередня відповідальність за результати своєї діяльності, за добробут сім'ї роблять селянські (фермерські) господарства стабільними з великим запасом міцності, в той же час гнучкими, пристосованими до функціонування в ринкових умовах. Не випадково, що в умовах технічної та технологічної революції в розвинутих країнах домінують сімейні ферми.

По-третє, ця форма господарювання за своєю виробничою базою створює єдині умови життя для всіх членів сім'ї, тобто є її консолідуючим фактором.

Таким чином, розвиток селянських (фермерських) господарств в Україні не самоціль, не бажання бути схожими на інших, а вимога, зумовлена входженням економіки України в ринкове середовище. Але помилково вважати, що відразу можна створити фермерські господарства потрібної спеціалізації, розмірів, оснащення. Безперечно розвиток фермерства буде проходити не у відриві від

основних проблем реформування АПК, а виходячи з того відношення до нього з боку державних органів управління, яке є в реальності, а також розуміння його місця в формуванні ефективного виробництва. Останнім часом розвиток фермерства загальмує. Передчасне згортання державної участі в становленні фермерства, послаблення державних організаційно-контролюючих функцій щодо реформування аграрного сектору, істотно вплинуло на зменшення темпів росту фермерських господарств. Так, згідно Указу Президента України "Про невідкладні заходи щодо прискорення реформування аграрного сектора економіки" від 3 грудня 1999 року, яким зроблено важливий крок у послідовному здійсненні аграрної реформи, із 8311 реформованих після виходу цього указу підприємств, створено 11363 нових формувань, із них тільки 773 фермерських господарств. Це свідчить про те, що селяни помаленьку втратили віру в самостійне господарювання, відродження реального господаря на землі, що ще більше ускладнює становлення ефективного аграрного сектора економіки.

На шляху відродження господаря землі - фермера вибудована ціла система ускладнень, які не тільки не сприяють створенню таких господарств, а й гальмують цей процес. По-перше, земельне законодавство не забезпечує основи для розвитку таких господарств. Отримати земельну ділянку з земель запасу дуже складно, а тим більше придбати чи взяти в оренду основні засоби виробництва. В першу чергу необхідний регульований ринок землі, про який багато говориться та мало що робиться. Більшість новостворених фермерських господарств не мають оптимальних розмірів. Купити землю неможливо, а взяття в оренду пов'язано не тільки з вирішенням багатьох правових питань, а й деякий мірі з нездоровою соціальною атмосферою довкола фермерства. На сьогодні тільки 3% селян, які вийшли з КСП, уклали договору оренди на земельний пай з фермерами.

В сільському господарстві України головною перепорою функціонування механізму перерозподілу земель є обмеження в реалізації прав власності на розпорядження своєю власністю. Вирішення проблеми вбачається у створенні ринку оренди земельних паїв. На сьогодні уже більше 19 млн.га земель знаходиться в оренді і це є значним поступом до створення оптимальних за розмірами господарств, формування нових економічних відносин на селі.

По-друге, потрібна державна підтримка фермерських господарств у створенні виробничої бази. Йдеться не про повне фінансування створення фермерських господарств, а розробка проектної документації по відведенню земель, інформаційне забезпечення, часткове кредитування і ін.

По-третє, фермерські господарства потребують формування відповідної інфраструктури, послуг служби агросервісу, переробки і збуту продукції. Діючи як відокремлені ринкові суб'єкти, фермери можуть триматися певний час за рахунок недосконалості ринку, але коли ринок стає насиченим і зростає конкуренція, вони не можуть одночасно приділяти достатньо уваги веденню ефективного виробництва і здійсненню вигідних комерційних операцій. В такому випадку економічна стабільність може досягатися товаровиробниками найскоріше спільними діями через створення своїх власних підприємств на кооперативній основі.

По-четверте, потрібні знання та вміння ефективно господарювати. Безперечно, що рівень освіти, кваліфікаційні навички, практичний досвід мають важливе значення в будь-якій справі. Тепер, коли не розвинута інфраструктура ринку, відсутні організаційні структури, які можуть і повинні надавати фермерам послуги за комерційними цінами, то фермер повинен бути і менеджером і фінансистом, і технологом, а для цього потрібно вчитися. З часом, коли фермери окріпнуть, то зможуть створити свої обслуговуючі структури.

Фермерство як вид підприємницької діяльності ґрунтується на таких принципах:

- добровільність створення господарства;
- самостійне формування програми діяльності, вільний вибір її видів, партнерів та форм взаємовідносин з ними;
- право селянина самостійно вирішувати питання, який з видів землекористування він вибирає: приватну власність, постійне користування, оренду чи їх поєднання;
- право вільного найму працівників;
- забезпечення та надійний захист права власності фермера на землю, засоби виробництва, вироблену продукцію;
- повна економічна відповідальність за підсумки господарської діяльності;
- вільне розпорядження доходами після внесення платежів, передбачених законом;
- самостійне встановлення цін на вироблену продукцію, відповідно до законодавства.

Фермерські господарства діють в умовах самоокупності, всі витрати відшкодовують за рахунок власних доходів.

Основним концептуальним положенням стратегії розвитку фермерства і посилення його ролі в АПК є формування приватних господарств товарного типу і широкого розвитку їх кооперування по виробництву, зберіганню, переробці і збуту сільськогосподарської продукції, по постачанню фермерам засобів виробництва, наданню їм сервісних послуг та розвитку фірмової торгівлі.

Ріст кількості селянських (фермерських) господарств, розширення площ їх землекористування, здійснюється за рахунок земель запасу, виходу з господарства частини членів КСП зі своїми земельними паями, оренди, купівлі чи успадкування земельних ділянок тощо. По мірі здійснення земельної реформи набудуть поширення крупні фермерські підприємства, створення яких буде відбуватися за рахунок оренди фермерами та іншими громадянами земельних та майнових паїв членів КСП.

У зв'язку з тим, що розміри фермерських господарств, які функціонують в Україні, далекі від раціональних, фермери можуть покращити умови і результати діяльності своїх господарств шляхом кооперування коштів і сил на добровільній основі.

Кооперативи можуть створюватись фермерами для виробництва, зберігання, переробки, збуту сільськогосподарської продукції, закупівлі потрібних матеріально-технічних засобів, проведення кредитних та страхових

операцій, інженерного обладнання території, будівництва і надання інших послуг своїм членам.

Економічні взаємовідносини фермерів, які об'єднують землю, технічні засоби, працю для спільного виробництва продукції рослинництва, тваринництва можуть базуватися на основі розподілу одержаного прибутку з урахуванням кількості та якості землі і технічних засобів, переданих у спільне виробництво, а також їх трудової участі у виробництві.

2. Загальна організаційно-економічна характеристика досліджуваного підприємства.

Фермерське господарство “Кристал” розташоване в селі Серафінці Городенківського району Івано-Франківської області. Наближеність господарства до районного центру дозволяє йому досить повно реалізовувати свої конкурентні переваги у виробництві та комерційній діяльності. Віддаль розміщення господарства до заводів переробки цукрових буряків – 8 км., до залізничної станції – 4 км., до районного центру – 4 км.

Розглядаючи природо-кліматичні умови та структуру ґрунтів господарства слід зазначити, що більшість земель господарства – це землі, абсолютні висоти яких досягають 220-240 м. Температурний клімат помірно-континентальний, сприятливий для вирощування сільськогосподарських культур. Холодний період становить в середньому 101 день, теплий - 265 днів. Середньорічна кількість опадів становить 565-575 мм. Найбільша кількість їх припадає на літні місяці. Вегетаційний період продовжується в середньому 202 дні. Найпоширенішими ґрунтами на території фермерського господарства “Кристал” є чорноземи опідзолені, чорноземи глибокі мало гумусні, темно-сірі опідзолені ґрунти. Ґрунтові води на плоских водозмінах залягають на глибині 3-5 м, а поблизу боліт – 7-10 м. Ґрунти господарства здатні забезпечувати значні урожаї всіх сільськогосподарських культур. Для підвищення родючості і забезпечення високої врожайності вирощуваних культур необхідно дотримуватися відповідних агротехнічних заходів, підтримуючи особливу увагу в системі підживлення, обробітку ґрунту.

Досліджуване господарство було утворене внаслідок реформування колективного селянського господарства “Серафінці” на основі договорів оренди земельних ділянок з 7 липня 2000 року.

Інтереси фермерського господарства представляє його голова. Виробничо-економічні відносини господарства з іншими підприємствами й організаціями, окремими громадянами будуються на основі договорів.

Члени фермерського господарства не вважаються засновниками, не наділені правом обиравання та зняття з посади голови господарства.

Втручання в господарську діяльність або іншу діяльність фермерського господарства з боку державних чи інших органів, а також службових осіб не

допускається. Але це не обмежує передбаченого законодавством права державних органів, щодо здійснення контролю за їх діяльністю.

Основними напрямками діяльності фермерського господарства “Кристал” є:

1. організація виробництва товарної сільськогосподарської продукції та сировини для її подальшої реалізації;
2. оптова та роздрібна торгівля товарами власного виробництва та закупленими товарами;
3. переробка сільськогосподарської продукції власного виробництва, а також продукції придбаної на ринках чи за іншими каналами;
4. надання агротехнічних та сервісних послуг на оплачуваній контрактній основі приватним власникам, зокрема фермерським, приватним господарствам, а також господарствам інших організаційно-правових форм господарювання;
5. розвиток підсобного виробництва;
6. здійснення внутрішніх перевезень вантажів та пасажирів власним автомобільним транспортом;
7. оптова та роздрібна торгівля нафтопродуктами та запчастинами на основі посередницької діяльності.

Управління фермерським господарством здійснює його голова, який представляє його перед органами державної влади, підприємствами, установами, організаціями та окремими громадянами чи їх об'єднаннями. Голова фермерського господарства укладає від імені господарства угоди та вчиняє інші юридично значимі дії відповідно до чинного законодавства. Але, якщо виникає потреба, - то він може у письмовій формі доручити виконання своїх обов'язків одному із членів господарства, або найманій особі, яка працює за контрактом.

Окрім головного керівника, у фермерському господарстві є ряд посадових осіб, які забезпечують реалізацію управління на тактичному та операційному рівні. Організаційна структура управління фермерського господарства подана на рисунку 2.1.

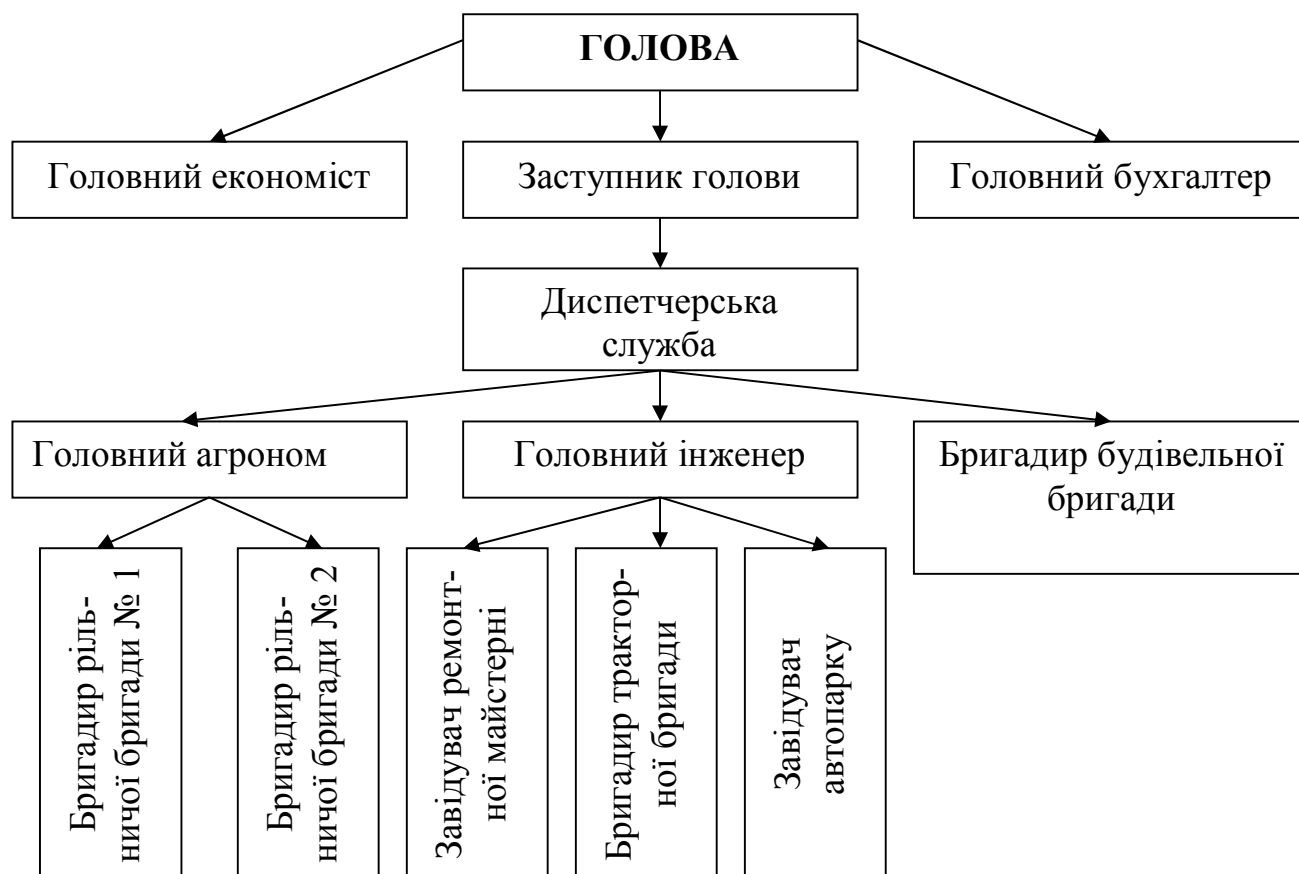


Рис. 2.1. Організаційна структура управління фермерського господарства “Кристал”

Головний бухгалтер забезпечує повний облік і контроль коштів, товарно-матеріальних цінностей і основних засобів, а також своєчасне відображення в бухгалтерському обліку операцій, пов'язаних з їх рухом. Головний економіст є організатором планово-економічної роботи. Його основним завданням є аналіз та пошук шляхів вдосконалення виробничо-господарських процесів, що відбуваються в межах господарства. Головний агроном очолює агрономічну службу. В його обов'язки входить забезпечення виконання агротехнічних операцій, їх своєчасності та технологічної доцільності, зокрема: підготовки та обробітку землі, використання обрив та засобів захисту рослин, насінневого матеріалу, збирання урожаю тощо. Головний інженер організовує і контролює діяльність інженерної служби, зокрема: забезпечує якісне технічне обслуговування галузей та операцій господарства, відповідає за технічний стан машино-тракторного парку, забезпечує запчастинами, нафтопродуктами та іншими матеріалами.

Основним ресурсом господарства є його землі. В землекористуванні господарства знаходиться 567 га сільськогосподарських угідь. Структура землекористування наведена в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1.

Структур землекористування фермерського господарства “Кристал”, га

Назва угідь	Усього	Взято в оренду	Частка угідь, %
Сільськогосподарські угіддя	567	567	100

у тому числі: рілля	538	538	94,9
сінокоси			
пасовища	27	27	4,7
багаторічні насадження	4	4	0,7

Як видно із даної таблиці, більша частина сільськогосподарських угідь – розорана, і всі угіддя є взятими в оренду. Частка пасовищ та багаторічних насаджень є незначною, що забезпечує велику забезпеченість господарства ріллею.

Окрім забезпеченості господарства землею, важливе значення для здійснення господарської діяльності має наявність й інших видів ресурсів, зокрема – трудових. Середньорічна чисельність працівників зайнятих в сільськогосподарському виробництві становить 50 чоловік (таблиця 2.2.)

Таблиця 2.2.

**Структура трудових ресурсів у фермерському господарстві “Кристал”,
чол**

Назва підрозділу	Кількість	Частка, %
Адміністративний персонал	4	8
Диспетчерська служба	2	4
Рільнична бригада	20	40
Ремонтна майстерня	5	10
Тракторна бригада	7	14
Автопарк	6	12
Будівельна бригада	6	12
Разом по підрозділах	50	100

Як бачимо з таблиці 1.2., в структурі трудових ресурсів значно переважають працівники, заняті в рільничих бригадах, всі інші підрозділи, окрім адміністративних працівників та диспетчерської служби мають більш-менш рівномірне забезпечення трудовими ресурсами. Загалом на одного працівника господарства припадає близько 11 га сільськогосподарських угідь, в той же час забезпеченість трудовими ресурсами становить 0,09 чоловік на га., що є середнім показником по галузі.

Отже, фермерське господарство “Кристал” має досить непогане розміщення, природо-кліматичні умови, а також ресурсне забезпечення для ефективного функціонування в умовах ринкового середовища.

Основні фінансові результати діяльності досліджуваного господарства наведені в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3.

**Фінансові результати Фермерського господарства “Кристал” за 2013-
2015 рр., тис.грн.**

Показники	Роки			2015 до 2013, %
	2013	2014	2015	
Виручка від реалізації	104	313,6	344	330,8
Доходи від позареалізаційних витрат	19,2	120	48	250,0

Всього доходів	230,4	424	472	204,9
Собівартість реалізованої продукції	212,8	264	260,8	122,6
Позареалізаційні витрати	20,8	104	78,4	376,9
Всього витрат	256	352	392	153,1
Балансовий прибуток (збиток)	-96	76,8	19,2	-20,0

Як видно із цієї таблиці, господарство отримує прибутки протягом останніх двох років, що є наслідком зростання виручки від реалізації та зменшення собівартості виробленої продукції. Окрім цього, у порівнянні із 2013 роком у господарстві спостерігається значне покращення фінансових результатів, таких як валовий дохід та прибуток.

Це свідчить про те, що управління фермерським господарством забезпечує його успішний розвиток та конкурентоспроможність на ринку.

Важливим показником, який впливає на кінцеві результати господарювання є собівартість виробленої продукції. Собівартість як економічна категорія являє собою відокремлену частину вартості. Основу цієї категорії становлять вартість спожитих засобів виробництва і вартість необхідного продукту. В конкретно економічному розумінні собівартість – це грошовий вираз витрат підприємства на виробництво і реалізацію продукції (робіт, послуг).

Структура собівартості виробництва продукції у фермерському господарстві “Кристал” подана в таблиці 2.4.

Як бачимо з таблиці 2.4. собівартість виробництва продукції у 2015 році зросла у порівнянні із попереднім роком на 62,5 тис. грн.. В найбільшій мірі це було зумовлено значним збільшенням матеріальних витрат, зокрема: насіння та мінеральних добрив.

Таблиця 2.4.

Структура собівартості виробництва продукції у фермерському господарстві “Кристал”, тис. грн..

Статті витрат	Роки		Відхил. +, -	Частка у витратах, %
	2014	2015		
Затрати на оплату праці	22,4	22,3	-0,1	11,4
Відрахування на соціальні заходи	10,8	10,3	-0,6	5,2
Матеріальні витрати	81,6	141,8	60,2	72,3
В т. ч. насіння	23,6	56,9	33,3	29,0
Мінеральні добрива	19,2	33,2	14,0	16,9
Нафтопродукти	33,9	40,5	6,7	20,7
Електроенергія	0,8	1,2	0,4	0,6
Запасні частини	0,5	3,5	3,0	1,8
Оплата робіт і послуг	3,6	6,9	3,3	3,5
Амортизація основних засобів	13,5	3,8	-9,7	1,9
Інші затрати	1,6	10,9	9,3	5,6
Всього затрат	133,5	196,0	62,5	100,0

Загалом же в структурі виробництва продукції фермерського господарства “Кристал” матеріальні витрати займають близько 70 % від загальної собівартості,

решта припадає на оплату праці – понад 10 %, соціальні відрахування – понад 5 %, оплату робіт та послуг – 3,5 %, амортизацію основних засобів – 2 % та інші затрати – понад 5 %. Найбільшу частку у сумі матеріальних витрат становлять насіння, нафтопродукти та мінеральні добрива – 29 %, 21 % та 17 % відповідно.

Основним показником визначення результатів виробничо-фінансової діяльності підприємства є прибуток, який характеризує сталість, платоспроможність та конкурентоспроможність діяльності підприємства. Основні фінансові результати діяльності досліджуваного господарства наведені в таблиці 2.5.

Як видно із цієї таблиці, господарство отримує прибутки протягом останніх двох років, що є наслідком зростання виручки від реалізації та зменшення собівартості виробленої продукції. Окрім цього, у порівнянні із 2013 роком у господарстві спостерігається значне покращення фінансових результатів, таких як валовий дохід та прибуток.

3. Аналіз управління виробничими процесами в досліджуваному підприємстві.

Для більшості фермерських господарств, які утворилися внаслідок реформування аграрних відносин, характерним є яскраво виражена спеціалізація на виробництві продукції рослинництва, вирощуванні зернових культур, цукрових буряків, інших технічних та кормових культур. Внаслідок цього порушуються сівозміни, відсутність худоби в господарствах зменшує обсяги внесення органічних добрив під урожай, що загалом негативно впливає на кінцеві результати діяльності більшості сільськогосподарських підприємств.

Загалом, рослинництво є основною галуззю сільського господарства, вона забезпечує сировиною велику кількість переробних підприємств (цукрові заводи, спиртозаводи, заводи борошномельно-круп'яної та крохмале-патокової промисловості, а також кормами – тваринницькі галузі та птахоферми. Зважаючи на це, рослинництво утворює первинну галузь, яка забезпечує функціонування усіх інших сфер АПК.

Основними операціями рослинництва, які потребують особливої уваги, контролю та координації є обробіток ґрунту (основний та передпосівний), сівба, догляд за посівами (підживлення, протруювання гербіцидами, фунгіцидами та інсектицидами), збирання урожаю (в тому числі транспортування на місце зберігання та, в разі потреби, скирдування соломи тощо).

Основним процесом обробітку ґрунту є оранка. Від неї залежить, в значній мірі, урожайність культур, оскільки шляхом розпушування земельного покриву ми сприяємо легшому потраплянню вологи в нижні шари ґрунту, збільшуємо повітряне живлення коренів культур, руйнуємо норм шкідників. Для забезпечення очікуваного результату від оранки потрібно дотримуватися таких вимог: здійснювати необхідні операції в потрібний строк на потрібну глибину із добрим приляганням стикових і гребенів та повним загортанням гною.

Окрім оранки, обробіток ґрунту здійснюють шляхом боронування, яке здійснюється з метою вирівнювання поверхні ґрунту, знищення ґрунтової кірки, закриття вологи; культивації – задля вирівнювання поверхні ріллі, рихлення ґрунту і знищення бур'янів.

Чи не найважливішою операцією рослинництва є сівба. Найбільш поширеними способами сівби є звичайний рядковий з міжряддям 15 см., вузькорядний з шириною міжряддя 7-8 см., широкорядний з шириною міжряддя 45 см. Найвідповідальнішою операцією, яка підсумовує усю попередньо зроблену роботу, є збирання урожаю. В процесі здійснення цієї операції особливу увагу слід звернути на такі проблеми:

- забезпечити своєчасне і оперативне збирання урожаю;
- забезпечити якнайменші втрати при збиранні і транспортуванні урожаю;
- створити необхідні умови зберігання урожаю.

Основними показниками рослинництва, які характеризують його ефективність є валовий збір, посівні площі під культурами та їх урожайність.

Найважливішим показником, який характеризує якісну сторону господарювання є урожайність, вона відображає дані про те, скільки віддачі дає один гектар ріллі. Проте, основним показником, яким оперує керівництво господарства в процесі визначення обсягів зібраного урожаю є валовий збір сільськогосподарських культур. Володіючи даними про те, який урожай ми зібрали – ми можемо визначати ефективність господарювання господарства шляхом співвідношення даного показника із показниками собівартості.

Дані про структуру посівних площ Фермерського господарства “Кристал” подані у таблиці 3.1.

Як бачимо з таблиці 3.1., зернові та зернобобові займають 82 % від усієї ріллі, 73,8 % від площі під зерновими займає пшениця, 11,7 % - ячмінь, решта – гречка (1 %), кукурудза на зерно (3,4 %), овес (4,2 %) та інші зернові (5,9 %). 9,6 % від площі усієї ріллі займає ріпак озимий. Решта площі залишається необробленою через брак матеріально-технічних та фінансових ресурсів.

Таблиця 3.1.

Структура посівних площ Фермерського господарства “Кристал” за 2015 р.

	Посівна площа, га	Частка культури від ріллі, %	Частка культури від зернових, %
Всього ріллі	538	-	-
Всього продукції рослинництва	X	X	-
у тому числі: зернові та зернобобові	441	82,0	100,0
з них: пшениця	326	60,5	73,8
Гречка	4	0,8	1,0
Кукурудза на зерно	15	2,8	3,4
Ячмінь	52	9,6	11,7
Овес	18	3,4	4,2
Інші зернові	26	4,8	5,9
Ріпак озимий	52	9,6	-

Валовий збір сільськогосподарських культур фермерського господарства “Кристал” за останні 3 роки подано у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Динаміка валового збору основних сільськогосподарських культур ФГ “Кристал” за 2013- 2015 рр., ц

	Роки			2015 р. до 2013 р., +/-
	2013	2014	2015	
Зернові та зернобобові	5148	2896	4633	-515
з них: пшениця	3354	1887	3019	-335
Гречка	5	3	5	0
Кукурудза на зерно	137	96	154	+17
Ячмінь	723	407	651	-72
Овес	451	268	429	-22
Інші зернові	372	229	367	-5
Ріпак озимий	312	217	347	+35

Як бачимо з таблиці 3.2., в 2015 році майже по всіх культурах відбувся спад виробництва у порівнянні із 2013 роком. Найбільше зменшення обсягів виробництва відбулося по пшениці (-515 ц) та ячменю (-72). Проте, в звіному періоді було зібрано на 35 ц більше озимого ріпаку та на 17 ц більше кукурудзи на зерно. Загалом по зернових та зернобобових скорочення обсягів виробництва у порівнянні із 2013 роком становило 515 ц або близько 10 %.

Основні показники реалізації продукції фермерським господарством “Кристал” наведені в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3.

**Реалізація продукції рослинництва Фермерським господарством
“Кристал” у 2015 році, тис. грн..**

	У фізичній масі, ц	Виробнича собівартість, тис. грн	Повна собівартість тис. грн..	Виручка від реалізації, тис. грн
Продукція рослинництва - всього	-	375,6	415,0	245,3
Зернові та зернобобові	3785,2	354,1	391,3	209,0
з них: пшениця	3245,2	255,6	260,2	148,1
Гречка	-	-	-	-
Кукурудза на зерно	103,7	14,8	16,4	3,9
Ячмінь	91,0	27,4	42,6	41,9
Овес	121,5	3,0	3,3	5,2
Інші зернові	320,7	42,2	46,7	9,9
Ріпак озимий	280,7	14,8	16,4	23,7

Як бачимо з даної таблиці, загальний дохід від реалізації продукції рослинництва в 2015 році становив 245,3 тис. грн.. при повній собівартості 415,0 тис. грн., внаслідок чого рентабельність реалізації сільськогосподарської продукції склала 59 %, що є досить високим показником в сучасних умовах. Це дозволяє досліджуваному господарству розширювати власне виробництво.

Значення машинно-тракторного парку в господарській діяльності аграрних підприємств важко переоцінити, адже за допомогою тракторів виконуються майже всі мобільні сільськогосподарські роботи, пов'язані з вирощуванням сільськогосподарських культур (оранка, посів, догляд за посівами, значною мірою збирання). Крім того, тракторний парк широко використовується на транспортних роботах і для обслуговування тваринництва.

Ступінь раціональності (ефективності) використання тракторного парку підприємства визначається за такими трьома групами показників.

1. Показники інтенсивності використання тракторного парку:

- коефіцієнт використання тракторного парку, визначається діленням тракторо-днів у роботі на тракторо-дні перебування в господарстві;
- відпрацювання одним трактором машино-днів, розраховується діленням усього обсягу відпрацьованих тракторним парком машино-днів на середньорічну кількість тракторів;
- відпрацювання одним трактором машино-змін, обчислюється діленням

усього обсягу відпрацьованих машино-змін на середньорічну кількість тракторів;

- відпрацювання одним трактором нормозмін, визначається аналогічно, лише в чисельнику беруться виконані тракторним парком нормозміни;
- коефіцієнт змінності, розраховується як відношення відпрацьованих машино-змін до відпрацьованих машино-днів.

2. Показники продуктивності використання тракторного парку:

- річний виробіток умовно-еталонних гектарів одним трактором, визначається діленням загального обсягу виконаних тракторним парком робіт, включаючи стаціонарні, земляні і транспортні в умовно-еталонному визначенні, на середньорічну кількість тракторів;
- змінний виробіток одним трактором, обчислюється діленням загального обсягу виконаних тракторним парком робіт на кількість відпрацьованих ним машино-змін;
- денний виробіток одним трактором, визначається аналогічно попередньому показнику, лише в знаменнику беруться відпрацьовані машино-дні;
- коефіцієнт виконання тракторним парком норм виробітку, розраховується діленням виконаних нормо-змін на відпрацьовані машино-зміни.

3. Показники економічності використання тракторного парку:

- собівартість одного умовно-еталонного гектара, визначається діленням усіх витрат на експлуатацію тракторів, сільськогосподарських машин і знарядь на загальний обсяг робіт в умовно-еталонних гектарах, виконаних тракторним парком;
- витрати палива на один умовно-еталонний гектар.

Для визначення економічної ефективності використання всього машинно-тракторного парку, включаючи не лише силові (трактори), а й робочі машини, розраховують показник виходу валової продукції рослинництва на гривню вартості цих машин. З підвищенням даного показника створюються необхідні економічні передумови для швидкої окупності витрат на придбання техніки та її заміни на більш продуктивну.

Показники інтенсивності характеризують напруженість використання тракторного парку протягом року і є вихідними у формуванні показників його продуктивності, а тому розглядаються як істотні фактори зниження витрат на одиницю тракторних робіт. Чим більше відпрацьовано кожним трактором машино-днів і виконано нормо-змін, чим вищий коефіцієнт змінності, тим більшим буде за інших однакових умов його річний виробіток в умовних еталонних гектарах, і навпаки.

Фермерське господарство “Кристал” має у своєму розпорядженні 6 тракторів, з них:

1. Т-150 – 2 шт;
2. Т – 40 АМ – 1 шт;
3. ЮМЗ -82 – 2 шт;

4. ЮМЗ – 6 а – 1 шт.

Окрім цього господарство володіє трьома автомобілями і зернозбиральним комбайном СК – 5 Нива. На балансі господарства також числиться;

- тракторні причепи – 4 шт;
- сівалки – 2 шт;
- борони – 2 шт;
- жатка – 1 шт;
- сінокосилка – 1 шт;
- культиватори – 3 шт;
- плуги – 3 шт;
- котки – 7 шт.

Існує багато напрямів поліпшення використання тракторного парку. Одні з них не залежать від аграрних підприємств, оскільки пов'язані з конструктивними параметрами силових і робочих машин. Йдеться про необхідність створення нових і вдосконалення існуючих моделей і модифікацій тракторів зі строком служби дизельних двигунів і трансмісій до 5—6 тис. мотогодин без капітального ремонту, які мали б вищу питому енергомісткість, кращу маневреність, вищі робочу і транспортну швидкість і, що особливо важливо в умовах високої вартості пального, менше витрачали б палива на одиницю виконуваних робіт.

Серед напрямів поліпшення використання тракторного парку, які залежать від аграрних підприємств, важливе місце займають установлення його раціональної структури, забезпечення тракторів необхідним шлейфом робочих машин і знарядь, раціональне комплектування тракторних агрегатів, підвищення кваліфікації механізаторів та вдосконалення їх матеріального стимулювання за кращі результати роботи, поліпшення технічного обслуговування і проведення своєчасних та якісних ремонтів, удосконалення організації виробничих процесів.

Як бачимо, Фермерське господарство “Кристал” володіє певними умовами для здійснення ефективного виробничого менеджменту, що підтверджують доволі непогані результати виробничо-господарської діяльності.

4. Вдосконалення системи виробничого менеджменту в підприємстві.

Вдосконалення виробничого менеджменту у фермерських господарствах лежить у площині використання внутрішніх резервів та максимальної адаптації до умов зовнішнього середовища, що дозволяє їм витримувати конкуренцію з іншими підприємствами такого ж типу.

Основним способом оптимізації управління шляхом використання внутрішніх резервів є пошук і використання основних резервів підприємства: як внутрішніх так і зовнішніх. Такими резервами можуть стати: продуктивність праці, оптимізація структури підприємства та взаємозв'язків із постачальниками тощо.

Під резервом росту продуктивності праці розуміються невикористані реальні можливості економії трудових ресурсів, найбільш ефективного використання обладнання та робочої сили, а також скорочення втрат робочого

часу, економію сировини, матеріалів, капіталу і інших видів ресурсів, застосування найбільш ефективної та раціональної системи оплати праці, ліквідації і скорочення браку продукції.

Науково-технічний прогрес значною мірою впливає на формування цілей та завдань, а також є важливим фактором для:

- збільшення виробництва високоякісної продукції
- скорочення її витрат;
- підвищення ефективності суспільного виробництва;
- вирішення інших соціально-економічних проблем.

Найбільш актуальними для більшості аграрних підприємств є підвищення таких основних напрямків НТП:

- комплексна механізація, електрифікація і автоматизація виробництва;
- впровадження інтенсивних технологій;
- підвищення науково-технічного рівня кадрів підприємства.

А це, в свою чергу, впливає на поліпшення якості продукції, покращення фінансово-економічних показників, вдосконалення системи взаємозв'язків із зовнішнім середовищем.

Чи не найбільш доступні резерви для більшості сільськогосподарських підприємств криються у їх реструктуризації – реформуванні організаційної структури управління, що дає їм можливість досягати покращення господарських показників діяльності за рахунок лише оптимізації управлінської праці та внутрігосподарських підсистем.

Сільськогосподарське виробництво має свої особливості, які слід враховувати при побудові і організації функціонування системи управління. Тут економічний фактор відтворення тісно пов'язаний з природнім. На результати господарювання впливають природні умови, які правомірно віднести до слабо контрольованих факторів. Діяльність органів управління зводиться не до прямого впливу на природні фактори, а до прогнозування їх стану і адаптації до несприятливих умов виробництва.

Природні фактори у сільському господарстві значною мірою визначають ритм та інтервали виробництва. У зв'язку із сезонністю виробництва для сільського господарства характерна нерівномірність у використанні праці та засобів виробництва. Тому для виконання робіт у напружені (пікові) періоди у сільському господарстві треба мати значні резервні потужності.

Сільське господарство характеризується просторовою розосередженістю, що має велике значення для встановлення ступеня централізації управління. Для прийняття оперативних управлінських рішень керівники виробничих підрозділів (відділів, бригад, ферм) повинні мати більшу самостійність, ніж керівники інших галузей народного господарства.

При організації управління потрібно також враховувати особливу роль землі, як головного засобу виробництва, багатогалузевий характер спеціалізації господарств, різноманітність виробничих операцій, високу мобільність знарядь виробництва на багатьох сільськогосподарських роботах, можливість відтворення і господарствах частини засобів виробництва, наявність різних форм власності.

Різні фактори сільськогосподарського виробництва тісно переплітаються між собою і відповідно опосередковують різні процеси. Тому при організації управління слід звернути увагу на загальні закономірності у народному господарстві, а також на їх особливості у сільському господарстві і його підгалузях.

Завдання менеджерів полягає у тому, щоб вибрати і сформуванати таку організаційну структуру управління, яка найкраще відповідає меті і завдання підприємства. У цьому випадку найкраща структура – та, яка дає змогу організації найбільш ефективно взаємодіяти із зовнішнім середовищем, продуктивно і доцільно розподіляти й спрямовувати зусилля своїх співробітників на досягнення поставленої мети.

Оскільки мета організаційної структури полягає в забезпеченні реалізації визначених для організації завдань, то й проектування структури має ґрунтуватися на стратегічних планах організації, тобто за принципом: стратегія визначає структуру. Це означає, що структура організації має бути такою, щоб забезпечувати реалізацію її стратегії. Оскільки перебігом часу стратегії змінюються, то не виключені й відповідні зміни в організаційних структурах. В остаточному підсумку організаційну структуру управління слід оцінювати за її можливостями у досягненні поставленої мети, яка стоїть перед організацією. Чітке розуміння мети і стратегії структури, функціонування й ефективність організації.

Розвиток організації управління в агропромислових формуваннях здійснюється шляхом удосконалення організаційних структур управління за допомогою різноманітних методів.

Експертний метод полягає в попередньому дослідженні діючої структури управління, виявленні її слабких місць. З цією метою проводиться діагностичне обстеження системи управління, щоб вивчити її стан на основі порівняння фактичних значень відповідних показників з нормативними і плановими їх значеннями. Аналіз цих показників дає змогу встановлювати недоліки резервів у діяльності системи управління, поставити їм точний діагноз. Як правило, ця робота супроводжується проведенням так званого прогностичного аналізу, завдання якого полягає у вивченні поведінки діючої системи в динаміці, виявлення тенденцій її зміни, а також у поясненні причин, що зумовили ці зміни.

Експертний метод у практиці вдосконалення організаційних структур використовується досить широко. Це пояснюється недостатнім розвитком кількісних методів аналізу, недоліками нормативної бази тощо. Перевагою експертного методу є оперативність отримання результатів аналізу та розробка рекомендацій щодо усунення недоліків організаційних структур.

Метод порівняння та аналогії полягає у використанні при вдосконаленні організації управління елементів механізму управління, організаційних форм та рішень, котрі виправдали себе на практиці на підприємствах із подібними умовами (розмір, тип виробництва, складність продукції тощо). Цей метод передбачає розробку та вдосконалення типових структур управління норм керованості, типового складу функції управління, різноманітних розрахункових

формул для визначення нормативів чисельності управлінського апарату. Він найбільш поширений у практиці галузевих підприємств, об'єднань. Широке використання методу привело до уніфікації організаційних структур управління на підприємствах галузей господарювання, упорядкування штатних розкладів, регламентації адміністративно-управлінської діяльності, що є позитивним. Разом з тим цей метод орієнтує на постійний склад функцій управління, становить жорсткі обмеження у виборі організаційних структур.

Зміст методу полягає у виділенні груп однорідних підприємств, які визначаються на основі обсягів і складності робіт з управління. Для кожної групи розробляється типова організаційна структура та інші типові рішення щодо побудови апарату управління.

Метод структуризації мети ґрунтується на уявленні про виробничо-господарську організацію як багатоцільову систему. Метод передбачає структуризацію мети (завдань) організації за відповідними ознаками, які є основою для виділення видів діяльності, складу управлінських робіт. Групування управлінських робіт за визначеними правилами дає можливість визначити структурні підрозділи та орієнтувати їхню діяльність на досягнення конкретної виробничо-господарської мети.

Метод організаційного моделювання ґрунтується на використанні відповідних формалізованих уявлень (моделей) об'єкта і структури управління. Серед групи методів організаційного моделювання найбільш відомий метод, в основі якого лежить декомпозиція інформаційного процесу виконання управлінських робіт. Відповідно до цього методу у виробничих процесах виділяють місця, де необхідний управлінський вплив. Далі встановлюється характер та періодичність цих впливів, склад і обсяг інформації, необхідні технічні засоби та інші складові процесу управління.

Розробка процесів управління відбувається з урахуванням нормативних вимог до їх організації. На основі характеристик розроблених процесів управління (їхні періодичність, трудомісткість тощо) визначають кількість працівників, їхню підпорядкованість у процесі виконання управлінських робіт, склад підрозділів апарату управління.

До методів організаційного моделювання слід віднести ті, в яких використовуються параметричні залежності об'єкта і суб'єкта управління. Сутність цих методів полягає у встановленні зв'язків параметрів системи управління й виробничо-технічних факторів, у визначенні спрямованості дій та міцності цих зв'язків. Особливістю параметричного методу є дослідження кількісних характеристик для опису системи управління та її структури.

Вибір конкретного методу проведення робіт з удосконалення організаційної структури управління залежить від характеру проблем, що стоять перед підприємством, наявності ресурсів, кваліфікованих працівників, міри обґрунтованості нормативної та методичної бази й інших умов. На практиці як правило використовується поєднання розглянутих методів, котрі доповнюють один одного. Наприклад, використання методу структуризації мети передбачає залучення експертів, аналітичної інформації. З іншого боку, використання

експертного методу при вдосконаленні структури управління не включає застосування типових рішень, аналогів, що себе виправдали на практиці.

При побудові і подальшому вдосконаленні організаційних структур керуються, як правило такими основними принципами: охоплення усієї управлінської діяльності; спроможність реагувати на ситуації що змінюються; мінімальна кількість рівнів і ланок; мінімальні витрати часу на прийняття рішень і проходження їх від вищого керівника до безпосереднього виконавця; поєднання централізації та децентралізація функцій управління; дотримання оптимальної кількості працівників, фахівців і технічних виконавців; рівномірність навантаження на кожен ланку і рівень управління.

Розвиток і вдосконалення організаційної структури підприємства з позицій управлінської діяльності передбачає здійснення певних змін що забезпечують рух до нової її моделі. При цьому не варто забувати, що будь-яка організація може змінювати свою структуру без загрози своєму існуванню, лише переконавшись у тому, що зовнішнє середовище вже набуло певної конфігурації, що, у свою чергу, вимагає від організації іншої структури.

У господарській практиці менеджери завжди шукають організаційні структури, які можуть найчастіше вирішити два завдання. Перше – створити умови для виробництва і швидкої доставки високоякісної продукції та послуг споживачу при одночасному підвищенні рівня ефективності роботи. Друге – забезпечити розробку, освоєння і поставку на ринок нових видів робіт.

Удосконалення існуючої структури нерідко вимагає перебудови системи організації праці всіх категорій працівників. Сьогодні проблему підвищення ефективності організації не може бути успішно вирішено тільки на рівні робочих місць. Необхідно звертати увагу і на споживачів, і на ринки, концентрувати зусилля на створенні виробничо-збутової структури, що могла б якнайкраще задовольняти вимоги ринку. Базовим структурним елементом такого підприємства має стати не окрема функція або вид діяльності, а між функціональна команда або група, відповідальна за виконання всього набору функцій для задоволення потреб споживачів і вимог ринку.

Окрім гострої потреби у реформуванні системи управління аграрних підприємств, на даний час особливо гостро стоїть необхідність підвищення ефективності правового регулювання складних суспільних відносин в сільському господарстві шляхом систематизації значного нормативного матеріалу, системної розробки необхідних правових актів для забезпечення розвитку нових економічних відносин. Без визначення інституційних засад здійснення аграрної політики і, зокрема, державного регулювання діяльністю суб'єктів АПК, неможливо забезпечувати ефективну роботу аграрних підприємств.

Демократизація органів управління аграрним сектором потребує застосування і відповідних методів управління. Всі використовувані на практиці методи управління, як правило мають діяти в комплексі, тобто вони одночасно враховують економічний інтерес, моральне і матеріальне заохочення, соціально-психологічний чинник.

В умовах демократизації управління мають широко використовуватись наступні комплексні методи державного і громадського управління: законодавчої ініціативи, координаційного узгодження, програмно-цільовий, консультаційно-орієнтуючий, контрольний-інспекційний.

Отже, вдосконалення системи управління фермерськими господарствами яке передбачає реалізацію цілеспрямованих управлінських дій на рівні господарюючих суб'єктів, не може забезпечити повноцінного ефекту за умови вжиття неефективних методів державного і громадського управління. І лише спільні зусилля органів державної влади та керівництва приватних аграрних підприємств можуть забезпечити реальне зростання фінансово-економічних показників як окремих суб'єктів господарювання так і цілої галузі чи країни.

Висновки

На основі проведеного аналізу діяльності Фермерського господарства „Кристал” можна зробити наступні висновки:

- досліджуване господарство володіє значним потенціалом, який виражається ефективною організаційною формою господарювання;
- проблеми господарства полягають, в основному, в слабкому матеріально-технічному забезпеченні;
- розвиток рослинництва, який займає чільне місце в системі господарювання досліджуваного підприємства не може забезпечити нормальної ефективності діяльності, чого можна досягти за рахунок поступового впровадження галузей тваринництва і формування переробних потужностей.

В той же час, фермерське господарство володіє збалансованою структурою управління, яка дозволяє йому отримувати порівняно непогані результати. В господарстві чітко розподілені функції між керівниками усіх рівнів, підібраний кваліфікований колектив, кожен із працівників має значний досвід роботи у даній сфері, в колективі створений нормальний робочий мікроклімат, система мотивації дозволяє використовувати працівників, у разі потреби, для виконання понаднормових завдань.

Проте, існує ряд важливих сфер в управлінській діяльності, які потребують певного вдосконалення. Це, зокрема: питання координації діяльності підрозділів та фінансовий менеджмент, система маркетингу, яка практично відсутня в господарстві та управління матеріально-технічною базою. Окрім цього важливим управлінським та виробничим ресурсом покращення результатів господарювання для фермерського господарства „Кристал” може стати створення певних переробних потужностей, що дозволить реалізовувати вироблену продукцію за вигіднішими цінами.

Отже, у фермерському господарстві „Кристал” створено нормальну систему управління, яка дозволяє отримувати нормальні результати праці, проте, за умови вдосконалення управлінських процесів на підприємстві, такі результати можуть значно збільшитися.

Список використаної літератури

1. Конституція України. — К.: Україна, 1996.
2. Андрійчук В.Г. Економіка аграрних підприємств. К.: Вища школа, 2004.
3. Андрушко КМ., Кузьмін О.Є. Основи менеджменту. — Львів: Світ, 1995.
4. Гаєць В.М. Перспективи аграрних трансформацій та їх вплив на розвиток подій в економіці України // Економіка АПК. – 2006. - № 7. – С. 11-19.
5. Гайдучий П.І. Формування та розвиток аграрного ринку // Економіка АПК. – 2007. - № 3. – С. 4-15.
6. Герчикова И.Н. Менеджмент,- М.: ЮНИТИ, 1994.
7. Глухов В. В. Менеджмент: Учебник. - СПб: Спец. література, 1999.
8. Економіка підприємства: Підручник/ за ред. Покропивного С.Ф. – К.:КНЕУ, 2001
9. Журавель Г.П. Керівник і підлеглі або про службові посадові взаємини. - Ужгород.: Вища шк. — 1997.
10. Іванова І.В. Менеджмент підприємства. Практикум: Навч. посібник. — К.: КНТЕУ, 2003.
11. Ільїн В.Ю. Розвиток відносин власності на селі в умовах корпоратизації // Економіка АПК. – 2013. - № 10. – С. 54-62.
12. Луценко Ю.О. Потенціал акціонерного сектору агропромислового комплексу // Економіка АПК, - № 6, 2007, - С. 112- 116.
13. Мацібора В.І. Економіка сільського господарства. К.: Вища школа, 1995.
14. Організація і економіка підприємств по переробці сільськогосподарської сировини. Навчальний посібник для вузів / за ред.. Дусановського С.Л., Гладила Б.Б. – Тернопіль, - 2003
15. Основи аграрного менеджменту. За ред. Й.С.Завадського.- К.: Вища школа, 1995.- 242 с.
16. Саблук П.Т. Нова економічна політика стратегії національної продовольчої безпеки України в ХХІ столітті.- Київ, Інститут аграрної економіки, 2001.
17. Скібіцька Л.І., Скібіцький О.М. Менеджменту. Навчальний посібник. – К.: Центр учбової літератури, 2015. – 416 с.
18. Стельмащук А.М. Державне регулювання економіки. Навчальний посібник – Тернопіль. – ТАНГ. – 2003
19. Тарнавська Н.П., Пушкар Р.М. Менеджмент: теорія і практика: Підручник для вузів. – Тернопіль: Карт-бланш, 2013. – 456 с.
20. Хміль Ф.І. Основи менеджменту. – Київ: Академвидав, 2013.- 608 с.
21. Шегда А.В. Менеджмент: Навч. посіб. – К.: Т-во “Знання”, КОО, 2002. – 538 с.
22. Яценко В.М. Особливості розвитку агропромислового комплексу в Україні // Економіка АПК. - № 1. – 2006 р. – с.54-60