

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ І
ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

**Кафедра туристичного та готельно-ресторанного бізнесу і
консалтингу**

ПРАКТИКУМ

з дисципліни

**«Сільськогосподарська дорадча
діяльність»**

для здобувачів другого (магістерського) рівня освіти
галузі знань 07 «Управління та адміністрування»
спеціальності 073 «Менеджмент»,
освітньої програми «Дорадництво»

КИЇВ – 2020

УДК 338.43.008

Практикум з дисципліни «Сільськогосподарська дорадча діяльність» для здобувачів другого (магістерського) рівня освіти галузі знань 07 «Управління та адміністрування», спеціальності 073 «Менеджмент», освітньої програми «Дорадництво».

Схвалено на засіданні кафедри туристичного та готельно-ресторанного бізнесу і консалтингу (протокол № 2 від 16 вересня 2020 року.)

Рекомендовано вченою радою Навчально-наукового інституту неперервної освіти і туризму Національного університету біоресурсів і природокористування України (протокол № 1 від 16 вересня 2020 року).

Укладачі: к.е.н., доц. І.П. Кудінова

Рецензенти: д.е.н., проф. Кальна-Дубінюк Т.П.
к.е.н., доц. В.А. Скрипниченко

НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

ПРАКТИКУМ

з дисципліни

«Сільськогосподарська дорадча діяльність»

для здобувачів другого (магістерського) рівня освіти
галузі знань 07 «Управління та адміністрування»
спеціальності 073 «Менеджмент»,
освітньої програми «Дорадництво»

Укладачі: КУДІНОВА Ірина Петрівна

Зав. видавничим центром

Видання друкується в авторській редакції.

Підписано до друку

Ум. друк. арк. 7,2

Наклад 50 пр.

Формат 60×84 1/16.

Обл.-вид. арк. 7,3

© І.П. Кудінова, 2020
© НУБіП України, 2020

ЗМІСТ

ВСТУП	4
МОДУЛЬ 1. Концептуальні основи сільськогосподарської дорадчої діяльності.....	5
Практична робота 1. Internet-ресурси в дорадчій діяльності.....	5
Практична робота 2. Визначення потреб товаровиробників на основі анкетування.....	13
Практична робота 3. Підготовка та проведення навчально-практичного семінару-тренінгу.....	27
Практична робота 4. Керівництво та лідерство.....	38
МОДУЛЬ 2. Розвиток сільськогосподарської дорадчої діяльності в Україні.....	66
Практична робота 5. Діагностика проблем сільськогосподарського підприємства з використанням методу SWOT-аналізу.....	66
Практична робота 6. Технологія застосування PEST-аналізу.....	81
Практична робота 7. Спрощений інвестиційний аналіз з використанням методики часткових бюджетів.....	84
Тести для підсумкового контролю.....	96
Список використаної літератури.....	110

ВСТУП

Практичні завдання з дисципліни «Сільськогосподарська дорадча діяльність» призначені для закріплення знань студентів з використання в практичній діяльності методів дорадчої, інформаційно-консультаційної діяльності та методів економічного обґрунтування порад і управлінських рішень.

Вказівки до виконання практичних завдання розроблені відповідно до програми навчальної дисципліни.

Практичні завдання виконуються на базі таких програмних засобів:

- браузер Internet Explorer;

- формування звітів за допомогою Word;

- розробка презентацій в Power Point;

- планування робіт за допомогою Excel.

Виконання практичних завдань і самостійної роботи має на меті: поглиблення і закріплення знань з теоретичних питань дисципліни, отриманих студентами під час лекційних занять;

вивчення методів пошуку інформації за допомогою мережі Internet;

аналіз діяльності дорадчих служб та формування звітів їх роботи у формі презентацій за допомогою програмного продукту Power Point;

набуття навичок з підготовки, організації та проведення навчально-практичних семінарів-тренінгів та формування їх кошторису витрат за допомогою програмного продукту Excel;

засвоєння практичних навичок з застосування методів ситуаційного аналізу;

набуття навичок проведення спрощеного інвестиційного аналізу з використанням програмного продукту Excel.

Методичні вказівки містять загальні інструкції щодо виконання практичних завдань.

Комплекс практичних робіт опрацьований І.П. Кудіною, к.е.н., доц. кафедри туристичного та готельно-ресторанного бізнесу і консалтингу.

МОДУЛЬ 1. КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОЇ ДОРАДЧОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

ПРАКТИЧНА РОБОТА №1 ІНТЕРНЕТ-РЕСУРСИ В ДОРАДЧІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

Мета заняття: ознайомитись з основними сайтами дорадчих служб, Кабінету Міністрів, Верховної Ради України, Національного аграрного університету. Вивчити структуру вказаних сайтів. Навчитися користуватися пошуковою системою.

План роботи

1. Ознайомлення з ресурсами.
2. Пошук інформації в середовищі Internet.
3. Побудова презентації в середовищі PowerPoint.
4. Презентація діяльності дорадчої служби в середовищі PowerPoint.

Хід роботи

Дорадництво використовує методи, які дозволяють охопити широкі маси клієнтів. З огляду на свою загальність, воно характеризується універсальністю змісту та широтою, що вимагає від сільгоспвиробника селективного відбору і адаптації до умов власного господарства. Одним з таких методів є Інтернет.

Один з найбільш перспективних типів інформаційних технологій, вже в самій назві (мережеві системи) має на увазі обов'язкову взаємодію з іншими людьми через комп'ютерну мережу. В найпростішому випадку це може бути локальна мережа, що працює в межах організації (наприклад, управлінська інформаційна система агрофірми). Однак в більшості випадків термін "мережеві системи" використовується тоді, коли мова йде про роботу в глобальних мережах типу Інтернет.

Інтернет є засобом двосторонньої комунікації. Через це в майбутньому буде основним джерелом знань та інформації і головним засобом масової інформації, що буде використовуватись для дистанційного навчання. Прискорений розвиток Інтернету веде до того, що розширюється його значення як дорадчого і освітнього методу. Він сприяє передачі знань і інформації для широкого кола споживачів. Особливого значення набирає Інтернет як замкнена платформа для конкретної(визначеної) групи споживачів (дорадників, консультантів, землеробів, виробників і т.д.).

Всі Internet – ресурси на рівні дорадництва поділяються на рівні:

1. Державні ресурси :
2. Бази даних та Бази знань:

3. Міжнародні проекти:
 4. Асоціації в дорадництві:
 5. Дорадчі служби:
 6. Пошукові сайти:
 7. Університетські дорадчі служби (кафедри)
- Розглянемо кожну групу ресурсів більш детально.

1. До державних ресурсів належить Web-сторінки державних, регіональних та місцевих органів влади.

Президент України	www.president.gov.ua
Верховна Рада України	www.rada.gov.ua
Кабінет міністрів України	www.kmu.gov.ua
Верховний Суд України	www.scourt.gov.ua

Центральні органи виконавчої влади

Міністерство аграрної політики України та продовольства	www.minagro.gov.ua
Міністерство закордонних справ України	www.mfa.gov.ua
Міністерство фінансів України	www.minfin.gov.ua
Міністерство культури і туризму України	www.mincult.gov.ua
Міністерство праці та соціальної політики України	www.mlsp.gov.ua
Державний комітет України з питань регуляторної політики та підприємництва	www.dkrp.gov.ua
Державний комітет України по земельних ресурсах	www.myland.org.ua
Державний комітет статистики України	www.ukrstat.gov.ua
Головне управління державної служби України	www.guds.gov.ua
Державна податкова адміністрація України	www.sta.gov.ua
Національний банк України	www.bank.gov.ua
Державний фонд сприяння місцевому самоврядуванню в Україні	http://www.municipal.gov.ua /

Євроатлантична інтеграція

НАТО	www.nato.int/docu/other/ukr/ukraine.htm
Парламентська Асамблея НАТО	www.nato-pa.int
РНБО України	www.rainbow.gov.ua
МЗС України	www.mfa.gov.ua

Місія України при НАТО

www.mfa.gov.ua/missionnat
[o](http://www.mfa.gov.ua/missionnat)

Національний центр
євроатлантичної інтеграції

з

питань www.nceai.gov.ua

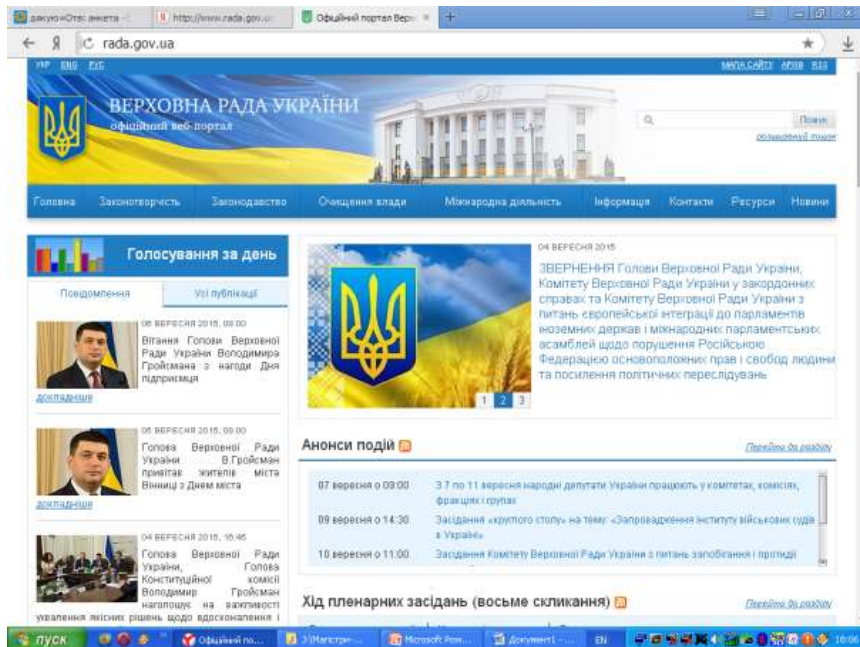


Рис. 1.1. Web-сторінка Верховної Ради України

2. Бази даних та бази знань:

- ❖ <http://email.court.gov.ua/> - Єдина база даних суб'єктів владних повноважень
- ❖ <http://zir.minrd.gov.ua/> - Загальнодоступний інформаційно-довідковий ресурс
- ❖ www.agroua.net – Аграрний сектор України
- ❖ <http://dir.meta.ua/> - Усі сайти України
- ❖ <http://library.zntu.edu.ua/> - Бібліотечна база даних

Як приклад, можна розглянути Web-сторінку Аграрного сектору України, де можна побачити розділ «Дорадництво», в якому містить нормативно-правове забезпечення дорадчої діяльності в Україні, каталог дорадчих служб та консалтингових організацій, а також ознайомитись з інтерактивною системою «Конка» (рис. 1.2).

- ✓ www.aiaee.org - Міжнародна асоціація аграрної екстеншн-освіти
- ✓ <http://acf.ua/> - Асоціація консалтингових фірм України
- ✓ <http://akku.kiev.ua/> - Асоціація консалтингових компаній в Україні
- ✓ www.feaco.org – Європейська асоціація консультантів з економіки та управління
- ✓ <http://ucab.ua/ua> - Український клуб аграрного бізнесу
- ✓ <http://agroconf.org/> - Українська аграрна конфедерація
- ✓ <http://farmer.co.ua/> - Асоціація фермерів та приватних землевласників України

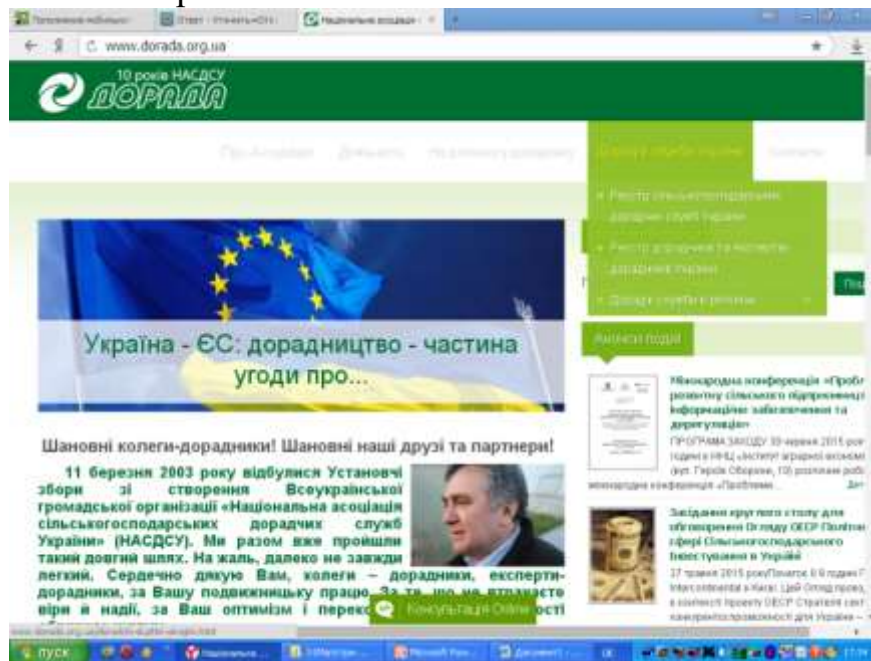


Рис. 1.3. Асоціація сільськогосподарських дорадчих служб України

5. Пошукові сайти:

- ✓ www.meta-ukraine.com
- ✓ www.uaportal.com
- ✓ www.uazone.net
- ✓ www.topping.od.ua
- ✓ www.rambler.ru
- ✓ www.ya.ru
- ✓ www.yahoo.com
- ✓ www.google.com

6. Університетські дорадчі служби.

- ✓ www.nubip.edu.ua



Рис. 1.4. Українська аграрна конфедерація

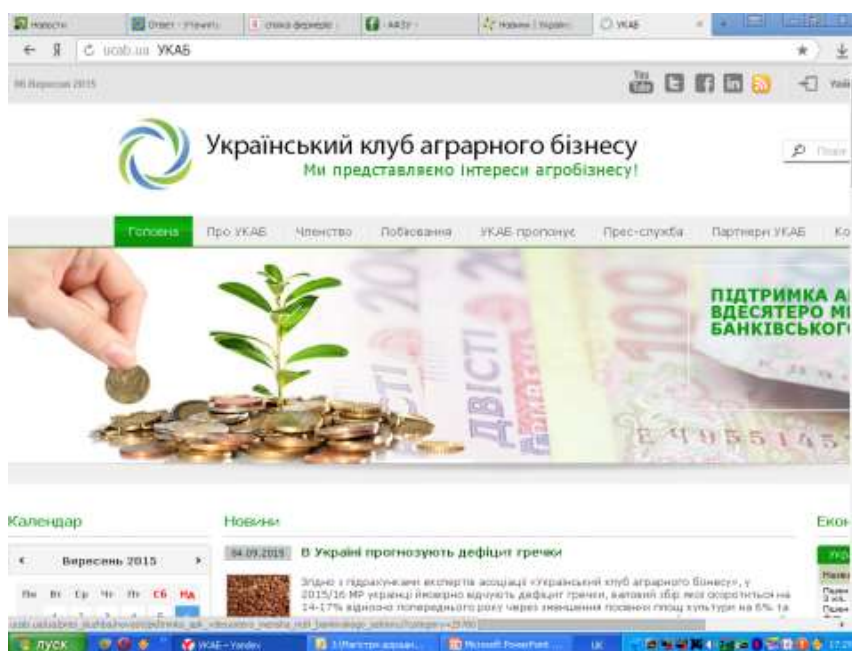


Рис. 1.5. Український клуб аграрного бізнесу

7. Дорадчі служби:

- ❖ <http://lads.com.ua/> - Львівська аграрна дорадча служба
- ❖ porada.biz.ua – Полтавська обласна сільськогосподарська дорадча служба



Рис. 1.6 Дорадчі служби України

8. Консалтингові організації (фірми)

- ✓ www.greentour.com.ua – Спілка сприяння розвитку сільського зеленого туризму
- ✓ www.gromada.ks.ua - Кредитна спілка громада м.Херсон

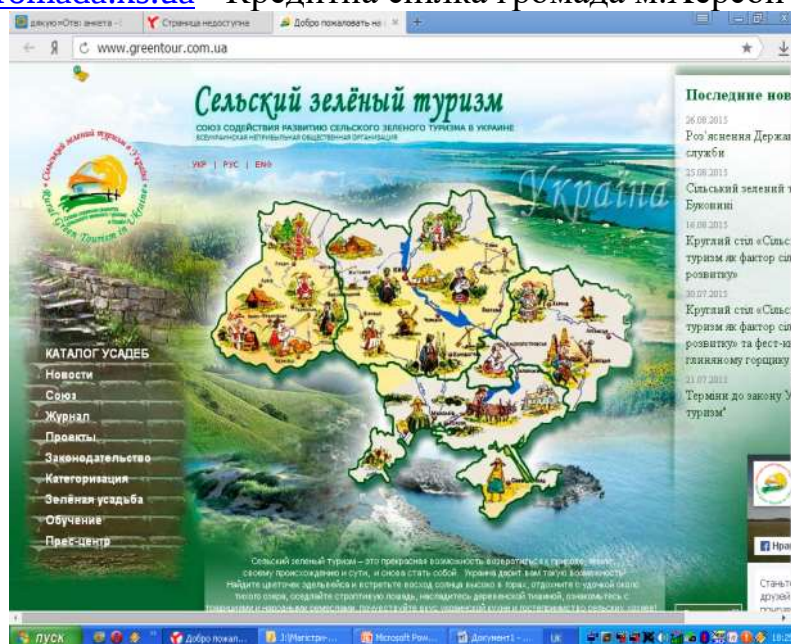


Рис. 1.7. Спілка сприяння розвитку сільського зеленого туризму

Завдання для студентів

Виходячи з свого варіанту завдань, зробити презентацію в POWER POINT за наступним планом:

- 1 слайд – назва служби та прізвище студента;

- 2 слайд – коротко про службу;
- 3 слайд – історія служби;
- 4 слайд – мета роботи;
- 5 слайд – завдання служби;
- 6 слайд – поточна інформація.

Варіанти завдань

Номер варіанту завдання – відповідно до Вашого порядкового номеру в списку групи.

1. Офіційний сайт Президента України. – Режим доступу: www.president.gov.ua.
2. Офіційний сайт Державного комітету статистики. – Режим доступу: www.ukrstat.gov.ua.
3. Офіційний сайт Верховної Ради України – Режим доступу: www.rada.gov.ua.
4. Офіційний сайт Державного комітету України з питань регуляторної політики та підприємництва . – Режим доступу: www.dkrp.gov.ua.
5. Офіційний сайт Державного комітету України по земельних ресурсах. – Режим доступу: www.myland.org.ua.
6. Державний фонд сприяння місцевому самоврядуванню в Україні. – Режим доступу: <http://www.municipal.gov.ua/>.
7. Національний центр з питань євроатлантичної інтеграції. – Режим доступу: www.nceai.gov.ua.
8. Проект "Місцевий розвиток орієнтований на громаду». – Режим доступу: <http://cba.org.ua/ua>.
9. Загальнодоступний інформаційно-довідковий ресурс. – Режим доступу: <http://zir.minrd.gov.ua/>.
10. Аграрний сектор України. – Режим доступу: www.agroua.net.
11. Найбільша електронна бібліотека. – Режим доступу: ua.bookfi.org.
12. Агентство США з міжнародного розвитку. – Режим доступу: www.usaid.kiev.ua.
13. Національна асоціація сільськогосподарських дорадчих служб. – Режим доступу: www.dorada.org.ua.
14. Український клуб аграрного бізнесу. – Режим доступу: <http://ucab.ua/ua>.
15. Українська аграрна конфедерація. – Режим доступу: <http://agroconf.org/>.
16. Асоціація фермерів та приватних землевласників України. – Режим доступу: <http://farmer.co.ua/>.

17. Львівська аграрна дорадча служба. – Режим доступу: <http://lads.com.ua/>.
18. Полтавська обласна сільськогосподарська дорадча служба. – Режим доступу: porada.biz.ua.
19. Спілка сприяння розвитку сільського зеленого туризму. – Режим доступу: www.greentour.com.ua
20. Ресурсний центр гурт. - Режим доступу: - <http://gurt.org.ua/>
21. Рада Європи: розвиток місцевої демократії в Україні. - Режим доступу: <http://www.slg-coe.org.ua/>
22. Програма «Громадянське суспільство та належне врядування». - Режим доступу: <http://www.irf.ua>
23. Швейцарсько-український Проект «Підтримка децентралізації в Україні» DESPRO. - Режим доступу: <http://despro.org.ua/>
24. Фонд східна Європа. - Режим доступу: <http://www.eef.org.ua/>

ПРАКТИЧНА РОБОТА №2

ВИЗНАЧЕННЯ ПОТРЕБ ТОВАРОВИРОБНИКІВ З ЗАСТОСУВАННЯМ АНКЕТУВАННЯ

Мета заняття: ознайомитись з основними методами експертної оцінки. Навчитися розробляти, аналізувати та оптимізувати анкету, проводити анкетування та обробляти анкетні дані.

План роботи

1. Ознайомлення з сутністю методів експертного оцінювання.
2. Ознайомлення з процесом розробки анкети.
3. Розробка анкети.
4. Аналіз анкетних даних.

Хід роботи

Метод експертного оцінювання є одним з різновидів опитування. Відрізняє його від масового опитування те, що респондентами є найкомпетентніші у досліджуваній сфері особи, тобто експерти. Це обумовлює техніку збирання, аналізу та використання інформації.

Експертне (лат. expertus - досвідчений) оцінювання (експертиза) – метод отримання узагальненої інформації шляхом оцінювання ситуації, події чи явища групою незалежних експертів.

При масових опитуваннях чим більшою є вибіркова сукупність, тим краще, оскільки підвищується їх репрезентативність, а в експертному опитуванні збільшення кількості експертів не поліпшує якості інформації. Оптимальна їх кількість - 25-30, а іноді й 10 осіб.

Експертне опитування можна застосовувати при вивченні всіх галузей діяльності, та особливо воно ефективне при діагностуванні, прогнозуванні, оцінюванні станів соціальних об'єктів, прийнятті рішень.

Отже, основною проблемою при застосуванні методу експертних оцінок є добір експертів, оскільки від них залежить цінність отриманих результатів. Завданням експерта – компетентного фахівця, що має досвід у конкретній галузі – є формулювання власної думки про досліджуваний об'єкт або явище за певною шкалою відповідно до передбачених правил.

Класифікацію та характеристику методів експертних оцінок подано у табл. 2.1.

Індивідуальні експертні методи – це використання думок експертів, які сформульовані особисто кожним із них самостійно без врахування думок інших експертів. До індивідуальних експертних методів належать: інтерв'ю та анкетування.

Таблиця 2.1.

Характеристика методів експертних оцінок

Методи	Приклад	Переваги	Недоліки
Очні	Бесіда, дискусія	Гарантує надійність отриманих даних	Великі затрати праці й часу
Заочні	Поштові, пресові, телефонні	Порівняно низька собівартість, спрощення процедури опитування	Не гарантує надійності отриманих даних
Індивідуальні	Анкетування, інтерв'ювання	Оперативність, можливість у повній мірі використовувати індивідуальні властивості експерта	Обмеженість знань одного експерта
Групові	Дискусія, нарада, мозковий штурм	Можливість різнобічного аналізу проблем, проведення ретельнішого аналізу ситуацій, розгляд великої кількості варіантів рішень, залучення знань і досвіду багатьох фахівців	Складність процедури отримання інформації і формування групової думки за індивідуальними судженнями клієнтів, можливість тиску авторитетів у групі
Метод Делфі		Багатоетапне опитування окремих експертів, що забезпечує краще узгодження думок з метою отримання єдиного рішення	Складність процедури

Сутність методу інтерв'ю полягає в організації співбесіди аналітика з експертом, в ході якої експерт дає відповіді на запитання аналітика щодо факторів впливу на досліджуваний об'єкт, очікуваних результатів господарювання, невикористаних резервів, шляхів виходу з кризи, напрямів підвищення ефективності виробництва тощо.

Метод анкетування (аналітичного експертного оцінювання) полягає в наданні експертом письмових відповідей на запитання анкети. Проте цей метод має певні недоліки, зокрема експерт може не зрозуміти запитання анкети, проявити суб'єктивізм, небажання критикувати керівництво і залишати свою письмову відповідь тощо.

Основними перевагами індивідуальних методів експертних оцінок є простота організації обстеження, зрозумілість, врахування і використання набутих знань і досвіду кожного експерта. Обмеженням застосування цих методів виступає обмеженість знань, інформації експертів з суміжних сфер діяльності. Виходячи з цього, більшого поширення на практиці набули колективні експертні методи.

Групові експертні методи – це методи, які забезпечують формування єдиної спільної думки в результаті взаємодії залучених фахівців-експертів.

Серед групових методів експертної оцінки виділяють: метод комісії (у тому числі проведення виробничих нарад, конференцій, семінарів, дискусій за "круглим столом"), методи Дельфі, відстороненого оцінювання, конференція ідей та ін.

Метод комісії полягає у виробленні експертами кращого варіанта досягнення поставленої мети з урахуванням усіх висловлених на нараді пропозицій, ідей.

Позитивною ознакою цього методу є можливість залучення для експертизи фахівців з широким діапазоном знань із суміжних областей науки та практики. Негативним є можливий суб'єктивізм, наявні стереотипи мислення, що склалися в експертів, їх схильність до компромісу.

Метод відстороненого оцінювання полягає у виборі оптимального незалежного рішення із числа висловлених експертами на нараді. Робота наради поділена на дві частини: висунення ідей та їх критичний аналіз.

Метод Дельфі – один із методів колективної експертної оцінки, який передбачає проведення експертного опитування серед групи спеціалістів у кілька турів (частіше у 3–4 тури) для вибору найкращого із рішень. Метод Дельфі, або як його ще називають дельфійський метод, метод дельфійського оракула, отримав свою назву із назви містечка Дельфі у Стародавній Греції, в якому жили

оракули-провидці при храмі бога Аполлона. Слово головного оракула не підлягало сумніву та приймалося за істину.

Метою застосування методу Дельфі є удосконалення групового підходу до вирішення завдання розробки прогнозу, оцінки за рахунок взаємної критики поглядів окремих спеціалістів, висловлюваних без безпосередніх контактів між ними та при збереженні анонімності думок чи аргументів на їх захист.

Згідно з методом Дельфі учасників просять висловити свої думки, обґрунтувати їх, а в кожному наступному турі опитування їм видається нова, уточнена, інформація щодо висловлених думок, яку одержують в результаті розрахунку збігу думок за раніше виконаними етапами роботи. Цей процес продовжується до практично повного збігу думок. Після цього фіксуються думки, які не збігаються.

Цей метод успішно застосовується у дорадництві. Його використовують для того, щоб зробити експертне прогнозування шляхом організації системи збирання та математичної обробки експертних оцінок.

Отже, методи експертних оцінок відіграють важливу роль в економічних дослідженнях, особливо у проведенні стратегічного і функціонально-вартісного аналізу. Застосування цих методів дає змогу визначити, наприклад, обсяг і структуру споживання продуктів харчування, товарів чи послуг населенням за значним колом показників, тоді як застосування інших методів аналізу ускладнене через відсутність необхідної інформації.

Опитування – найбільш популярний метод збору інформації, який дає можливість отримувати надійну інформацію, що піддається статистичній обробці. За способом проведення опитувань вони поділяються на *анкетування*, що передбачає заповнення респондентом власноруч спеціального бланку із запитаннями анкети, та *інтерв'ювання*, у ході якого респондент відповідає на запитання усно, а *інтерв'юєр* фіксує ці відповіді.

Розглянемо більш детально *анкетування*. Дослідники виокремлюють декілька видів анкетування у залежності від того, за якими основними ознаками вони групуються.

Основні види анкетування розрізняються об'ємом учасників, способом заповнення анкет та способом спілкування під час збору інформації (рис.2.1). Якщо анкетування передбачає опитати всіх без винятку учасників певного процесу, або всю соціальну групу, колектив тощо, то таке анкетування називається *суцільним*. Воно частіше використовується у тих випадках, коли маємо справу з невеликими кількостями людей.

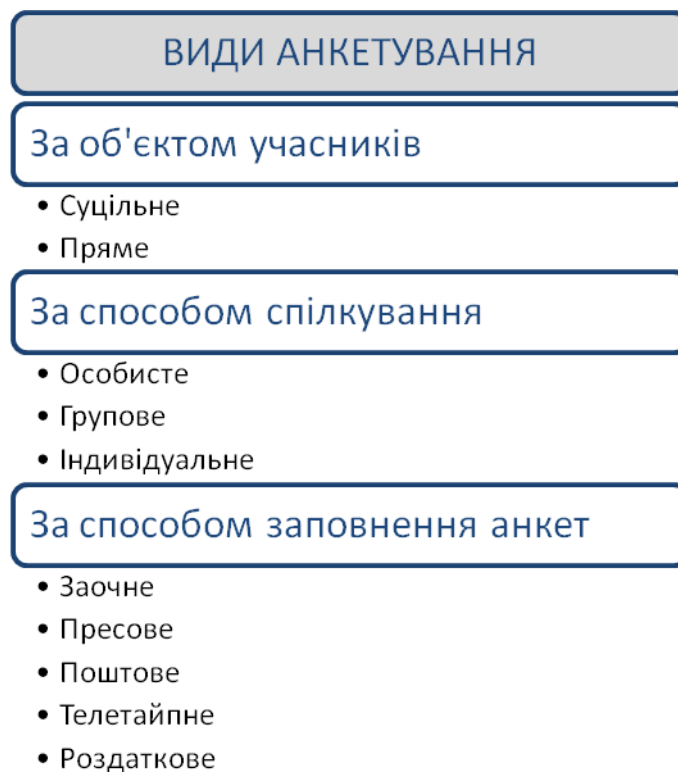


Рис. 2.1. Види анкетування

Пряме анкетування передбачає записування відповідей анкети власноруч самими опитуваними особами, а опосередковане – якщо ці відповіді записує анкетер. Це використовується, коли самому респонденту це зробити важко або неможливо через травму, поганий зір, вік тощо.

Особисте анкетування передбачає безпосереднє спілкування анкетера з респондентом, а анкета заповнюється у присутності дослідника. Такий спосіб анкетування найбільш зручний та інформативний, він дає можливість анкетеру проконтролювати правильність та повноту заповнення анкет, їх стовідсоткове повертання, надати у разі потреби додаткову консультацію опитуваному.

Дуже схожі на особисте також *групове* та *індивідуальне* анкетування, які також потребують безпосереднього спілкування дослідника з респондентами. Під час проведення *групового* анкетування учасників збирають у певний час в одному приміщенні у групи до 20 осіб, з кожною з яких працює один анкетер. Таке анкетування дає змогу проконтролювати процедуру збору інформації, а також заощадити час і кошти. Якщо ж немає можливості зібрати

респондентів в одному місті, опитування здійснюється почергово з кожним *індивідуально*.

При використанні *заочного* анкетування анкетер залишає опитувальний лист респонденту і він заповнює його у відсутності дослідника. Цей вид анкетування не дає гарантії в отриманні достовірної особистісної інформації від респондента.

Пресове анкетування передбачає опублікування тексту анкет на сторінках журналів та газет з проханням надіслати заповнені анкети за адресою.

При *поштовому* анкетуванні анкети надсилаються поштою певній групі осіб, обраних вибірково, з проханням дати відповіді та повернути їх поштою. При *телетайпному* анкетуванні, опитування проводиться за допомогою електронної пошти. Ці способи анкетування досить неефективні, тому що повертається у середньому близько 5% анкет, отже, говорити про репрезентативність, інформативність та об'єктивність такого опитування не доводиться.

Роздаткове анкетування нагадує заочне, оскільки анкетер вручає анкети кожному учаснику, пояснює мету дослідження та завдання, консультує щодо техніки заповнення анкет і домовляється з опитуваним про термін та спосіб їх повернення. Недоліки такого способу анкетування аналогічні описаним вище.

Перевагами анкетування є:	
	незалежність відповідей респондента від особистості <i>анкетера</i> , його світосприйняття, ціннісних орієнтацій тощо;
	достатність часу в респондента для обмірковування запитання та формулювання (вибору) відповіді;
	використання чітко розробленої анкети як інструмента, який має відповідні якісні характеристики, що зменшує вплив на результат через недостатність досвіду анкетера;
	попередня продуманість, виваженість запитань, які формулюються в анкеті (за умови її якісного розроблення);
	досить широкий спектр питань, необмеженість у часі як, наприклад, при інтерв'юванні;
	можливість стандартизації процедури збору даних та їх наступної статистичної обробки, що дає змогу використовувати цю інформацію для вироблення управлінських рішень та формулювання виважених висновків.

Рис. 2.2. Переваги анкетування

Недоліками анкетування є:	
	неможливість гнучкого реагування на процес отримання інформації, переведення його інший бік, на більш цікаві, актуальні для дослідника аспекти;
	повернення незаповнених або заповнених частково анкету разі використання поштового анкетування або ж через неухважність анкетера;
	існування певних обмежень у застосування окремих видів анкетування, що знижує достовірність отриманих даних (наприклад, заповнення анкетних листів анкетерами за відповідями респондентів, заповнення анкет іншими особами при поштовому або пресовому анкетуванні та деякі інші).

Рис. 2.3. Недоліки анкетування

Анкета складається з основних частин: вступна, основна частина, «паспортичка» та завершальна частина. Надзвичайно велика роль у майбутній результативності опитування відводиться *вступній частині*, оскільки вона має сформувати загальне ставлення респондента до процедури анкетування, його психічний настрій, серйозність та добросовісність. Основне призначення вступної частини полягає у тому, щоб побудити бажання у людини надавати відповіді. Найчастіше вона розташовується на титульному листі анкети, є лаконічною і містить вступ, у якому зазначається організація, що проводить опитування, його мета й завдання, розкривається важливість розв’язання досліджуваної проблеми та ролі респондента, вказуються правила заповнення анкети та висловлюється вдячність опитуваному за участь у дослідженні. Особливо потрібно відзначити аспект *анонімності* анкети, а точніше думок респондента та іншої інформації, яку він повідомляє. Потрібно гарантувати опитуваному те, що ці відомості, особливо приватного, конфіденційного характеру, не будуть доступними іншим без його на це згоди.

Основна частина – це найбільш важлива, найбільш інформативна частина анкети для дослідника, тому що саме вона надає змістову інформацію, яка потім аналізується та інтерпретується, тобто вона виступає основою для формулювання тих чи інших висновків. Основна частина умовно поділяється на три складові: спочатку формулюються так звані контактні питання, вони нескладні, просто сформульовані. Їх основне призначення полягає у тому, щоб зацікавити респондента, включити його у проблему, дати можливість апробувати на собі техніку заповнення анкети.

Питання поступово ускладнюються, але опитуваний вже підготовлений до цього. Другу групу питань складають основні – найбільш складні питання. Зміст цих питань відповідає меті й завданням дослідження і надає досліднику ключову інформацію щодо досліджуваної проблеми. Якщо необхідно розв'язати кілька завдань, то спочатку формулюються групи запитань до кожного завдання, але в анкету вони можуть вміщуватися або блочно, або ж перемішуватися із запитаннями інших блоків, проте, розташовуватися мають обов'язково лише у середині основної частини. Закінчується основна частина анкети *заключними питаннями*. Варто зазначити один недолік анкети, що з'являється при такому розташуванні питань за рівнем складності. Оскільки всі питання логічно пов'язані між собою і тема поступово звужується для розгляду, то виникає взаємний вплив попередніх питань на наступні, що поступово викривляє загальну картину.

Такий вплив питань має назву *ефекту випромінювання бо ефекту ехо*.

«Паспортичка», яка містить питання щодо професії, освіти, віку, статі, соціального походження, сімейного стану, місця проживання тощо. Кількість і характер цієї інформації залежить від мети та призначення конкретного дослідження. Скласти «паспортичку» не так просто, як здається на перший погляд. Ця інформація має велике значення під час аналізу результатів дослідження для виявлення певних закономірностей, характерних тенденцій і взаємозв'язків між виявленими відповідями (думками, поведінкою тощо) і, наприклад, місцем проживання людей або їх віросповіданням, віком чи характером діяльності. Саме тому список питань, градація (класи) на певні групи має бути чітко продуманими.

Вчені не дійшли згоди щодо місця розташування «паспортички» – на початку або наприкінці анкети. Є вагомі аргументи стосовно недоречності обох варіантів. Проте, частіше її розміщують наприкінці анкети, оскільки починати анкету із з'ясування особистісних даних неетично і недоцільно: питання можуть насторожити респондента, викликати сумнів стосовно анонімності анкетування, відбити бажання відповідати на запитання або давати відверті відповіді.

У *завершальній частині* висловлюється подяка за участь у анкетуванні.

АНКЕТА-ОПИТУВАЛЬНИК
МАГІСТРІВ СПЕЦІАЛЬНОСТІ
«ДОРАДНИЦТВО»

Прізвище:

Ім'я:

По батькові:

Дата народження:

Домашня адреса:

Контактний телефон:

E-mail:

Місце роботи:

Посада:

ОСВІТА:

Назва ВНЗ:

Спеціальність:

☐ бакалавр ☐ спеціаліст ☐ магістр

ВОЛОДІННЯ ІНОЗЕМНИМИ МОВАМИ

Англійська ☐ відмінно ☐ добре ☐ задовільно

Інші мови (вказати які)



НУБІП УКРАЇНИ
КАФЕДРА АГРАРНОГО КОНСАЛТИНГУ ТА СЕРВІСУ

Рис.2.4. Приклад «паспортички»

Основними *недоліками анкет та помилками* при їх складанні виступають:

- порушення загальної структури анкети;
- відсутність чітких цілей та завдань конкретного анкетування, що ускладнює процес формулювання запитань, а у наступному – й процес інтерпретації результатів, унеможлиблює формулювання висновків та рекомендацій;
- громіздкість анкети: велика кількість запитань, довгих формулювань, що забирає багато часу на відповіді і може призвести до формального заповнення анкети респондентом або ж відмови;
- непродуманість порядку розташування запитань в анкеті, що проявляється у суттєвих змінах відповідей на запитання при зміні послідовності їх подання;
- некоректність, невалідність анкети (неповнота опису різних ситуацій при складанні закритих запитань анкети, коли людина не може вибрати належний варіант);
- недотримання основних правил (принципів) використання основних *типів шкал* при проведенні якісного оцінювання певних властивостей об'єктів і явищ, що може проявлятися, у змішуванні

різних шкал (наприклад, номінальної та порядкової), вміщення у варіанти відповідей подібні або суперечливих тверджень тощо;

- дуже часте використання в анкеті малоінформативних варіантів відповідей «не знаю» або «важко відповісти». Такі варіанти відповідей при складанні анкет бажано не допускати взагалі (не пропонувати респондентам) або ж мінімізувати їх кількість.

Розглянемо коротко різні типи питань, їх особливості та призначення.

Закриті – це такі питання анкети, коли в анкеті наводиться декілька варіантів відповіді. Респондент має підкреслити або обвести кружечком обраний варіант або код відповіді. Такі питання зручні для опрацювання анкет та статистичної обробки результатів, проте є також і недоліки. Одним з них є те, що не можна гарантувати повний перелік можливих варіантів відповідей, тому опитуваний не зможе дати відповідь, або ж обере інший варіант, який не буде повністю відповідати реальній ситуації.

Закрите питання

(наводиться повний перелік варіантів відповідей)

Альтернативні

(можливість вибору респондентом одного варіанту відповіді)

1. Чи задоволені Ви рівнем заробітної плати?
- ☐ так
 - ☐ ні



Неальтернативні

(вибір декількох варіантів відповідей)

1. Чи задовольняє Вас стан роботи у населеному пункті
- ☐ закладів освіти
 - ☐ закладів охорони здоров'я
 - ☐ закладів торгівлі
 - ☐ закладів зв'язку
 - ☐ закладів побутового обслуговування



Рис. 2.5. Закриті питання

Деякі запитання не дають впевненості, що наведені всі можливі заходи. Для того, щоб поліпшити його інформативність можна порекомендувати у такій ситуації застосувати *напівзакрите запитання*, доповнивши зазначений перелік рядком «Інші (вказати, які саме)», який передбачає, у разі потреби відкриту відповідь респондента. Рядок «Інше» замість абсолютно неінформативного «Не можу відповісти» або «Не знаю» набагато доцільніше.

Напівзакрите питання

(крім запропонованих відповідей, респондент може запропонувати свій варіант)

1. Що Ви досягли приймаючи участь у конференціях?

- ☐ придбав досвід публічного досвіду
- ☐ познайомився з сучасними методиками
- ☐ розширив кругозір
- ☐ познайомився з новими постачальниками
- ☐ уклав контракт про збут продукції
- ☐ інше (вказати що саме) _____

Рис. 2.6. Напівзакриті питання

І, нарешті, *відкриті відповіді* не передбачають жодних варіантів відповіді в анкеті, респондент самостійно формулює коротку відповідь. Наприклад, «За яким критеріями Ви оцінюєте ефективність роботи дорадчих служб?».

Відкрите питання

(респондент сам висловлює свою думку без підказок, обробляти та групувати таку інформацію досить складно)

1. Напишіть 3 види послуг, за якими Ви звертаєтесь до дорадчих служб

- ☐ _____
- ☐ _____
- ☐ _____

Рис. 2.7. Відкриті питання

Корисність цих запитань у тому, що вони не нав'язують певний варіант відповіді респонденту, не містять різного роду підказок. Опитуваний має можливість висловити власну думку з усіма подробицями, особливо, якщо ця тема йому добре знайома і цікава, тому такі відповіді надають надзвичайно багату за змістом інформацію на відміну від закритих запитань.

Отже, вибір форми питань залежить від багатьох чинників: рівня обізнаності дослідника з проблемою та всіма можливими ситуаціями, на якій стадії вивчення проблеми проводиться це опитування та яка його мета, хто респонденти та які їхні можливості. Тому кваліфіковано складена анкета зазвичай містить питання напівзакритої, закритої та відкритої форми одночасно, причому останні, у свою чергу, можуть бути сформульовані у прямій або опосередкованій формі.

Пряме запитання дає можливість отримати пряму інформацію від респондента на питання і як правило сформульовані в особистій формі. Наприклад, «Чи маєте Ви кваліфікаційне свідоцтво?»

Опосередковане запитання сформульоване таким чином, що дає змогу опитуваному висловити свою думку з позиції певної групи, колективу. Часто потрібна інформація отримується за допомогою не одного, а серії питань.

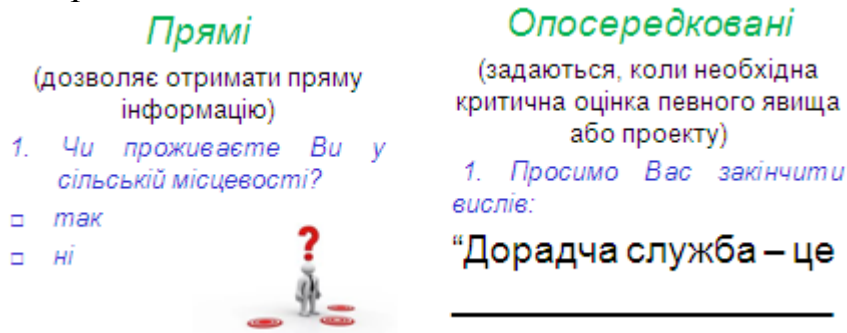


Рис. 2.8. Прямі та опосередковані питання

Така форма частіше використовується, коли питання торкаються особистого життя респондента, інтимних питань, ставлення до певних негативних явищ тощо. При цьому питають не про те, як безпосередньо сам респондент буде поводитися у тій чи іншій ситуації, а як ставляться до цієї ситуації чи явища інші його знайомі, колеги, друзі.

Питання-фільтри використовують у тому випадку, коли потрібно отримати дані, що характеризують не всіх учасників анкетування, а лише їх певну частину, які мають певні особливості, характерні риси тощо. У таких питаннях *обов'язково є посилання на перехід до певного номера запитання анкети, у разі, якщо даний респондент не має такої властивості (звички, думки та інше).*

Наприклад, питання № 2

«Чи займаєтеся Ви дорадчою діяльністю? (якщо «ні», то переходьте до питання 10):

- ☐ так
- ☐ ні.

Ці питання призначені для того, щоб відсіяти тих, хто не має жодного відношення до певної проблеми, ситуації, хто не може висловлювати свою думку стосовно конкретних подій, оскільки не є їх учасником. Питання-фільтри полегшують наступну роботу досліднику і спрощують. Скорочують час роботи над анкетною респонденту.

Дещо аналогічне значення мають також і *контрольні питання*, які призначені для поліпшення якості отримуваної інформації та спрямовані перевірку її достовірності. Вони дають можливість перевірити стійкість та несуперечливість відповідей респондентів.

Остання група питань, що відрізняються за змістом – питання про факти, питання про факти свідомості та питання про факти поведінки.

Головне призначення *питань про факти поведінки* полягає у збиранні даних про певні факти об'єктивної реальності, які можна безпосередньо спостерігати або ж вимірювати. До цієї групи питань належать питання з «паспортички». Особливо варто відзначити *питання про факти свідомості* (або думки, ставлення людей, самооцінку та оцінку інших тощо). Це питання найскладніші для респондентів і дають найменш достовірну інформацію, саме для перевірки чого й застосовують описані вище питання-фільтри, контрольні запитання, питання-діалоги тощо.

Про факти свідомості (на виявлення думок, побажань, планів на майбутнє...) 1. На Вашу думку, які дорадчі послуги користувалися б попитом? _____	Про факти поведінки (на виявлення вчинків, дій, результатів діяльності) 1. На скільки Ви задоволені результатами своєї роботи? (опишіть словами) _____ _____ _____ _____ _____
---	--

Рис. 2.9. Питання про факти поведінки та свідомості

Після проведення анкетування, анкетер проводить обробку даних:

1. Сорткування зібраних анкет. Мета – вибрати тільки правильно і точно заповнені анкети (90% вірні);
2. Технічна обробка анкет. Понад 100 анкет - обробляє комп'ютер, менше 100 – може і людина;
3. Визначення середньоарифметичних показників;
4. Визначення відсоткових показників;
5. Побудова ранжованих рядів;
6. Групування даних (поділ на 3 групи: високі, середні, низькі);
7. Визначення кореляційної залежності;
3. Побудова графіків, діаграм та складання таблиць.

4. Об'єднання та опис результатів, одержаних в ході обробки матеріалів.

5. Написання рекомендацій.

Завдання для студентів

1. Дотримуючись правил складання анкет, розробіть анкету на довільну тему.

1. Сформулюйте перелік питань анкети, відповіді на які складають основну ціль анкетування. Намагайтеся використовувати різні типи запитань та формулюйте їх відповідно до правил побудови анкет.

2. Складіть перелік питань, які уточнюють основні питання, готують учасника до анкетування, створюють позитивне емоційне ставлення до анкетування тощо.

3. Згрупуйте питання відповідно до вимог та складіть анкету.

4. Заповніть форму звітності.

Вступна частина
Основна частина
I. Контактні питання 1. 2. ...
II. Основні питання 1. 2. ...
III. Заключні питання 1. 2. ...
Паспортичка
Завершальна частина

ПРАКТИЧНА РОБОТА №3

ПЛАНУВАННЯ ТА ПІДГОТОВКА СЕМІНАРУ-ТРЕНІНГУ

Мета заняття: *засвоїти методiku планування, підготовки та проведення семінару-тренінгу.*

План роботи

1. *Ознайомлення етапами підготовки семінару тренінгу.*
2. *Розробка реклами та програми семінару-тренінгу.*
3. *Розробка кошторису витрат семінару-тренінгу з використанням програмного продукту Excel.*

Хід роботи

Семінари-тренінги – це офіційні заходи, які проводяться у групах зацікавлених людей для навчання та обговорення певної проблеми.

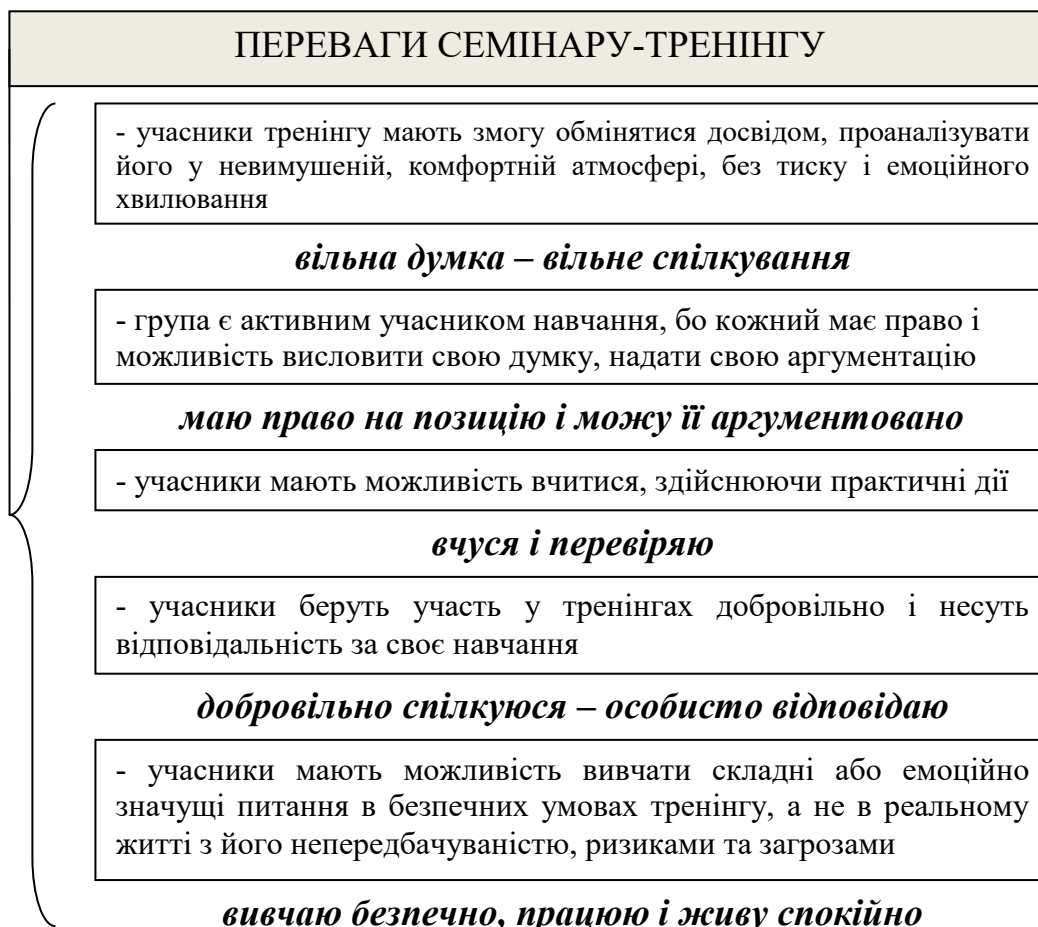


Рис. 3.1. Переваги семінару-тренінгу

На таких семінарах відбувається взаємодія між учасниками, які діляться своїм досвідом та знайденими рішеннями.

Семінар-тренінг – це перш за все, навчання, яке базується на досвіді людини, розвиває здібності особистості до пошуку нових знань, творчості, допомагає здійснити інтелектуальний прорив, формує новий світогляд.

Важливою особливістю цієї форми підвищення кваліфікації є те, що його учасники не лише отримують нову інформацію, але відпрацьовують одночасно нові навички, використовуючи їх на практиці.

Семінари-тренінги умовно поділяються на дві групи:

- одні мають на меті формування професійних, ділових навичок і умінь працівника та/або групи працівників – **це бізнес-тренінги**;
- інші торкаються психологічних аспектів спілкування в колективі та у виробничій діяльності і формують навички поведінки – **це психологічні або соціально-психологічні тренінги**.

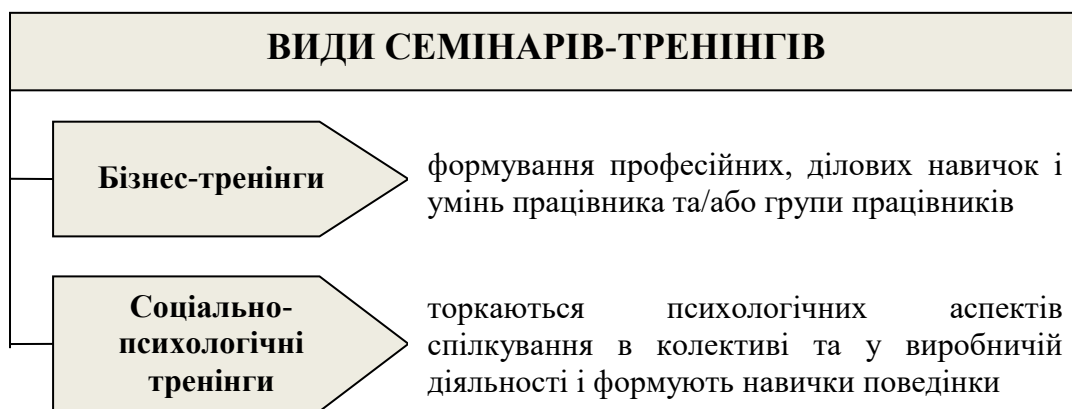


Рис. 3.2. Види семінарів-тренінгів

Під час кожного тренінгу пропонується виконати ті чи інші вправи, орієнтовані на розвиток чи демонстрацію певних психологічних якостей або навичок. Для цього застосовуються рольові, ділові ігри та інші методи.

Людина, яка проводить заняття з групою, називається тренером.

Тренер – це не вчитель у звичайному розумінні. Його роль – полегшити процес навчання, бути посередником між новими знаннями, ідеями і групою учасників.

Оптимальна кількість учасників – 15-20 осіб. Загальне правило: чим більша група, тим повільніше навчання.

Одним з головних тренерських завдань є створення рівних умов для всіх учасників під час тренінгу. Тренінг повинен формувати в учасників почуття довіри один до одного, до тренера, а також до

нових ідей і до нової інформації. Для кращого сприйняття і засвоєння матеріалу слід створити у групі такий мікроклімат, який би заохочував кожного з присутніх до вільного висловлювання думок, почуттів та пошуку відповідей на поставлені питання. Тому тренери повинні заздалегідь попідкуватись про те, як створити рівні умови для всіх.

При плануванні занять з тренінгу важливо врахувати фактор часу. Тренінг триває від однієї до декількох годин, протягом одного або декількох днів.

Під час роботи роблять декілька перерв, щоб учасники мали змогу випити чаю, кави, перекусити, якщо це передбачено фінансуванням тренінгу. Час на перерву – 15-20 хвилин.

Для досягнення позитивного ефекту занять необхідно розподілити час згідно із завданням тренінгу, щоб встигнути розглянути всі заплановані питання. Для цього складають план проведення тренінгу, який знаходиться на видному місці до кінця заняття. Наявність плану позитивно впливає на навчання, допомагає присутнім бачити усі напрямки тренінгу.

Щоб навчання було продуктивним, корисним і результативним необхідно:

- на початку заняття подати легку інформацію для учасників тренінгу з метою адаптації групи
- далі закласти основу розуміння теми заняття
- тільки після першої перерви включити запитання, які потребують засвоєння складної інформації

Структура тренінгу

Кожен тренінг розпочинається із ВСТУПНОГО БЛОКУ, який обов'язково включає такі вправи, як „Вступ”, „Правила”, „Знайомство”, „Очікування”.

„Вступ” складається з таких кроків:

- ❖ представлення тренерської команди;
- ❖ коротка інформація про програму або проект, у рамках якого проходить тренінг;
- ❖ називається тема тренінгу та інформація про спонсорів;
- ❖ ознайомлення присутніх з особливостями методики проведення занять.

Далі подається розклад роботи під час тренінгу: час проведення, перерви, харчування (якщо планується).

Після „Вступу” розпочинається вправа „Правила” – ефективний метод для досягнення атмосфери довіри і співпраці.

Правила слід записати на великому аркуші паперу і розмістити так, щоб учасники тренінгу могли їх бачити і посилалися на визначене правило у випадку його порушення.

Пропонуємо перелік ПРАВИЛ, що використовуються на тренінгах:

-  Цінувати час
-  Говорити коротко, за темою
-  Говорити тільки від свого імені
-  Бути позитивним до себе і до інших
-  Правило додавання (Я+Ти+Ми)
-  Правило поваги до своєї і протилежної статі
-  Правило добровільної відповідальності
-  Правило конфіденційності

Увага! Дуже важливо, щоб всі присутні були згодні з кожним правилом і сприйняли його. Тому після того, як кожне правило по черзі записується на великому аркуші паперу, групі пропонується прийняти його.

Далі учасникам тренінгу пропонується вправа „Знайомство”, де вони говорять декілька слів про себе. Краще провести цю вправу в ігровій формі.

Вправа „Очікування” конкретизує цілі тренінгу і дає групі спрямування. Завдання тренінгів полягає в тому, щоб допомогти групі зрозуміти і сформулювати результати, яких вони досягнуть.

Знання про те, що результати тренінгу допоможуть учасникам подолати невпевненість, скепсис або ворожість, і створює високу мотивацію. В результаті присутні розуміють, на що спрямований тренінг і що очікується від них самих. Вправу „Очікування” можна проводити в усній або письмовій формах. Але мета одна – дізнатися думку учасників, їхнє передбачення щодо результату тренінгу, налаштування на певний результат.

Потім йде ОСНОВНИЙ БЛОК дослідження проблеми, він включає різноманітну методику, про що буде йти мова далі.

Закінчується тренінг спеціальними ЗАКЛЮЧНИМИ ВПРАВАМИ, після чого йде оцінка-аналіз заняття.

Оцінювання можна проводити у формі заповнення анкети, опитувальних листів або просто відгуків присутніх.

Мета будь-якого оцінювання – перевірити якість навчання і визначити наскільки воно було ефективним. Це також дозволяє корегувати проведення подібних занять, а також дає імпульс до виявлення нових ідей, допомагає зрозуміти, наскільки була досягнута мета.

На жаль, дуже часто учасники знають відповіді на всі запитання, коли знаходяться в кімнаті для тренінгу, але неспроможні використати свої знання, коли знаходяться в робочій обстановці. Тому серед запитань анкети обов'язково повинні бути такі, що стосуються змін у подальшій практичній діяльності учасників тренінгової програми. Запитання повинні бути відкритими і надавати людині повну свободу відповіді. Бажано залишати достатньо місця на відповіді. Підписуватися необов'язково. Анонімність дозволяє отримати відповіді, які є відображенням думок учасників.

Слід приділяти належну увагу вимогам, що стосуються планування та матеріально-технічного забезпечення тренінгів у процесі їхньої організації. Їхнє успішне проведення значною мірою залежить від ретельного добору тренера, відповідної підготовки до тренінгу та від умов його проведення. У цьому контексті корисними настановами є зазначені нижче.

Етапи планування тренінгу

1. Визначання потреб

Які потреби учасників мають бути задоволені в процесі тренінгу?

Які обставини визначають необхідність проведення тренінгу саме тепер?

Чи мали місце якісь конкретні зміни в потребах учасників?

2. Визначення завдань

Які результати ми намагаємося отримати?

Якими є конкретні завдання для кожного тренінгу?

На що саме мають розраховувати учасники тренінгу з точки зору надбання знань, професійного досвіду та навичок?

3. Визначення тематичного змісту тренінгу

Які теми мають бути розкриті під час проведення тренінгу для того, щоб вони відповідали потребам та цілям занять?

Які інформаційні матеріали будуть надані учасникам?

Яким практичним досвідом та якою інформацією будуть обмінюватися учасники?

4. Визначення розкладу проведення тренінгу

Скільки часу є для проведення тренінгу?

Чи є в цьому часовому періоді якісь свята, що можуть перервати тренінг?

5. Добір тренерів для проведення тренінгу

Який досвід викладання мають тренери?

Де саме буде здійснюватися пошук тренерів: усередині організації чи поза нею?

За якими критеріями здійснюється вибір тренерів?

6. Підготовка місця для проведення тренінгу

Чи є місце проведення тренінгу зручним і доступним? Чи є умови проведення тренінгу комфортними?

Чи місце проведення тренінгу відповідає усім вимогам щодо його проведення?

7. Вибір учасників

Які особи входять до складу цільової аудиторії і чому.

Мотивація відбору?

Яким є рівень кваліфікації та інші характеристики учасників?

Скільки відповідних інформаційних матеріалів учасники отримали раніше?

Якими є потреби учасників?

8. Відбір та підготовка інформаційних матеріалів

Які інформаційні матеріали будуть використовуватись у процесі реалізації навчальних методик?

У який спосіб учасники будуть залучатися до активного вивчення цих матеріалів?

Які інформаційні ресурси будуть найбільш корисними для окремих учасників?

9. Координація програми

Якими є вимоги щодо матеріально-технічного забезпечення?

Яким є порядок транспортування, проживання та харчування учасників?

Хто відповідатиме за дотримання кожної окремої умови проведення тренінгу?

10. Оцінка програми

Як учасники та тренери будуть визначати, що курс навчання закінчено?

Що можна зробити для вдосконалення окремих аспектів тренінгу?

Наскільки зміст програми задовольняє потреби учасників?

Форми навчання, які можуть використовуватися під час тренінгу

Під час тренінгу можна використовувати різні форми навчання наприклад такі, як:

- ✚ Брейнстромінг
- ✚ Робота в малих групах (3-4 чол.)
- ✚ Вправа зі зворотним зв'язком
- ✚ Кероване обговорення

- ✚ Вправа „Навчаючи, навчаюсь”
- ✚ Рольові ділові ігри
- ✚ Ресурсні вправи і рухливі ігри
- ✚ Міні-лекції
- ✚ Коло

Брейнстромінг (метод, який називають ще „мозковим штурмом” або „мозковою атакою”) допомагає ефективно зібрати максимальну кількість ідей.

Успіхи брейнстромінгу залежить від двох головних принципів.

Перший полягає в тому, що група може давати при сумісній роботі ідеї більш високої якості. Другий принцип: умови повинні бути дружніми, а люди-доброзичливими.

Для успішного проведення „мозкового штурму” потрібно, щоб його ведучий був всебічно підготовлений, умів знайти раціональне зерно в усьому сказаному учасниками. „Мозковий штурм” – це спосіб представлення проблеми у новому світлі, стимулювання творчості.

- ❖ під час „висування ідей” бажано записувати кожну
- ❖ необхідно заохочувати учасників для висловлювання якомога
- ❖ більшої кількості ідей (навіть фантастичних)
- ❖ відсутність критики, серйозне сприйняття всього
- ❖ запропонованого
- ❖ рівноправність присутніх
- ❖ спонукання до розвитку ідей інших, бо це сприяє до
- ❖ висунення нових, оригінальних, спільних пропозицій.

Робота в малих групах. Під час виконання вправ дуже часто використовується варіант об’єднання присутніх в малі групи (як варіант: міні-групи з 3-4 чол. і робота в парах). Це дає можливість за короткий час усім присутнім висловити свою думку. Досвід і напрацювання малих груп потім обговорюються в загальному колі.

Зворотний зв’язок. Більшість вправ проводиться з використанням техніки зворотного зв’язку. Запитання ставляться на початку вправи для того, щоб зорієнтуватися, наскільки глибоко присутні ознайомлені з темою; в кінці – для виявлення ступеня засвоєння даного матеріалу.

Кероване обговорення. Під час проведення тренінгових вправ слід стимулювати колективне обговорення проблем за умови повної свободи висловлювання думок. До необхідної відповіді тренер підводить шляхом чітких запитань, на які бажано давати короткі відповіді.

Вправа „Навчаючи, навчаюсь”. Ідея вправи в тому, щоб кожний учасник тренінгу отримав певну порцію інформації і обмінявся нею з якнайбільшою кількістю людей. При цьому, повторюючи по декілька разів свою інформацію, людина краще її запам’ятовує. Цю вправу ще називають „Броунівський рух”, оскільки учасники тренінгу вільно пересуваються по кімнаті.

Міні-лекції. Дають можливість подати відомості, які будуть необхідні присутнім. Тренерське завдання – не тільки запропонувати нову інформацію, але й переконати групу у її корисності для вирішення проблеми. Міні- лекції закінчуються колективним обговоренням або вправою, під час якої на практиці використовується здобута інформація. Бажано, також, роздати її у вигляді друкованого тексту.

Коло. Під час знайомства, або у випадку, коли необхідно почути відповіді всіх присутніх, допомогти їм стисло висловити свою позицію, використовують техніку – коло. При цьому хтось з присутніх добровільно починає, а далі на запитання відповідає група.

Рольові і ділові ігри

Рольові ігри. Гра – це репетиція певних норм спілкування майбутньої діяльності, яка допомагає створювати моделі життєвих ситуацій і дає можливість „програти” конкретну ситуацію, краще зрозуміти людську психологію. Коли розігрується конкретна ситуація, то учасники тренінгу мають можливість побачити „підводні камені”, проблеми і шляхи її вирішення.

Ділова гра. Метод пошуку рішень в умовній проблемній ситуації. Елементи ділової гри: розподіл за ролями, змагання, особливі правила і т.д. Ділова гра застосовується як метод активного навчання учасників заходу з метою вироблення в них навиків прийняття рішень у нестандартних ситуаціях, а також як засіб тестування здібностей.

Завдання для студентів

- 1) З використанням програмного продукту Power Point, зробити розклад семінару-тренінгу, враховуючи перерви на каву (не більше 15-20 хвилин) та перерви на обід (не більше 1 години).
В розкладі треба урахувати лекції фахівців, роботу в групах та презентації, а також аналіз результатів з видачею сертифікатів/ нагород.
- 2) З використанням програмного продукту Power Point, розробити рекламу семінару-тренінгу (розміром в один аркуш формату враховуючи наведену вище інформацію, а також:
 - вибрати певний логотип;

- вказати мету проведення семінару та основні питання, що будуть вивчатись
- вказати умови поселення слухачів;
- вказати умови транспортування слухачів;
- вказати про розрахунковий рахунок організації для переказу грошей за семінар;
- вказати прізвище, адресу та контактні телефони організаторів семінару.
- для більшої зацікавленості в семінарі можна вказати на його рекламний супровід (роздаткові матеріали, спеціальна література, тощо).

3) З використанням програмного продукту Microsoft Excel зробити розрахунок кошторису витрат на проведення семінару-тренінгу. (вхідні дані подані у розрахункових таблицях).

Використовуючи розрахунок кошторису проставити величину вартості семінару у рекламі.

Первинні дані для виконання лабораторних робіт

Таблиця 3.1

Дані для розрахунку оплати праці

№	Показник	Кількісна величина
1	Менеджер семінару	
2	Технічний персонал	
3	Лектор	
4	Перекладач	
5	Учасники	
6	Підготовка семінару (днів)	
7	Тривалість	
8	Годин	

Таблиця 3.2

Оплата праці

№	Показник	Вартість
1	Менеджеру за 1 день	
2	Лектору за 1 годину	
3	Технічний персонал 1 день	
4	Перекладач за 1 день	

Таблиця 3.3

Вартість канцтоварів

№	Найменування	Вартість за одиницю (грн.)	Кількість	Всього вартість
1	Блокнот			
2	Ручка			
3	Папка			
4	Вартість ксерокопії			
5	Папір			
6	Бейджик			
7	Фломастери			
8	Демонстраційний блокнот-дошка			
	Всього			

Таблиця 3.4

Місце проведення семінару

№	Найменування	Години	Вартість (грн.) на 1 год	Всього вартість
1	Приміщення			
2	Відеопроєктор			
3	Комп'ютер			
4	Користування інтернетом			
Всього на час проведення семінару				

Таблиця 3.5.

Харчування

№	Найменування	Вартість на 1 людину (грн.)	Кількість учасників семінару	Тривалість семінару, днів	Всього вартість, грн
1	Сніданок				
2	Обід				
3	Вечеря				
4	Кава-брейк				
Всього					

Таблиця 3.6

Транспортні витрати

№	Показник	Вартість (грн.)
1	Проїзд від залізничного вокзалу (на авто)	
2	Проїзд від аеропорту	
3	Автомобіль	

Таблиця 3.7.

Вартість готелю

№	Показник	Вартість за 1 добу (грн.)
1	Одномісний номер	
2	Двомісний номер	



Примітка: в вартість навчального семінару для слухача не входить вартість проживання та вартість проїзду. Вартість проїзду та проживання слухач сплачує окремо.

Таблиця 3.8.

Кошторис витрат

Термін навчання : __ (днів)

Кількість слухачів: __ (осіб)

1	Оплата праці лекторам	
2	Оплата праці обслуговуючому персоналу	
3	Всього оплата праці (п1+п2)	
4	Нарахування на зарплату (37.9% від п3)	
5	Всього оплата праці з нарахуваннями (п3+п4)	
6	Навчальні, господарські витрати та інше	
7	Всього витрат (п5+п6)	
8	Податок на додану вартість (20% від п7)	
9	Разом витрат (п7+п8)	
10	Вартість на 1 слухача (п9: кількість слухачів)	

ПРАКТИЧНА РОБОТА № 4

КЕРІВНИЦТВО ТА ЛІДЕРСТВО

Мета заняття: ознайомитись з основними характеристиками лідера та керівника. Навчитися робити психодіагностику лідерства.

План роботи

1. Ознайомлення з основними характеристиками лідерства.
2. Визначення характерних відмінностей між керівником і лідером.
3. Психодіагностика лідерства. Основні методики дослідження лідерства.

Хід роботи

Лідер – це перш за все груповий феномен. Усюди, де збираються разом більше двох людей, виникає проблема, хто буде управляти, керувати у стосунках. В процесі формування групи деякі її учасники починають грати активнішу роль, ніж інші, їм надають перевагу, до їх слів прислухаються з великою повагою, і вони набувають домінуюче положення серед таких самих як вони. Таким шляхом відбувається розподіл учасників групи на тих, хто веде за собою, і тих, хто їх наслідує, тобто на лідерів і послідовників.

Термін *лідер* («*leader*», англ.) є багатозначним і перекладається як той, хто веде за собою, йде попереду, показує шлях. Його можна представити у таких ракурсах:

1. Це є член групи, за яким вона визнає право приймати рішення в значущих для неї ситуаціях;
2. Це є індивід, який має мету, здатний виконувати центральну роль в організації спільної діяльності і регулюванні взаємостосунків у групі;
3. Це авторитетна особа, яка уміє впливати на людей, сміливо бере на себе відповідальність і вірить в успіх;
4. Це людина, яка навчилася управляти собою, контролювати свої думки, слова, емоції і вчинки та передавати їх іншим для наслідування;
5. Це особистість, яка наділена визначеними якостями, вміннями, навичками та якій вірять, довіряють і яку люблять;
6. Це є яскравий харизматик, якого сприймають, оцінюють як обдаровану особливими внутрішніми та зовнішніми рисами індивідуальність, здатну утримувати на собі інтерес, захоплювати, ефективно впливати на інших.

Лідер не може з'явитися сам по собі. Природно, що історія концентрації лідерства в кожній групі протікає по-різному. Можна намітити основні характеристики її членів, які сприяють появі лідера як такого:

- **«один посеред нас»**. Лідер цього типу особливо не виділяється серед членів групи, він не є «прибульцем». Вивчення ділових біографій процвітаючих лідерів показує, що такий лідер володіє певними загальними характеристиками, які властиві усім членам групи. Він сприймається як «перший серед рівних» в певній сфері, це той, що є найбільш «везучий» або такий, що волею випадку виявився на керівній посаді. В цілому ж він, на думку групи, живе життям групи, разом з нею радіє і сумує, приймає правильні рішення і робить помилки як і усі інші члени колективу;

- **«кращий з нас»**. Лідер, що належить до цього типу, виділяється з групи за багатьма (діловими, моральними, комунікаційними, професійними та іншими) параметрами і в цілому сприймається як зразок для наслідування, оскільки в у більшості випадків виглядає краще за інших;

- **«хороша людина»**. Лідер такого типу сприймається і цінується як реальне втілення хороших моральних якостей: чесності, порядності, справедливості, доброзичливості, уважності до інших, готовності прийти на допомогу, тобто є носієм гуманних рис та якостей особистості;

- **«слуга групи»**. Такий лідер завжди прагне виступати в ролі виразника інтересів своїх прибічників і групи в цілому, орієнтується на їх думку і діє від їх імені, користується авторитетом і довірою групи. Щоб залишатися лідером, він повинен приймати, або робити вигляд, що «живе групою», приймає традиції, норми і цілі групи, та допомагає їй в досягненні цілей.

Якщо ж такий лідер не справляється з функцією представництва групи в зовнішньому середовищі, не зможе «говорити від імені усіх», то група висуне нового лідера.

- **«головний лідер»**. В процесі кількісного росту, збільшення числа функцій і конкретизації групових цілей розвивається ієрархія за мірою впливу серед членів групи. Створюються об'єктивні умови для висунення типу «верховного», рангового лідера. Проте, це не відноситься до великих і складних груп, де можуть виникати багато лідерів.

- **«впливовий лідер»**. Потреба у впливовій людині особливо гостро відчувається групою в тих випадках, коли на шляху до досягнення групових цілей виникає яка-небудь перешкода або щось

загрожує групі ззовні, тобто коли складається критична ситуація. Аналіз виникнення лідерів показує, що вони з'являються саме в складних, критичних ситуаціях, коли потрібні миттєві і важливі зміни. Якщо в такій ситуації який-небудь індивід зуміє забезпечити досягнення цілей, або безпеку групи через свої особові характеристики, тоді він найімовірніше стане лідером цієї групи. Таким чином, міра небезпеки або труднощі подолання перешкод, з якими стикається група, обумовлює не лише факт виникнення лідерства, але також об'єм і форми його поширення. В найбільш критичних ситуаціях лідерство фокусується, зосереджується в одних руках.

- **«лідер-новачок».** Новий лідер може з'явитися як результат адміністративних дій, призначень на посаду, і швидше за все в той період, коли старий лідер не відповідає своєму керівному положенню як стратег, експерт, планувальник, адміністратор. Дослідники Мічиганського університету на основі своїх досліджень вказують, що в 83 відсотках випадків, коли лідер нехтував або не міг впоратися з перерахованими функціями, хто-небудь інший з членів групи переймав на себе ці функції. В той же час у тих групах, де формальний лідер ефективно виконував ці обов'язки, новий лідер висувався тільки в 39 відсотках випадків.

Сприятливі обставини для висунення нового лідера можуть виникнути не лише коли хтось проявляв невміння чи під впливом зовнішньої загрози, але й внаслідок внутрішніх групових конфліктів.

Виділяються наступні стилі лідерства:

1. **Авторитарний.** Авторитарне лідерство передбачає суворі правила, чітко розподілені обов'язки. Думка такого управлінця – єдино правильна, дискусії неможливі. Такий лідер приймає рішення одноосібно, визначаючи усю діяльність підлеглих і не даючи їм можливості виявити ініціативу. Одноосібно вирішує всі питання, не враховуючи думки підлеглих, часто втручається в дії працівників і керівників нижчого рівня, не дає можливості проявити ініціативу і не дозволяє їм приймати самостійних рішень, робити і вирішувати щось без його відома.

2. **Демократичний.** Лідер залучає підпорядкованих працівників в процес групової дискусії, стимулюючи їх активність і розділяючи разом з ними усі повноваження щодо ухвалення рішень. Як правило, рішення приймається тільки після виявлення думки підлеглих, лідер охоче ділиться з ними владою, надає можливість проявити ініціативу, розвивати свої здібності. Робить все для того, щоб підлеглі розуміли, що їм доведеться вирішувати більшу частину проблем, не шукаючи

його схвалення або допомоги. Паралельно з цим такий лідер створює атмосферу відкритості і довіри, за якої підлеглий завжди може звернутися до лідера за допомогою та порадою, розказати про проблеми, які є або назрівають, порадитися. Демократичний лідер завжди орієнтується на думку групи.

3. *Вільний, ліберальний.* Лідер уникає якої-небудь власної участі в ухваленні рішень, надаючи підлеглим повну свободу приймати рішення самостійно. Керівник дає лише загальні настанови і час від часу контролює діяльність виконавців. При ліберальному лідері організація групи слабка: не усі знають, що від них потрібно, а вимогливість на низькому рівні.

Спостереження над експериментально створеними групами, проведені під керівництвом К.Левіна, виявили найбільші переваги демократичного стилю лідерства. При цьому стилі група відрізнялася найвищою задоволеністю, прагненням до творчості, найбільш сприятливими взаєминами з лідером. Проте показники продуктивності були найвищими в умовах авторитарного лідерства, трохи нижче - при демократичному стилі, найнижчими - при вільному стилі.

Характерні відмінності керівника і лідера

Лідерство і керівництво є феноменами, що властиві організованому суспільному об'єднанню. Ці поняття є дуже близькими і припускають цілеспрямований вплив на людей і виступають засобами координації, організації, управління стосунками членів соціальної групи. Однак, між цими суспільними явищами є принципові відмінності, що мають глибинний зміст.

Термін «керівництво» широко використовується у сфері управління персоналом, і означає збирати, об'єднувати людей і направляти їх рух до визначеної мети. Без відповідної організації працюючих людей і спрямування напряму їх дій неможливо досягти успішного результату. Це є аксіома організації праці будь-якого колективу. Керівництво забезпечується організаційно, згори-вниз, і передбачає місце розташування керівника в певній структурній ієрархії. Система і посада наділяють керівника владою над людьми, де функціонує стиль «начальник-підлеглий». Важливо, що вплив керівника на підлеглих здійснюється в системі адміністративно-правових стосунків тієї або іншої установи, що є необхідною ознакою будь-якої офіційної організації. Керівники, обіймаючи посаду застосовують до підлеглих формальні владні повноваження. Ці повноваження дані керівництву офіційно, і його обов'язок – транслювати своїм підлеглим вимоги і очікування установи, і

домагатися їх виконання, причому, направляючи роботу інших – нести персональну відповідальність за її результати. Це диктує дотримання керівниками у більшості випадків авторитарного стилю управління, що передбачає наказову форму звертань, посадово-ділові, функціональні стосунки з колективом, підвищену вимогливість (як начальника), узаконені жорсткі дії.

Успішне керівництво засноване на умінні керівника ставити мету, забезпечувати контроль і сприяти зворотному зв'язку своїм підлеглим. Керівник управляє ситуацією, формально впливаючи на людей заради визначених цілей, принципів, цінностей.

Лідерство не зводиться до простого набору якостей, рис, прийомів і техніки. Це є вміння направляти свої зусилля на самого себе, на динамічну, якісну зміну. Лідер міняє інших, змінюючись одночасно й сам. Звідси висновок — **лідерству не можна навчитися, лідером можна стати.**

Дослідження науковцями змісту діяльності, соціальних ролей, методів впливу, обов'язків керівників і лідерів вказують, що кожний з них виконує свою, важливу роль в управлінській сфері. Найкращим способом структурованіше пояснити відмінності між ними є застосування методу порівняльних характеристик.

Таблиця 4.1.

Відмінності між керівником і лідером

Керівник	Лідер
Носій функцій і засіб регулювання офіційних відносин у межах соціальної організації шляхом контролю і влади, на основі адміністративно-правових повноважень і обов'язків.	Покликаний регулювати міжособистісні стосунки у групі, які мають неформальний характер.
Обирається або призначається на офіційному рівні, тобто цей процес є цілеспрямованим і здійснюється під контролем. Керівник – це стабільне явище, констатація факту.	Виникає стихійно і займає ключові позиції з відкритої чи прихованої згоди групи. Лідер - менш стабільне явище, і його поява та існування великою мірою залежить від настрою групи, психологічного клімату, міжособистісних відносин.
Має підтримку у вигляді делегованих йому офіційних повноважень і, як правило, діє в їх межах у конкретній функціональній сфері. Ці повноваження він отримує разом із обійманою посадою.	Більшою мірою у своїх діях опирається на довіру, на визнання його як авторитету групи, члени якої з власної волі прислухаються до нього і вірять у його силу. Може брати на себе керівництво.
Управляє роботою підлеглих за правилами. Детально планує їх діяльність. Вимагає довіри. Їх підлеглі отримують в якості винагороди гроші.	Веде за собою людей згідно принципів. Має послідовників і прибічників, яким вказує потрібний напрям. Завойовує довіру. Винагорода їх послідовників - самоповага, інтерес і задоволення від роботи.
Зацікавлений в продуктивності. Показ	Зацікавлений в ефективності. Демонстрація

відібраної інформації. Концентрується на актуальних, тактичних, практичних, планових, структурних завданнях. Бачить короткострокову перспективу і зосереджений на сьогоднішньому. Підводить підсумки.	відкритої інформації. Концентрується на фундаментальних цінностях, спільних цілях, інтересах групи. У центрі уваги – щось нове, передове, стратегічно важливе. Бачить довгострокову перспективу, зосереджений на майбутньому. Не зупиняється на досягнутому.
Створює правила. Наказує підлеглим і сам встановлює, що є справедливим. Прагне завжди затверджувати власну правоту і звинувачує інших у помилках.	Може порушувати встановлені правила. Переконає послідовників. Вважає важливим дотримуватися соціальної справедливості. Визнає свої помилки.
Вплив заснований на формальних владних повноваженнях. Звертається до розуму. Опирається на субординацію, покарання, координацію, контроль. Вимагає підпорядкування, покори.	Вплив ґрунтується на особистій харизмі. Звертається до почуттів. Покладається на довірливі відносини, вільний вибір, дискусію, Спонукає інших йти за собою.
Приймає статус-кво. Спонукають персонал до дотримання прийнятих стандартів, прагне до стабільності і спокою, орієнтований на результат. Уникає конфліктів. Ходить по накатаних шляхах. Взаємодіє з культурою організації і підлаштовується під неї.	Кидає виклик статус-кво. Надихає інших та шукає змін і нових досягнень. Позитивно використовує конфліктні ситуації. Шукає нових можливостей. Сам змінює і формує культуру організації.
Підтримує звичайний порядок і прагне до передбачуваності. Намагається мінімізувати будь-які ризики, діє реактивно, тобто реагує на події, а не готується до них.	«Агент змін», якому не дає спокою тяга до прогресу і вдосконалення. Жадає ефективних перетворень, які б розвивали групу. Легко йде на ризик, діє активно, на основі пріоритетів.
При позитивному статусі є центром наслідування.	Завжди певна зірка, законодавець моди в групі, психологічний центр, ядро – коли думки, ідеали, цінності, судження навіть предмети вжитку чи побуту стають наслідуванням для інших і мають цінність в групі.

Основна схожість цих феноменів полягає у тому, що і керівництво і лідерство є засобом координації, організації, управління стосунками членів соціальної групи, обидва реалізують процеси соціального впливу та обом феноменам властивий момент, відомий як субординація стосунків. Причому в керівництві він виступає досить виразно і закріплений посадовими інструкціями, а в лідерстві його присутність є менш помітною і заздалегідь не є конкретно окресленою. Відмінність між лідером і керівником - це природа мотивації співробітників і самого себе, прогностичне бачення свого колективу, відчуття ситуації, особливості ролей та функцій, які вони виконують.

Виходячи із функціональних і психологічних відмінностей між керівником і лідером, розкриємо, які можуть виникнути ситуації у групі, і який відбиток вони накладають на групову діяльність:

А) *Лідер і керівник - різні особи, які не знаходять спільних точок взаємодії.* Ця ситуація не сприятиме успішній діяльності групи і гармонізації міжособистісних стосунків.

Б) *Лідер і керівник – різні особи, які на основі взаємоповаги і компромісів знаходять точки взаємодії.* Така група може працювати успішно, і в ній пануватиме певний “дух” змагання і суперництва.

В) *Лідер і керівник – одна і та сама особа.* В цьому випадку група працюватиме як єдина команда, віддана своєму капітанові, тобто найефективніше з погляду діяльності і найбільш гармонійно з погляду людських стосунків.

Психодіагностика лідерства. Основні методики дослідження лідерства

Незважаючи на очевидність феномену лідерства, для управлінської діяльності важливо вміти виявляти істинних лідерів групи – тих, у кого проявляються справжні лідерські якості. У психології управління використовується численні психодіагностичні методи, які певною мірою з'ясовують схильність людини до лідерства, виявляють особистісні ознаки лідера.

Важливим фактором виникнення і розвитку лідерства є усвідомлення людиною себе як лідера, тобто наскільки людина сама оцінює свою спроможність ним бути. В цьому плані допоможе тест «Самооцінка лідерства», запропонований Фетискіним Н.П., Козловим В.В., Мануйловим Г.М.

Тест «Самооцінка лідерства»

Інструкція до тесту самооцінка лідерства

Уважно прочитайте кожне з десяти суджень і виберіть найбільш відповідну для вас відповідь у буквеній формі. Працюючи з опитувачем, пам'ятайте, що немає ні поганих, ні хороших відповідей. Важливим чинником є і те, що у своїх відповідях потрібно прагнути до об'єктивності і записувати ту відповідь, яка першим, що приходить в голову.

Тестовий матеріал

1. Що для вас важливіше в грі?

А) Перемога.

Б) Розвага.

2. *Що ви віддаєте перевазі в загальній розмові?*

А) Проявляти ініціативу, пропонувати що-небудь.

Б) Слухати і критикувати те, що пропонують інші.

3. *Чи здатні ви витримувати критику, не вплутуватися в приватні спори, не виправдовуватися?*

А) Так.

Б) Ні.

4. *Чи подобається вам, коли вас хвалять прилюдно?*

А) Так.

Б) Ні.

5. *Чи обстоюєте ви свою думку, якщо обставини (думка більшості) проти вас?*

А) Так.

Б) Ні.

6. *У компанії, в загальній справі, ви завжди виступаєте першим, ініціатором. Чи вигадуєте що-небудь таке, що цікаво іншим?*

А) Так.

Б) Ні.

7. *Чи вмієте ви приховувати свій настрій від оточення?*

А) Так.

Б) Ні.

8. *Чи завжди ви негайно і покірливо робите те, що вам говорять старші люди?*

А) Ні.

Б) Так.

9. *Чи вдається вам в розмові, дискусії, переконати, притягнути на свою сторону тих, хто раніше був з вами не згоден?*

А) Так.

Б) Ні.

10. *Чи подобається вам учити (повчати, виховувати, навчати, давати поради) інших?*

А) Так.

Б) Ні.

Обробка і інтерпретація результатів тесту

Підрахувати загальну кількість «А» і «В» відповідей.

- Високий рівень лідерства А = 7-10 балів.
- Середній рівень лідерства А = 4-6 балів.
- Низький рівень лідерства А = 1-3 бали.

Переважання відповідей «В» свідчить про дуже низьке або деструктивне лідерство.

Тест «Чи володієте ви впливом?»

Інструкція до тесту

Дуже часто якості справжнього лідера проявляються в керівника лише в окремі моменти службової діяльності, а решту часу вони не даються взнаки. Випробуйте особисте вміння вести за собою інших, впливати на них. Відповідайте на питання і фіксуйте відповідь «ТАК» і «НІ».

Ви надаєте занадто велике значення власним цілям

1. Як керівник, чи допомагаю я своїм співробітникам домагатися успіхів? Чи присвячую я цьому велику частину свого робочого часу?
2. Мої підлеглі стараються у моїй присутності показувати себе з кращого боку?
3. Чи ведуть вони себе також, коли мене немає поруч?

Ви занадто дорожите своїм іміджем

1. Чи буває, що я забуваю дивитися на себе з боку і просто працюю?
2. Чи готовий я «виглядати погано» в очах колег або в усієї організації?
3. Чи подаю я усім в організації приклад того, як потрібно працювати і поводитися?

Ви робите з суперників ворогів

1. Чи часто мені здається, що мене утискають, що моє положення на роботі не міцне?
2. Чи часто вашому оточенню здається, що їх утискають, і що їх положення на роботі неміцне, чи часто вони почувають себе невпевнено?
3. Чи правда, що в моєму оточенні майже немає людей, які викликають у мене явну неприязнь?

Усю відповідальність ви берете на себе

1. Чи є поряд зі мною люди, які завжди допоможуть мені у важливих рішеннях?
2. Чи є поряд зі мною люди, які пробачать мені і зайву безрозсудність і зайву боязкість?
3. Чи підтримують дорогі мені люди моє бажання стати лідером?

Ви чекаєте дозволу

1. Чи можна робити щось інакше на моїй нинішній посаді?
2. Чи буду я проявляти ініціативу і намагатися щось змінити на краще, якщо це не належить мені по статусу?
3. Чи можу я стати лідером раніше, ніж мене визнають в цій якості інші?

Якщо на 8 питань і більше з 5 блоків ви даєте відповідь «ні», значить, ви самі не даєте собі розгорнутися, у вас немає бажання і вміння впливати на людей.

Тест "Ефективність лідерства" Р.С.Немова

Наступний опитувальник оцінює не лідерські якості людини, а її можливу практичну діяльність в ролі лідера з точки зору її потенційної ефективності.

Необхідно відповідати на запитання «так» або «ні».

Текст опитувальника

1. *Чи прагнете ви до використання у своїй роботі нових досягнень?*
а) так
б) ні.
2. *Чи прагнете ви до співпраці з іншими людьми?*
а) так
б) ні
3. *Яка мову у спілкуванні з колегами ви вважаєте найкращою?*
а) коротка, ясна, точна
б) емоційна, образна, з натяками і підтекстом.
4. *Чи роз'яснюєте ви іншим причини і підстави рішень, які ви приймаєте?*
а) так
б) ні
5. *Чи довіряють вам люди, які постійно або тимчасово знаходяться у вашому підпорядкуванні?*
а) так
б) ні
6. *Чи залучаєте ви усіх виконавців спільної справи до обговорення пов'язаних з ним питань, якщо на вас покладений обов'язок ними керувати?*
а) так

б) ні

7. Чи заохочуєте ви у підлеглих прояв самостійності, незалежності в роботі та ініціативу?

а) так

б) ні

8. Чи пам'ятаєте ви імена тих людей, з якими спілкуєтесь?

а) так

б) ні.

9. Чи надаєте ви свободу дій своїм підлеглим в досягненні тих цілей, які ставите перед ними?

а) так

б) ні

10. Чи контролюєте ви хід виконання завдання вашими підлеглими?

а) так

б) ні

11. Чи допомагаєте ви своїм підлеглим, якщо вони цього потребують?

а) так

б) ні

12. Чи виражаєте ви вдячність підлеглому за добре виконану роботу?

а) так

б) ні

13. Чи прагнете ви шукати в людях кращі їх якості і орієнтуватися на них в спільній роботі?

а) так

б) ні

14. Чи знаєте ви про те, як якнайкраще використовувати позитивні якості, наявні у ваших підлеглих, в роботі?

а) так

б) ні

15. Чи знаєте ви інтереси і потреби ваших підлеглих?

а) так

б) ні

16. Чи умієте ви бути уважним слухачем?

а) так

б) ні

17. Чи дякуєте ви співробітникам за роботу у присутності інших?

а) так

б) ні

18. Чи робите ви зауваження своїм підлеглим? Якщо так, то в якій обстановці?

а) наодинці,

б) у присутності інших.

19. Чи відмічаєте ви хорошу роботу своїх підлеглих, доповідаючи про підсумки вищому керівництву?

а) так

б) ні

20. Чи довіряєте ви своїм підлеглим?

а) так

б) ні

21. Чи прагнете ви доводити до підлеглих усю основну інформацію, що отримується від вашого керівництва?

а) так

б) ні

22. Чи розкриваєте ви значення роботи, що виконується кожним підлеглим для загальної справи?

а) так

б) ні

23. Чи залишаєте ви собі і підлеглим час для планування роботи?

а) так

б) ні

24. Чи є у вас план підвищення своєї кваліфікації?

а) так

б) ні

25. Чи є у ваших підлеглих план підвищення їх кваліфікації (чи індивідуальні плани подібного роду)?

а) так

б) ні

26. Чи регулярно ви читаєте спеціальну літературу?

а) так

б) ні

27. Чи маєте ви бібліотеку новітньої літератури по вашій спеціальності?

а) так

б) ні

28. Чи піклуєтеся ви про стан свого здоров'я, збереження і підвищення працездатності?

а) так

б) ні

29. Чи любите ви виконувати складну, але цікаву роботу?

а) так

б) ні

30. Чи проводите ви особисто навчання своїх підлеглих з метою поліпшення якості і підвищення ефективності їх роботи?

а) так

б) ні

31. Чи знаєте ви про те, на які якості працівника необхідно орієнтуватися при прийомі на роботу?

а) так

б) ні

32. Чи є бажання займатися розбором скарг і задоволенням персональних прохань, які виходять від підлеглих?

а) так

б) ні

33. Чи зберігаєте ви психологічну дистанцію у спілкуванні з підлеглими?

а) так

б) ні

34. Чи ставитесь ви до своїх підлеглих з увагою і повагою?

а) так

б) ні

35. Чи упевнені ви у собі?

а) так

б) ні

36. Чи добре ви знаєте свої сильні і слабкі сторони?

а) так

б) ні

37. Чи часто ви проявляєте творчість в роботі?

а) так

б) ні

38. Чи регулярно ви підвищуєте свою кваліфікацію на спеціальних курсах, семінарах і тому подібне?

а) так

б) ні

39. Чи досить гнучко ви поводитесь при прийнятті рішень у спілкуванні з людьми?

а) так

б) ні

40. Чи готові ви змінити стиль свого керівництва, якщо це знадобиться?

а) так

б) ні

Якщо ця методика використовується для самооцінки керівника, то виникає небезпека спотворення результатів внаслідок суб'єктивної установки показати себе в кращому світлі або просто свідчить про недостатнє усвідомлення людиною своїх особливостей. Тому цей опитувальник рекомендується проходити разом з керівником та підлеглими, а потім узагальнювати отримані результати.

За кожну ствердну відповідь на запропоновані питання («так») випробовуваний отримує 1 бал, а за кожен негативний («ні») — 0 балів.

Якщо ви отримали **від 30 до 40 балів**, то стиль його керівництва (з урахуванням висловленого вище зауваження) вважається високоефективним.

Якщо сума балів опинилася в межах **від 11 до 29**, то стиль керівництва розглядається як середноефективний.

Якщо загальна сума балів виявилася 10 і менше, то стиль керівництва розглядається як малоефективний і такий, що не передбачає неофіційні лідерські ознаки.

Тест «Адміністратор або лідер» С. Жарікова

Інструкція

Подумайте добре над вищевикладеними судженнями і намагайтесь визначити за одинадцятипільною шкалою (0, 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10) міру вашої згоди з кожним твердженням. Зафіксуйте результати ваших роздумів на листку. Майте на увазі, що 10 тут означає повну згоду з висловлюванням, 0 – повне заперечення, 5 – згода наполовину. Інші міри згоди чи незгоди розміщуються по висхідній від 0 до 5 і від 5 до 10.

Запитання:

1. Я довіряю людям.
2. Я вважаю, що вирішувати свої соціально-побутові проблеми люди повинні самі, а не їх керівники.
3. Я за те, щоб члени трудових колективів самі обирали собі керівників.
4. Коли це потрібно, я зможу змусити людей "крутитись".
5. Люди добре знають, що я умію зберігати довірені мені особисті таємниці.
6. Усі люди хочуть одного – влади, і я не виключення.
7. Я схильний і готовий заступитися за членів колективу всякий раз, коли з ними обходяться несправедливо.

8. Думаю, що в інтересах справи людям вигідніше мати керівника – людину непохитну і жорстоку (безжалісну).
9. Я за повну гласність.
10. Згоден з тим, щоб досягти успіху в управлінні – треба уміти любимими засобами змусити людей виконувати корисну роботу.
11. Я можу ладнати (співпрацювати) навіть з тими людьми, котрі мені «не по душі»
12. Я віддаю команди, розпорядження, накази, вказівки усім підлеглим в однаковій формі.
13. Я схильний і здатний використовувати в інтересах справи думки, що протилежні моїй власній точці зору.
14. Моє глибоке переконання полягає в тому, що успішним може бути лише той керівник, якого бояться.
15. Мені здається, що я добре знаю загальні потреби і проблеми свого колективу.
16. Мені легше керувати людьми, коли я знаю те, що вони не хотіли б афішувати.
17. Я особисто зацікавлений в тому, щоб загальні проблеми і труднощі членів того колективу, в якому я працюю, вирішились.
18. Я упевнений, що страх бути покараним - більше сильний стимул для будь-якого працівника, чим очікування заохочення.
19. Я відчуваю в собі здібності і готовність практично діяти для вирішення загальних для колективу проблем.
20. Коли потрібно, я умію поставити себе так, що люди погоджуються зі мною з побоювання "нарватися на неприємності".

Ключ до тесту

Подивіться уважно на запитання і відповіді. Непарні відповіді – стосуються лідерства, а парні – адміністратора.

Л 1 3 5 7 9 11 13 15 17 19 (лідер)

А 2 4 6 8 10 12 14 16 18 20 (адміністратор)

Підсумовуйте усі бали за шкалою Л і А та зафіксуйте результат.

Відношення Л/А відбиває співвідношення у вашій діяльності рис лідера і адміністратора.

Наприклад: Л - 90, А = 60, означає на 60% лідер і на 40% адміністратор.

Тест «Діагностика лідерських здібностей»

Е. Жарікова, Е. Крешельницького

Призначення тесту: представлена методика дозволяє оцінити здатність людини бути лідером.

Інструкція до тесту

Вам пропонується 50 висловлювань, на які необхідно дати відповідь «так або ні». Середнього значення у відповідях не передбачено. Довго не замислюйтеся над висловлюваннями. Якщо сумніваєтеся, все-таки зробіть відмітку на «+» або «-» («а» або «б») на користь тієї альтернативної відповіді, до якої ви найбільше схильєтеся.

Тестовий матеріал

1. Чи часто ви буваєте в центрі уваги оточення?
 1. так;
 2. ні.
2. Чи вважаєте ви, що багато хто з людей, що оточують вас, займає вище становище по службі, ніж ви?
 1. так;
 2. ні.
3. Знаходячись на зборах людей, рівних вам по службовому стану, чи випробовуєте ви бажання не висловлювати свої думки, навіть коли це необхідно?
 1. так;
 2. ні.
4. Коли ви були дитиною, чи подобалося вам бути лідером серед однолітків?
 1. так;
 2. ні.
5. Чи відчуваєте ви задоволення, коли вам вдається переконати когось в чому-небудь?
 1. так;
 2. ні.
6. Чи трапляється, що вас називають нерішучою людиною?
 1. так;
 2. ні.
7. Чи згодні ви з твердженням: «Усе найкорисніше у світі є результатом діяльності невеликого числа видатних людей»?
 1. так;
 2. ні.
8. Чи відчуваєте ви наполегливу необхідність в пораднику, який міг би направити вашу професійну активність?
 1. так;
 2. ні.

9. Чи втрачали ви іноді холонокровність в розмові з людьми?
1. так;
 2. ні.
10. Чи приносить вам задоволення бачити, що оточення побоюється вас?
1. так;
 2. ні.
11. Чи стараєтесь ви займати за столом (на зборах, в компанії і т. п.) таке місце, яке дозволяло б вам бути в центрі уваги і контролювати ситуацію?
1. так;
 2. ні.
12. Чи вважаєте ви, що справляєте на людей значне (імпозантне) враження?
1. так;
 2. ні.
13. Чи вважаєте ви себе мрійником?
1. так;
 2. ні.
14. Чи втрачаєтесь ви, якщо люди, що оточують вас, виражають незгоду з вами?
1. так;
 2. ні.
15. Чи траплялося вам за особистою ініціативою займатися організацією трудових, спортивних і інших команд і колективів?
1. так;
 2. ні.
16. Якщо те, що ви намітили, не дало очікуваних результатів, то ви:
1. будете радіти, якщо відповідальність за цю справу покладуть на кого-небудь іншого;
 2. візьмете на себе відповідальність і самі доведете справу до кінця.
17. Яка з двох думок вам ближче?
1. справжній керівник повинен сам робити ту справу, якою він керує, і особисто брати участь в ній;
 2. справжній керівник повинен тільки уміти керувати іншими і не обов'язково робити справу сам.
18. З ким ви вважаєте за краще працювати?
1. з покiрними людьми;
 2. з незалежними і самостійними людьми.
19. Чи стараєтесь ви уникати гострих дискусій?
1. так;

2. ні.

20. Коли ви були дитиною, чи часто ви стикалися з владністю вашого батька?

1. так;

2. ні.

21. Чи умієте ви в дискусії на професійну тему притягнути на свою сторону тих, хто раніше був з вами не згоден?

1. так;

2. ні.

22. Уявіть собі таку сцену: під час прогулянки з друзями по лісу ви втратили дорогу. Наближається вечір і треба приймати рішення. Як ви поступите?

1. надасте ухвалення рішення найбільш компетентному з вас;

2. нічого просто не робитимете, розраховуючи на інших.

23. Є таке прислів'я: «Краще бути першим в селі, ніж останнім в місті». Чи справедливе воно для вас?

1. так;

2. ні.

24. Чи вважаєте ви себе людиною, що робить вплив на інших?

1. так;

2. ні.

25. Чи може невдача в прояві ініціативи змусити вас більше ніколи цього не робити?

1. так;

2. ні.

26. Хто, на ваш погляд, істинний лідер?

1. найкомпетентніша людина;

2. той, у кого найсильніший характер.

27. Чи завжди ви намагаєтеся зрозуміти і належним чином оцінити людей?

1. так;

2. ні.

28. Чи поважаєте ви дисципліну?

1. так;

2. ні.

29. Який з наступних двох керівників для вас є прийнятнішим?

1. той, який усе вирішує сам;

2. той, який завжди радиться і прислухається до думок інших.

30. Який з наступних стилів керівництва, на вашу думку, найкращий для роботи установи того типу, в якому ви працюєте?

1. колегіальний;

2. авторитарний.

31. Чи часто у вас створюється враження, що інші зловживають вами?

1. так;

2. ні.

32. Який з наступних портретів більше нагадує вас?

1. людина з гучним голосом, виразними жестами, за словом в кишеню не полізе;

2. людина із спокійним, тихим голосом, стримана, задумлива.

33. Як ви поведетеся на зборах і нараді, якщо вважаєте свою думку єдиною правильною, але інші з вами не згодні?

1. промовчите;

2. обстоюватимете свою думку.

34. Чи підпорядковуєте ви свої інтереси і поведінку інших людей справі, якою займаєтеся?

1. так;

2. ні.

35. Чи виникає у вас почуття тривоги, якщо на вас покладена відповідальність за яку-небудь важливу справу?

1. так;

2. ні.

36. Що б ви віддали перевазі?

1. працювати під керівництвом хорошої людини;

2. працювати самостійно, без керівників.

37. Як ви відноситеся до твердження: «Для того, щоб сімейне життя було хорошим, необхідно, щоб рішення в сім'ї приймав один з подружжя?»

1. згоден;

2. не згоден.

38. Чи траплялося вам купувати що-небудь під впливом думки інших людей, а не виходячи з власної потреби?

1. так;

2. ні.

39. Чи рахуєте ви свої організаторські здібності хорошими?

1. так;

2. ні.

40. Як ви поводитесь, зіткнувшись з труднощами?

1. опускаєте руки;

2. з'являється сильне бажання їх здолати.

41. Чи докоряєте ви людям, якщо вони цього заслуговують?

1. так;

2. ні.

42. Чи вважаєте ви, що ваша нервова система здатна витримати життєві навантаження?

1. так;
2. ні.

43. Як ви поступите, якщо вам запропонують реорганізувати вашу установу або організацію?

1. введу потрібні зміни негайно;
2. не квапитимуся і спочатку усе ретельно обдумаю.

44. Чи зможете ви перервати занадто балакучого співрозмовника, якщо це необхідно?

1. так;
2. ні.

45. Чи згодні ви з твердженням: «Для того, щоб бути щасливим, потрібно жити непомітно»?

1. так;
2. ні.

46. Чи вважаєте ви, що кожна людина повинна зробити що-небудь видатне?

1. так;
2. ні.

47. Ким би ви вважали за краще стати?

1. художником, поетом, композитором, ученим;
2. видатним керівником, політичним діячем.

48. Яку музику вам приємніше слухати?

1. могутню і урочисту;
2. тиху і ліричну.

49. Чи відчуваєте ви хвилювання, чекаючи зустрічі з важливими і відомими людьми?

1. так;
2. ні.

50. Чи часто ви зустрічали людей з сильнішою волею, ніж ваша?

1. так;
2. ні.

Ключ до тесту

Сума балів за ваші відповіді підраховується за допомогою ключа до опитувальника.

Ключ: 1а, 2а, 3б, 4а, 5а, 6б, 7а, 8б, 9б, 10а, 11а, 12а, 13б, 14б, 15а, 16б, 17а, 18б, 19б, 20а, 21а, 22а, 23а, 24а, 25б, 26а, 27б, 28а, 29б, 30б, 31а, 32а, 33б, 34а, 35б, 36б, 37а, 38б, 39а, 40б, 41а, 42а, 43а, 44а, 45б, 46а, 47б, 48а, 49б, 50б.

За кожну відповідь, співпадаючу з ключовим, випробовуваний отримує один бал, в іншому випадку - 0 балів.

Інтерпретація результатів тесту

- Якщо сума балів виявилася *менше 25*, то якості лідера виражені слабо.
- Якщо сума балів в межах *від 26 до 35*, то якості лідера виражені середньо.
- Якщо сума балів виявилася *від 36 до 40*, то лідерські якості виражені сильно.
- Якщо сума балів *більше 40*, то ця людина як лідер схильний до диктату.

Тест «Чи люблять Вас люди»

Інструкція до тесту

Даний тест дає змогу визначити, чи люди люблять Вас, що є ознакою поваги, довіри. Дайте тільки одну відповідь («так» або «ні»), таку, яка Ви вважаєте правильною для себе.

Текст

1. Потрібно пам'ятати, що майже весь день мене оцінюють оточуючі.
2. Треба бути впевненим у собі, щоб обговорювати з друзями свої захоплення незалежно від того, чи цікаво це кому-небудь.
3. Найкраще - зберігати гідність навіть тоді, коли сильна спокуса зробити що-небудь інакше.
4. Якщо людина помітила помилки в мові співрозмовника, чому би його не поправити?
5. З незнайомими потрібно бути дотепним і контактним, щоб справити на них враження.
6. Якщо вас знайомлять з людиною і ви не розчули ім'я, то треба попросити повторити ще раз.
7. Щоб вас поважали, не дозволяйте шуткувати над собою.
8. Потрібно бути обережним, а то інші почнуть жартувати над нами і можна стати посміховиськом.
9. Якщо співрозмовник дотепний, то потрібне бути або на тому ж рівні, або намагатися вийти з розмови.
10. Завжди слід намагатися відповідати настрою компанії, в якій знаходишся.
11. Треба завжди допомагати своїм друзям, тому що і мені може знадобитися їх допомога.

12. Не вартує робити людям надто багато послуг, тому, що рідко хто оцінить їх як належить.

13. Краще, якщо інші залежатимуть від мене, ніж я від інших.

14. Справжній друг намагається допомагати друзям.

15. Потрібно демонструвати світові кращі якості, щоб їх оцінили як треба.

16. Якщо в колективі намагаються розповісти старий анекдот, то треба зупинити оповідача.

17. Якщо розповідають старий анекдот, то ввічлива людина повинна від щирого серця посміятися.

18. Якщо друг запрошує вас у гості, а ви зібралися в кіно, то краще сказати, що у вас болить голова, ніж назвати істинну причину.

19. Справжній друг вимагає, щоб близькі завжди діяли в його інтересах.

20. Не потрібно уперто і наполегливо відстоювати свою правоту, коли слухаєш протилежну думку.

КЛЮЧ

За кожну відповідь, яка співпадає з правильною, начисляйте собі по 5 балів.

Правильні відповіді: так - 6, 13, 14, 20, ні - усе інші.

РЕЗУЛЬТАТ

Підрахуйте суму.

Відмінно: 85-100.

Добре: 75-80.

Задовільно: 65-70.

Погано: 0-60.

Чим більша сума балів, тим більше у вас підстав вважати, що оточення любить вас.

Тест «Чи маєте Ви харизму»

Інструкція до тесту

Словом «харизма» багато хто любить зловживати, частенько називаючи харизматичними зовсім вже нецікавих звичайних людей. Хоча завжди цікаво почути об'єктивну чесну відповідь: наскільки особливою людиною є саме ви?

Дайте відповідь на запитання будь-яким пропонованим способом: «ніколи» «рідко» «часто» «майже завжди». Зафіксуйте свої відповіді.

Текст опитувальника

1. Чи часто вас перебивають, коли ви про щось розповідаєте?
2. Вам дивляться в очі під час розмови?
3. Якщо хочете посилити думку, чи доводиться вам підвищувати голос?
4. Чи багато людей розділяють ваші нові незвичайні ідеї?
5. У великій компанії ви відчуваєте себе в центрі уваги?
6. Чи доводиться вам повторювати свою думку, щоб вас почули?
7. Коли ви злитися або роздратовані, оточення завжди знає про це?
8. Чи вдаються вам публічні виступи?
9. Коли ви звертаєтесь з незвичайним проханням, вам часто відмовляють?
10. У вас часто просять поради?

Підрахуйте бали: Якщо ви на питання 1, 3, 6, 7, 9 відповіли «ніколи» — додайте собі 4 бали, «рідко» — 3 бали, «часто» — 2 бали, «майже завжди» — 1 бал. Для питань 2, 4, 5, 8, 10: «ніколи» — 1 бал, «рідко» — 2 бали, «часто» — 3 бали, «майже завжди» — 4 бали.

Інтерпретація результату

34-40 балів. Супермагнетизм.

У вас сильна харизма, і ви завжди знаєте, як цим скористатися! На вас зважають, про вас говорять, навіть коли вас немає поруч. Якщо в якийсь момент раптом відчуєте себе невпевнено, просто згадаєте одну з тисяч ситуацій, коли ви були на висоті!

26-33 балів. Чарівність.

Вам не загрожує титул «сірої мишки». Але іноді все ж і вам доводиться боротися за увагу оточення! Пам'ятайте, що іноді кращий спосіб справити враження - це свідомо поводитися по-іншому. Наприклад, бути спокійним, коли інші емоційні. Спробуйте!

18-25 балів. Ви - сама Скромність.

Ви, звичайно, не невидимка, але не завжди вас помічають з першого погляду. Інші звикли звертати на вас увагу, тільки якщо ви про себе нагадуєте! Почуваєте себе незручно під час розмови з успішнішими? Спробуйте говорити з усіма людьми на рівних.

10-17 балів. Сіра непомітність.

Увага: існує загроза бути проігнорованою людиною. Обдумайте, як ви ставитеся до себе і якими способами ви можете посилити свій

вплив. Психологи радять представити простір, які ви займаєте. Потім уявіть, що воно подвоюється, і ще раз подвоюється. Тепер ви займаєте вже цілу кімнату. Згадаєте цей образ при спілкуванні з іншими - це точно надасть вам упевненості!

Визначення типу темпераменту **Методика Айзенка**

Інструкція випробуваному. Вам пропонується ряд запитань про особливості поведінки людини. Якщо Ви відповідаєте на запитання ствердно (згоден), то поставте у відповідній клітинці бланку відповідей знак „+”. Якщо Ваша відповідь негативна, то знак „-”. Відповідайте швидко на всі запитання, не пропускайте жодного:

1. Вам подобається гамір, жвавість, енергійність у Вашому оточенні?
2. Вам потрібні друзі, які змогли б підтримати Вас?
3. Ви завжди швидко відповідаєте, коли Вас запитують?
4. Буває так, що Ви роздратовані чимось?
5. У Вас часто змінюється настрій?
6. Це правда, що Вам легко і приємніше із книжками, ніж із людьми?
7. У Вас буває таке, що різні думки заважають заснути?
8. Ви завжди робите так, як Вам говорять?
9. Вам подобається, коли хтось ніяковіє від Ваших гострих слів у його адресу?
10. Ви коли-небудь відчували себе нещасливими, хоча для цього не було причини?
11. Ви хочете сказати про себе, що Ви весела, жвава людина?
12. Ви порушували встановлені правила поведінки?
13. Це правда, що ви буваєте часто роздратовані?
14. Вам подобається все робити швидко?
15. Ви дуже переживаєте про неприємні події, які ледве не сталися з Вами, хоча все скінчилось добре?
16. Вам можна довірити таємницю?
17. Ви можете без зайвих зусиль внести пожвавлення в невеселе товариство?
18. У Вас бувають випадки, коли Ваше серце б'ється дуже швидко?
19. У більшості випадків Ви робите перший крок, щоб потоваришувати з ким-небудь?
20. Ви говорили коли-небудь неправду?
21. Ви дуже переживаєте, коли Вас критикують?
22. У Вас гарне почуття гумору і Ви часто розповідаєте веселі історії

своїм друзям?

23. Ви часто почуваєте себе стомленим?

24. Ви завжди спочатку виконуєте тяжче завдання, а потім інші?

25. У більшості випадків Ви веселі й задоволені всім?

26. Вас легко образити?

27. Вам подобається спілкуватися з людьми?

28. Ви завжди допомагаєте іншим, коли Вас просять про це?

29. У Вас бувають запаморочення голови?

30. Бувають випадки, коли Ваші дії ставлять у незручне становище інших?

31. Ви часто відчуваєте, що Вам все набридло?

32. Вам подобається дещо скрашувати свої досягнення?

33. Ви в більшості випадків мовчите, коли знаходитесь в товаристві незнайомих людей?

34. Ви іноді хвилюєтесь так, що не можете всидіти на місці?

35. Ви швидко приймаєте рішення?

36. Ви завжди розмовляєте голосно?

37. Ви часто бачите страшні сни?

38. Ви можете дати волю почуттям, відпочити і повеселитися в товаристві?

39. Вас легко вразити?

40. Вам траплялось говорити про когось погано?

41. Це правда, що ви здебільшого говорите й дієте швидко, не затримуючись довго над обдумуванням.

42. Якщо Ви потрапили в незручне становище, Ви легко це переносите?

43. Вам подобаються веселі ігри?

44. Ви завжди їсте те, що Вам подають?

45. Вам важко відповісти „ні”, коли у Вас щось прохають?

46. Вам подобається ходити в гості?

47. У Вас бувають такі хвилини, коли Вам не хочеться жити?

48. Про Вас можна сказати, що Ви грубіян?

49. Товариші вважають, що Ви весела й жвава людина?

50. Вам важко зосередитись на чомусь одному?

51. Ви здебільшого сидите і дивитесь, ніж приймаєте участь у чомусь?

52. Вам буває важко через різні думки?

53. Ви завжди впевнені в тому, що зможете виконати те завдання, яке стоїть перед Вами?

54. У Вас трапляються випадки, коли Ви відчуваєте себе самотійним?

55. Вам важко заговорити першими з незнайомою людиною?

56. У Вас бувають випадки, коли Ви думаєте, що те, що зробили,

можна було б зробити по іншому?

57. Коли на Вас хтось підвищує голос, Ваша реакція така ж?

58. Трапляється так, що Ви відчуваєте себе веселим або невеселим без будь-якої причини?

59. Ви вважаєте, що рідко можна отримати задоволення від веселого товариства?

60. Ви часто хвилюєтесь через те, що зробили щось не обміркувавши?

Дешифратор до бланку відповідей

1. Екстраверсія /Е/.

„Так” - 1, 3, 9, 11, 14, 17, 19, 22, 25, 27, 30, 35, 38, 41, 43, 46, 49, 53, 57

„Ні” - 6, 33, 51, 55, 59.

2. Нейротизм /Н/.

„Ні” - 2, 5, 7, 10, 13, 15, 18, 21, 23, 26, 29, 31, 34, 37, 39, 42, 45, 47, 50, 52, 54, 56, 58, 60.

3. Правдивість.

„Так” - 8, 16, 24, 28, 36, 44.

„Ні” - 4, 12, 20, 32, 40, 48.

Якщо загальна сума співпадань у першій шкалі перевищує 12, то це виражений екстраверт, якщо менше - інтроверт.

Інтроверсія		Екстраверсія	
Значна	Помірна	Значна	Помірна
1-7	8-11	12-18	19- 24

Підраховавши кількість співпадань, визначаємо рівень нейротизму. Якщо їх більше 14, то можна вважати, що особа емоційно нестійка.

Емоційна стабільність		Емоційна нестабільність	
Висока	Середня	Висока	Середня
1 - 10	11 - 14	15- 18	19- 24

3. Підраховавши кількість співпадань за шкалою „правдивість” визначаємо рівень щирості відповідей. Якщо загальна сума перевищує 4-5 співпадань, то це свідчить про нещирість у відповідях. Тому достовірність отриманих результатів потрібно поставити під сумнів.

Інтерпретація результатів

Користуючись цією методикою, можна визначити тип темпераменту і яскраво виражені риси характеру.

Холерик - екстраверт, емоційно нестійкий.

Сангвінік - екстраверт, емоційно стабільний.

Меланхолік - інтроверт, емоційно нестійкий.

Флегматик - інтроверт, емоційно стійкий.

Як правило, типи темпераменту не зустрічаються в житті в чистому вигляді і можна говорити тільки про перевагу тих чи інших рис.

Сангвінік швидко пристосовується до нових умов, швидко знаходить спільну розмову з людьми, комунікативний. Почуття швидко виникають і зникають. У людини цього типу яскрава міміка. Відсутність чіткої мети, не включеність сангвініка у творчу діяльність поступово формується в поверховість і нестабільність.

Дії *холерика* поривчасті. Він відрізняється підвищеною збудженістю та великою емоційністю. Прояв цього типу темпераменту в значній мірі залежить від спрямованості особистості. У людей із громадськими інтересами він фокусується в ініціативності, енергійності, принциповості. Там, де немає багатства духовного життя, холеричний темперамент проявляється негативно (роздратованість, афективність).

У *флегматика* нові форми поведінки виробляються повільно, але вони стійкі. Здебільшого флегматик спокійний, рівномірний, рідко виходить із себе, не схильний до афектів. Залежно від умов середовища життєдіяльності в нього можуть сформуватися позитивні риси (витримка, глибина думки і т. ін.) або ж яскраві негативні риси характеру (в'ялість, лінь, нестійкість, низькі волеволі якості).

Реакція *меланхоліка* здебільшого відповідає силі подразника. Особливо потужне в людини цього типу темпераменту зовнішнє гальмування. Йому важко на чомусь зосередитись. Сильні подразники здебільшого викликають довготривалу реакцію гальмування. У стійких та стабільних умовах життя меланхолік характеризується змістовністю й глибиною думок. У негативних зовнішніх умовах меланхолік може стати замкнутим, боягузливим, неспокійним.

Екстраверт, згідно вчення Айзенка, комунікабельний, йому подобаються веселі й гарні товариства, він має багато друзів. Проте імпульсивний і діє під впливом конкретної ситуації. Екстраверту подобається висловлювати гострі репліки. Йому до вподоби переміни. Він добродушний і веселий оптиміст, любить сміятися, віддає перевагу руху і дії, має тенденцію до агресивності, запальний, його емоції і почуття контролюються мало, на нього не завжди можна

покластися.

На протилежному полюсі до екстраверта знаходиться інтроверт. Це спокійна, стримана, скромна і інтроспективна людина. Віддає перевагу книзі порівняно спілкуванню. Тримає дистанцію з усіма, крім близьких людей. Наперед планує свої дії, не довіряє мимовільним потягам, серйозно відноситься до прийнятого рішення, любить у всьому порядок. Контролює свої почуття, рідко робить агресивні поступки, не виходить із себе. На інтроверта можна покластися. Він дещо песимістичний, проте високо цінує етичні норми.

Фактор нейротизму свідчить, згідно позиції Айзенка, про емоційно-психологічну стійкість або нестійкість, стабільність, або нестабільність, і розглядається в зв'язку із природженою стабільністю вегетативної нервової системи. Фактор нейротизму являє собою параметр, у відповідності з яким усіх осіб можна розмістити в один ряд, у якому на одному полюсі знаходяться особистості з високою стабільністю, зрілістю і хорошою активністю, а з іншого - надмірно нервові, нестійкі і погано адаптовані. Усі інші розташовані в інтервалі між ними.

Бланк відповідей

Прізвище, ім'я, по-батькові _____

Дата _____

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36
37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48
49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60

**МОДУЛЬ 2. РОЗВИТОК СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОЇ
ДОРАДЧОЇ ДІЯЛЬНОСТІ
ПРАКТИЧНА РОБОТА №5
ДІАГНОСТИКА ПРОБЛЕМ ПІДПРИЄМСТВА З
ВИКОРИСТАННЯМ МЕТОДИКИ SWOT-АНАЛІЗУ**

Мета заняття: засвоїти методику “SWOT-аналізу ” для діагностики проблем діяльності підприємства.

План роботи

1. Ознайомлення з сутністю методу.
2. Етапи проведення SWOT-аналізу.
3. Варіанти факторів в SWOT-таблиці.

Хід роботи

Метод SWOT – аналізу (в перекладі з англ. – сила (strength), слабкість (weakness), можливості (opportunities) та загрози (threats)) базується на одночасному вивченні зовнішнього та внутрішнього середовищ підприємства. Технологія передбачає виявлення сильних та слабких сторін в роботі підприємства, можливостей та загроз, що очікують його у майбутньому, а також встановлення взаємозв’язку між ними, що може бути використаний при формуванні стратегії підприємства. Ідеологія технології може бути відтворена у вигляді матриці (рис. 5.1).



Рис. 5.1 Логіка формування матриці SWOT – аналізу

В основі даної методології аналізу покладена теорія М. Портера про конкурентоспроможність організації у власній галузі. Процес SWOT-аналізу проводять на основі аналізу діяльності організації за допомогою нижче приведених блоків питань.

Загальна характеристика об'єкта дослідження охоплює ряд питань:

- історія розвитку організації;
- організаційно-правова форма організації;
- інфраструктура організації (наявність та характеристика підсобних господарств; розвиненість транспортної мережі тощо);
- діяльність організації (сектор економіки, в якому працює організація; місія організації; існуючі ринки товарів та послуг; основні види товарів та послуг, що надаються організацією, та ін.).

Фактори зовнішнього середовища організації:

- економіка держави (рівень розвитку, аналіз таких показників, як: ВВП, темп інфляції, рівень безробіття, продуктивність праці, ставки оподаткування та ін.);
- політична система держави (особливості існуючої політики держави в галузі захисту прав підприємців та подальшого розвитку підприємницької діяльності);
- правове поле (аналіз регулювання підприємницької діяльності законодавчими актами України);
- соціально-культурний фактор (рівень розвитку суспільства в цілому, структура та характеристика існуючого ринку праці; рівень безробіття тощо);
- технологічні можливості (рівень розвитку науки і техніки держави; рівень розвитку засобів зв'язку, транспорту, телекомунікацій тощо).

Визначення місії, цілей та базової стратегії організації.

При розробці стратегії організації необхідно, перш за все, визначити напрям подальшого розвитку організації, її цільову орієнтацію. Для цього слід відповісти на наступні питання:

- визначення місії організації;
- визначення цілей організації (вибір цілей; побудова ієрархії цілей; формування «дерева цілей»);
- визначення базової стратегії організації (оцінка стратегічних альтернатив за базовою стратегією; оцінка обраної базової стратегії);
- реалізація обраної стратегії (розроблення стратегічного плану; контроль реалізації стратегічного плану).

Фінанси:

- корпоративна ліквідність;

- рух грошових коштів;
- вплив прибутку й амортизації на грошові потоки;
- баланс, оцінка фінансового стану;
- фінансове планування (технічні можливості; методика планування; оцінка перспектив);
- аудитування (методика, перспективи, висновки аудиторів).

Маркетинг:

- управління маркетингом (загальна ідея; концепція);
- стратегія; оцінка персоналу);
- ринки (ємність ринку; структура ринку; конкуренти, виявлення їх переваг та недоліків);
- споживачі (кількість; структура; вивчення смаків споживачів);
- ціноутворення (стратегія і тактика);
- збут продукції (організація збуту, оцінка каналів збуту; характеристика зайнятого в цій сфері персоналу; наявність складських приміщень; витрати на реалізацію; післяпродажне обслуговування; реклама, її вплив на ефективність діяльності організації);

Проведення маркетингових досліджень необхідне для успішної реалізації продукції та послуг будь-якої організації. Питання - що виробляти, скільки виробляти, які види послуг надавати – знаходяться на першому місці для сучасних організацій. Тому аналіз маркетингової діяльності являється одним із найважливіших пунктів при загальному дослідженні організації.

Виробництво:

- управління виробництвом (концепція; обрана стратегія виробництва; персонал та його кваліфікація);
- виробничі підрозділи (кількість; спеціалізація; зв'язок з іншими підрозділами);
- обсяги виробництва (виробнича потужність; вузькі місця; вільні і запасні потужності);
- технологія виробництва (тип; рівень складності);
- організація виробництва (рух сировини, матеріалів; робота по розвитку виробництва, підвищенню якості продукції та послуг);
- ефективність виробництва (собівартість продукції; продуктивність праці);
- охорона праці на виробництві.

Ретельний аналіз виробництва продукції дає можливість виявляти поточні недоліки виробництва та вчасно їх усувати, що значно підвищить ефективність виробництва.

Управління персоналом:

Управління персоналом – це вміння направляти підлеглих для досягнення цілей організації та вирішення організаційних проблем; вміння здійснювати селективний відбір працівників для виконання різноманітних завдань, а також вирішувати наступні питання:

- управління персоналом (концепція та політика; планування персоналу);
- структура персоналу (вік; стать; кваліфікація; наявність формальних та неформальних груп в організації);
- вербування та відбір персоналу;
- навчання та розвиток персоналу (перспективи кар'єри; витрати, пов'язані з розвитком персоналу; оцінка кадрів);
- мотивація персоналу (система заробітної плати; розмір заробітної плати; нематеріальні чинники мотивації; умови праці; просування; співвідношення результатів праці з нагородженням);
- оцінка діяльності персоналу (методи оцінки).

Інноваційна діяльність:

- управління розвитком і дослідженням організації;
- інноваційна політика організації;
- інноваційний потенціал організації;
- використання наукових досліджень.

Система управління організацією:

- показники ефективності управління (прибутковість інвестицій; прибутковість власного капіталу);
- організаційна структура управління;
- делегування повноважень в процесі прийняття рішень;
- внутрішня система комунікацій;
- організаційна культура (традиції; ритуали; стиль керування);
- залучення зовнішніх консультантів.

Аналіз результативності та ефективності:

- показники ефективності організації;
- оцінка результативності організації;
- аналіз зростання масштабів діяльності;
- оцінка підвищення вартості організації.

Загальна результативність складається на основі існуючих на підприємстві звітів (річних, квартальних, місячних). Можуть використовуватись різноманітні показники, як фінансові, так і статистичні згідно з системою, що діє на фірмі.

На основі проведеного аналізу для виявлення найбільш впливових чинників Дж. Вільсон запропонував матрицю, за допомогою якої визначається вплив фактора на організацію та ймовірність посилення його впливу.

Проведення SWOT-аналізу виконується з виокремленням трьох етапів.

Етап 1. Формування переліку сильних та слабких сторін роботи підприємства, можливостей та загроз, що його очікують. Як правило, компоненти матриці (див. рис. 5.1) деталізуються з виокремленням певних прошарків. На сьогоднішній день загальновизнаної класифікації факторів зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства немає, в додатку 1 наведений приклад можливого групування цих факторів. При обґрунтуванні прошарків аналізу слід враховувати, що достатньо важко виокремити групи факторів, що не перетинаються, що і обумовлює відсутність стандартного підходу.

Етап 2. Можливості та загрози, виявлені в процесі аналізу, розбиваються на три групи за ступенем впливу на підприємство та вірогідністю впливу.

Результати розподілу оформляються у вигляді матриці (рис. 5.2).

Ймовірність реалізації загроз	Наслідки впливу загроз		
	Руйнівні (Р)	Тяжкі (Т)	Легкі (Л)
Висока (В)	ВР	ВТ	ВЛ
Середня (С)	СР	СТ	СЛ
Низька (Н)	НР	НТ	НЛ

Рис. 5.2. Матриця вірогідність-наслідки загроз

В поле миттєвого реагування менеджерів при розробці стратегії повинні попадати загрози полів ВР, ВТ, СР. Аналогічна матриця формується по можливостям підприємства (рис. 5.3).

Ймовірність використання можливостей	Вплив можливостей		
	Сильний (С)	Помірний (П)	Малий (М)
Висока (В)	ВС	ВП	ВМ
Середня (С)	СС	СП	СМ
Низька (Н)	НС	НП	НМ

Рис 5.3. Матриця вірогідність-вплив можливостей

В поле миттєвого реагування менеджерів при розробці стратегії повинні попадати можливості полів ВС, ВП, СС.

Етап 3. Між компонентами матриці встановлюються ланцюги зв'язків, які в подальшому можуть бути використані при формуванні стратегії.



Рис. 5.4. Етапи та методика проведення SWOT-аналізу

З урахуванням виявлених можливостей та загроз виокремлюються групи впливу «Можливості – Сильні/слабкі сторони», «Загрози – Сильні/слабкі сторони» та створюється матриця, наведена на рис. 5.5.

	Можливості 1. 2. ...	Загрози 1. 2. ...
Сильні сторони 1. 2. ...	Поле «СИМ» Стратегія по використанню сильних сторін для отримання віддачі від можливостей, що з'явилися у зовнішньому середовищі.	Поле «СИЗ» Стратегія повинна передбачати використання сильних сторін роботи підприємства для нівелювання загроз, що виникли.
Слабкі сторони 1. 2. ...	Поле «СЛМ» Стратегія по подоланню слабких сторін за рахунок можливостей, що з'явилися у зовнішньому середовищі.	Поле «СЛЗ» Стратегія одночасного подолання слабких сторін та нівелювання впливу загроз, що виникли.

Рис. 5.5. Матриця для встановлення зв'язків між тенденціями розвитку зовнішнього та внутрішнього середовищ

У матрицю заносяться всі виявлені можливості, загрози, слабкі та сильні сторони підприємства, після чого на перетині розділів утворюються чотири поля. На кожному з полів необхідно розглянути всі можливі парні комбінації та виокремити ті, які необхідно буде враховувати при розробці стратегії підприємства.

Цей етап аналізу дозволяє зробити стратегічні висновки, структурувати проблеми та задачі, що виникли перед підприємством, та знайти шляхи їх подолання з урахуванням наявних ресурсів. Саме цей етап аналізу визначає цілі розвитку підприємства.

Наведемо приблизні варіанти факторів (табл.5.1) в SWOT-таблиці.

При проведенні SWOT-аналізу необхідно визначити не тільки можливості та загрози зовнішнього середовища організації, але й виявити ймовірність використання та вплив обраних можливостей та загроз на результати діяльності організації. Спочатку оцінюють ймовірність використання можливостей та їх вплив на діяльність організації, будують матрицю можливостей.

Аналогічно здійснюється аналіз загроз та будується матриця загроз. Наслідки, до яких може призвести реалізація загроз, можуть проявитися через руйнування організації, приведення організації до критичного стану, важкого стану або легких пошкоджень. Виявлення в процесі аналізу факторів, які класифікуються як загрози зовнішнього середовища, записують на полях матриці.

Наступним етапом SWOT-аналізу є оцінка факторів внутрішнього середовища організації. Для цього використовують метод визначення профілю внутрішнього середовища. Для кожного фактора приводиться експертна оцінка його вагомості.

Таблиця 5.1

Вплив фактора на підприємство

	Сильні сторони (S)	Слабі сторони (W)
Внутрішнє середовище	1. Великий досвід 2. Висока якість продукції 3. Популярність 4. Високі темпи продажу 5. Лідерство в галузі 6. Інноваційні технології 7. Низька собівартість 8. Задоволеність клієнтів 9. Відпрацьовані бізнес-процеси 10. Згуртований колектив 11. Якісне обладнання - Широкий асортимент 13. Кваліфікований персонал 14. Потенціал маркетингу 15. Канали дистрибуції	1. Мало оборотних коштів 2. Слабкий імідж продукції 3. Низька репутація компанії 4. низький рівень просування 5. Слабкий маркетинг 6. відсутність корпоративної культури 7. Відсутність стратегії 8. Вузька продуктова лінія 9. Внутріорганізаційні проблеми 10. Низька кваліфікація співробітників 11. Низька мотивація співробітників 12. Невідома торгова марка 13. Немає післяпродажного обслуговування
	Можливості (O)	Перешкоди (T)
Зовнішнє середовище	1. Нові види продукції 2. Нові технології 3. Нові потреби, мода 4. Традиції 5. Тенденції попиту 6. Співпраця з іншими компаніями 7. Зв'язки з громадськістю 8. Державна підтримка	1. Продукти-замінники 2. Нові гравці на ринку 3. Слабкі постачальники 4. Життєвий цикл товару на спаді 5. Зміна тенденцій попиту 6. Законодавче регулювання (митні бар'єри, законодавчі акти) 7. Лобіювання конкурентів 8. Активність конкурентів 9. Економічний спад

Проведений аналіз факторів внутрішнього й зовнішнього середовища та ранжування їх по рівню впливу на діяльність організації дозволяє сформулювати конкретний перелік слабких і

сильних сторін організації, а також загроз і можливостей. Встановлення зв'язків між найбільш впливовими слабкими і сильними сторонами організації, загрозами і можливостями зовнішнього середовища - заключний етап процесу SWOT-аналізу. Для встановлення взаємозв'язків будується матриця SWOT-аналізу (табл. 5.2).

Таблиця 5.2

Підсумковий вигляд матриці SWOT-аналізу

Теперішнє	Взаємний вплив												Майбутнє
	Можливості						Перешкоди						
Сильні сторони	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5		Можливість і
S1	+	+	+	0	+		0	++	0	+	+	12	O1
S2	+	0	+	0	0		+	++	0	0	0	5	O2
S3	+	0	+	+	0		+	+	+	0	0	7	O3
S4	+	+	+	+	+		++	++	+	0	+	15	O4
S5	+	0	+	+	+		0	++	+	+	0	9	O5
Слабкі сторони													Перешкоди
W1	-	0	0	0	--		--	--	-	0	--	-10	T1
W2	--	-	-	--	0		0	-	0	0	0	-7	T2
W3	0	-	0	0	--		0	-	0	-	-	-6	T3
W4	--	-	--	-	0		0	-	-	-	--	-11	T4
W5	-	--	--	-	--		0	-	--	--	--	-15	T5
	0	-1	3	1	-2		2	3	-1	-2	-4	-1	

На перетині SW з OT проставляється експертна оцінка їх взаємного впливу в балах. Підсумкова сума балів по рядках і стовпцях показує пріоритетність урахування того чи іншого чинника при формуванні стратегії.

За підсумками SWOT-аналізу складається матриця стратегічних заходів:

SO - заходи, які необхідно провести, щоб використовувати сильні сторони для збільшення можливостей компанії;

WO - заходи, які необхідно провести, долаючи слабкі сторони і використовуючи представлені можливості;

ST - заходи, які використовують сильні сторони організації для запобігання загроз;

WT - заходи, які мінімізують слабкі сторони для запобігання загроз. Правила проведення SWOT-аналізу.

Вихідні дані для проведення SWOT-аналізу сильних та слабких сторін регіону для визначення доцільності розвитку бізнесу Вашого сільськогосподарського підприємства

1. Близьке розташування місцевих енергетичних потужностей та мереж.
2. В цілому сприятливі кліматичні умови.
3. Виробництво будівельних матеріалів.
4. Високий рівень освоєння земель, придатних для сільськогосподарського виробництва.
5. Високий ступінь зносу основних фондів. Велика енергомісткість устаткування та його моральна застарілість.
6. Високі банківські кредитні ставки.
7. Відсутність залізничних комунікацій з стандартною колією.
8. Відсутність інвестиційних фондів.
9. Відсутність у найближчі роки змін у чинному законодавстві, які б дозволили прискорити та спростити процедуру отримання спеціальних дозволів на користування надрами.
10. Відсутність у районі комунікацій з використання природного газу.
11. Водні запаси району достатні для забезпечення функціонування та розвитку промисловості, сільського та житлово-комунального господарства, промислового розведення риби, туристично – рекреаційних потреб, виробництва енергії.
12. Впровадження інтенсивних технологій вирощування рослинницької продукції, розширення площ посіву конкурентноспроможних культур, зокрема олійних культур для переробки на біодизельне паливо.
13. Впровадження сучасних технологій глибокої переробки дикоростучих лісових ягід, грибів, лікарських рослин.
14. Географічне розміщення на перетині міжнародних та міжобласних транспортних магістралей. Наявність прямих закордонних дорожніх зв'язків.
15. Достатньо розвинена система зв'язку.
16. Забезпечення безвідходного використання лісових ресурсів шляхом впровадження сучасних технологій переробки деревини.
17. Комплексне використання земель лісового та водного фонду.
18. Мережа банківських установ у цілому відповідає потребам господарського комплексу.

19. Модернізація існуючих підприємств харчової промисловості та будівництво нових.

20. Можлива нестабільність та непрогнозовані коливання національної валюти, а також зростання вартості банківських кредитів.

21. Можливі міжвідомчі неузгодженості в процесі вдосконалення державного управління лісовим господарством.

22. Можливість залучення до використання земель, власники яких не господарюють самостійно та не використовують їх з передачею в оренду.

23. Наявні в районі лісові ресурси достатні для розвитку деревообробної, целюлозно-паперової та меблевої промисловості, заготівлі та переробки дикоростучих лісових ягід, грибів, лікарських рослин, розвитку туристично - рекреаційної галузі.

24. Наявність значної кількості непродуктивних ґрунтів.

25. Наявність кваліфікованої робочої сили, особливо будівельників.

26. Наявність незадіяних виробничих приміщень та об'єктів незавершеного виробництва.

27. Наявність потужної сировинної бази для харчової промисловості.

28. Недостатні обсяги фінансування модернізації житлово-комунальної галузі за рахунок бюджету, власних та залучених коштів житлово-комунальних підприємств, низька ефективність діяльності ЖКП.

29. Недостатній рівень платоспроможності населення, що не дозволяє вирішувати житлову проблему шляхом індивідуального будівництва або придбання житла на вторинному ринку.

30. Недостатній рівень рекреаційно - туристичної інфраструктури (готелі, санаторно -курортні заклади, бази відпочинку).

31. Недостатній розвиток сфери торгівлі, ресторанного господарства та побутового обслуговування населення, особливо в сільських населених пунктах.

32. Незначний прогрес в усуненні бюрократичних перешкод, які стримують розвиток господарського комплексу району (складні та тривалі процедури відведення земельних ділянок, видання вихідних даних, розроблення, експертизи та затвердження проектно-кошторисної документації).

Різкі підвищення вартості енергоносіїв.

33. Низькопродуктивна худоба, свині та птиця.

34. Подальша невизначеність із продажем земель сільськогосподарського призначення.
35. Порівняно невеликі обсяги токсичних відходів.
36. Потребують реконструкції існуючі меліоративні системи.
37. Потребують реконструкції існуючі очисні споруди.
38. Розвиток „зеленого” туризму, розвиток рекреаційно-туристичної інфраструктури та системи дорожнього сервісу.
39. Розміщення основних запасів торфу в складі розпайованих сільськогосподарських угідь.
40. Сприятливе для інвесторів співвідношення рівня кваліфікації місцевих трудових ресурсів та розміру оплати праці.
41. Угіддя з родючими ґрунтами розчленовані, що негативно впливає на можливість ведення високорентабельного рослинництва.
42. Формування сучасної інфраструктури заготівлі, транспортування, зберігання і реалізації сільськогосподарської сировини та готової продукції.
43. Широке залучення потенційних інвесторів як для організації промислового видобутку на розвіданих родовищах, так і для проведення геологорозвідувальних робіт на перспективних ділянках з правом їх дослідно-промислової розробки.
44. Якість дорожнього покриття більшості внутрірайонних доріг не відповідають стандартам якості та безпеки.

Завдання на виконання

На основі теоретичних відомостей та фактичних даних об'єкта дослідження, необхідно зробити SWOT-аналіз конкретного підприємства за наступним планом:

1 Виберіть для аналізу яку-небудь добре відому фірму. Це може бути підприємство чи організація, у якій ви працюєте чи працювали раніше, або підприємство, про продукцію і діяльність якого ви маєте виразне уявлення.

2 Спробуйте скласти список факторів, що визначають сильні й слабкі сторони вашого об'єкта. До цього списку повинні входити фактори, що ви можете оцінити самостійно чи за допомогою доступних для вас експертів, тобто людей, що компетентні у відповідних питаннях.

Бажано, щоб ці два списки містили приблизно рівну кількість факторів для полегшення їх подальшого оцінювання і зіставлення.

3 Після завершення складання списків сильних і слабких сторін об'єкта аналізу спробуйте підбити деякий підсумок. Для цього існують різні підходи від елементарного і до більш ускладнених. У будь-якому випадку в основі кожного з них закладені експертні оцінки. Як

експерт у даному випадку виступаєте ви, однак бажано за можливості залучати й інших учасників, що мають уявлення про ваш об'єкт і свою думку з питань, поданих у списках.

Варіант А — найбільш простий. Необхідно проставити "+" проти тих факторів у списку сильних сторін, за якими ваш об'єкт може оцінюватися задовільно (чи вище за середнє) і знаки "-" за тими факторами, які об'єкт не задовольняє (чи нижче середнього).

Аналогічно варто оцінити список слабких сторін об'єкта тільки зворотними оцінками, тобто "+", якщо об'єкту не властивий відповідний фактор слабкості (чи він нижче середнього рівня) і знак "-", якщо даний фактор слабкості властивий об'єкту (чи перевищує середній рівень). Потім, додавши всі "+" і "-" у списках сильних і слабких сторін, ми одержимо узагальнену оцінку сукупності сильних і слабких сторін компанії.

Варіант Б — небагато ускладнений. Оцінки проставляються аналогічно до варіанта А, з тією тільки відмінністю, що, як позитивні, так і негативні, оцінки проставляються в балах від 1 до 5. Причому в списку сильних сторін проставляються тільки позитивні оцінки (" +5" — відповідний фактор сили компанії знаходиться на найвищому рівні, а якщо "+1" — на найнижчому).

Слабкі сторони подані тільки негативними значеннями («-5» — за даним фактором компанія максимально слабка, «-1» — даний фактор слабкості практично не властивий компанії). Відповідні проміжні значення балів відповідають проміжним оцінкам сили і слабкості компанії за даним фактором.

Після проставлення балівних оцінок за всіма показниками списків сильних і слабких сторін компанії вони додаються за всіма показниками. У підсумку одержуємо суму позитивних оцінок за факторами, що відбивають сильні сторони компанії, і суму негативних оцінок за слабкими сторонами компанії.

Різниця цих сум визначає загальну оцінку стану компанії. Чим більший отримано позитивний підсумок, тим більш сильні позиції має фірма, чим більш негативний підсумок, тим більш несприятливою (слабкою) є сучасна позиція компанії.

4 Підбиття остаточних підсумків варто виконати шляхом детального аналізу значень окремих факторів сили й слабкості і виявлення можливих причин та недоліків стратегічного і тактичного планування, що обумовлюють її незадовільний стан за цими факторами.

На підставі цих висновків варто розробити пропозиції для виведення фірми з несприятливого стану чи для подальшого

зміцнення і розвитку компанії, якщо аналіз показав, що вона перебуває в благополучному стані з погляду оцінки її сильних і слабких сторін.

5 Оцінювання можливостей, що наявні чи можуть відкритися перед фірмою, а також можливих чи наявних загроз (небезпек) для компанії з боку конкурентів виконати досить складно, тому що це зажадає проведення аналізу всієї галузі й основних конкурентів компанії. Тому в цій частині SWOT-аналізу рекомендується спробувати, виходячи з висновків до першої частини аналізу, відшукати можливості зміцнення позицій компанії на ринку галузі.

З іншого боку, виходячи з аналізу слабких сторін компанії, варто зробити прогноз несприятливого розвитку цих факторів і оцінити небезпечні наслідки, до яких вона може привести, оцінити експертним шляхом ймовірності несприятливих результатів і запропонувати організаційно-економічні заходи в плані стратегічного розвитку із запобігання цих несприятливих результатів.

Вихідні дані для проведення SWOT-аналізу

- | | |
|-----------------------------|---|
| 1. Господарство: | С(Ф)Г “Агротаврія”,
Михайлівського району
Запорізької області |
| 2. Площа господарства, | 640 га |
| з них сільськогосподарських | 634 га |
| угідь | |
| з них ріллі | 604 га, в т.ч.:
140 га – у власності;
500 га – орендовані |
| 3. Відстань: | |
| до м. Мелітополь | 6,5 км |
| до м. Запоріжжя, | біля 150 км |
| м. Сімферополя | |
| до центральної садиби ферми | 600 м |
| 4. Озброєність технікою | Рік Вартість Кількість
випуску |

Трактори	ХТЗ -	1994	12000 \$	1
121				
Т – 150К		1990	2500\$	1
Т – 150К		1987	2500\$	1
	Т – 150К	1987	2500\$	1
	ДТ – 75	1987	2500\$	1
	ЮМЗ – 6кл	1980	2000\$	1
	ЮМЗ – 6кл	1993	3700\$	1
	МТЗ - 80	1986	2000\$	1
Навантажувач УН – 053		1980	5000\$	1
Сівалка зерна СЕП			3600\$	3
Обприскувач ОП – 2000			1500\$	2
Культиватор КПС – 4		1998	5200грн	5
Культиватор КРН – 5,8			5000грн	2
Плуги:ПЛН - 4		1992	3500грн	1
ПЛН – 5		1992	4000грн	1
ПЛН – 3		1992	2500грн	1
Борони БНП		1990	1000грн	
Котки і зчеплення		-	3000грн	3
Розсадопосадкова техніка		1995	15000грн	1
Причеп тракторний ЗПТС		1986	4000грн	4
Самоскид МАЗ		1995	26000грн	1
ГАЗ – 53		1992	10000грн	1
ЗІЛ - 30		1996	3500\$	1
Пікап “Таврія”		2001	15000грн	1
5.	Виробничі будівлі та споруди:	Площа	Вартість	Рік зведення
	Склад зерновий	2400м ²	58000грн	1992
6.	Робоча сила і побутові витрати:			
	26 чол. – постійні;			
	50 чол. – тимчасові (сезонні);			
	3 чол. - сім'я (фермер, жінка та син)			
7.	Виробничі площі, га:			
	озима пшениця – 350			
	ячмінь – 27			

соняшник – 52
помідори – 40
капуста – 17
огірки – 2
кавуни – 4
черешня – 30
пар – 112

ПРАКТИЧНА РОБОТА №6

ТЕХНОЛОГІЯ ЗАСТОСУВАННЯ PEST – АНАЛІЗУ

Мета заняття: засвоїти методику “PEST-аналізу” для діагностики проблем діяльності підприємства.

План роботи

- 1. Ознайомлення з сутністю методу.*
- 2. Етапи проведення аналізу.*
- 3. Завдання на виконання.*

Хід роботи

Перелік факторів дальнього зовнішнього середовища досить великий, проте науковцями запропоновано виокремлення чотирьох ключових напрямів, аналіз яких отримав назву PEST – аналіз (від англ. political-logal – політико-правові, economic – економічні, sociocultural – соціокультурні, technological forces – технологічні фактори).

Політичне середовище. Політична стабільність держави є одним з ключових факторів, що дозволяють знизити ризики розвитку підприємства у межах обраної ним стратегії. Для підприємства при розробці стратегії важливо розуміти сталість та узгодженість (відсутність протиріч) законодавчої бази з питань економічної діяльності.

Крім того, важливо також розуміти перспективи державного регулювання в таких областях, як:

- Соціальна захищеність населення.
- Зовнішня торгівля.
- Регулювання ціноутворення.
- Екологічна політика.

- Обмеження діяльності підприємств шляхом встановлення вимог до якості продукції та ін.

Економічне середовище. В умовах ринкової економіки аналіз економічного середовища включає прогнози змін економіки, що виражені в показниках інфляції, державної політики в області податків та кредитування, рівня зайнятості населення, циклів ділової активності, грошового обігу та ін.

Важливим аспектом аналізу є визначення циклу ділової активності національної економіки та його співставлення з циклом ділової активності галузі та підприємства, що в майбутньому дозволить обрати більш ефективну стратегію, що враховує стан економіки та тенденції його розвитку.

Соціокультурне середовище. Посилення конкуренції між товаровиробниками та відповідно диференціація товарів за групами споживачів потребують більш детального вивчення останніх. Споживчі вимоги впливають не лише на економічні міркування, але й на демографічні, освітні та ін. ознаки. Саме вони стають об'єктами дослідження та прогнозування. При вивченні даного середовища аналізують:

- Демографічні ознаки населення.
- Розподіл доходів за групами населення.
- Зміни в стилі життя, традиціях та устоях.
- Рівень освіти населення.
- Рівень споживання товарів та послуг, інше.

Результати аналізу оформляються в виді пояснювальної записки.

Технологічне середовище. У процесі аналізу виявляються науково-технічні тенденції, що характерні для галузі (можливості технологічних проривів, виникнення товарів з принципово новими характеристиками та ін.). Також виконується порівняння можливостей підприємства з можливостями його конкурентів з точки зору техніко-технологічного та науково-технічного рівнів підприємства.

Результати аналізу є основою для розробки стратегії НДР підприємства, в межах якої визначається розмір бюджету НДР, його структура, планується спільна робота з іншими підприємствами, формуються плани закупки нового обладнання, ліцензій та ін.

При здійсненні аналізу технологічного середовища використовують наступні характеристики:

- 1) державні витрати на НДОКР;
- 2) державну орієнтацію на певні напрями технологічних зусиль;
- 3) нові відкриття та розробки (національні та світові);

- 4) швидкість передачі технологій (довжина ланцюга «дослідження-виробництво»);
 - 5) швидкість виходу продукції на ринок та ін.
- В узагальненому вигляді основні фактори ЗДС наведені на рис.

6.1



Рис. 6.1. Основні напрями аналізу зовнішнього середовища за технологією PEST-аналізу

Результати аналізу зовнішнього середовища дають змогу менеджерам підприємства організувати роботу підприємства більш ефективно за рахунок розуміння того, на які аспекти роботи підприємства потрібно звернути увагу.

Іноді застосовуються і інші формати PEST-аналізу, наприклад, SLEPT-аналіз (додається правовий фактор) або STEEPLE-аналіз, відповідно до якого виокремлюють наступні прошарки аналізу: соціально-демографічний, технологічний, економічний, оточуюче середовище (природні фактори), політичний, правовий та етнічний фактори.

Завдання на виконання

Провести PEST-аналіз досліджуваної галузі із застосуванням кількісного та якісного оцінювання, запропонувати підприємству комплекс заходів для підвищення ефективності його системи стратегічного планування.

1. Сформулювати чотири групи факторів впливу зовнішнього середовища. Найчастіше до цих груп відносять фактори:

політичні – фактори, що впливають на політичні погляди та поділяють людей на окремі політичні групи і знаходять вираження в діяльності та прийнятті рішень місцевими органами влади та уряду;

економічні – фактори, що пов'язані з обігом грошей, товарів, інформації та енергії;

соціально-демографічні – фактори, які впливають на рівень і тривалість життя людей, а також формують їхню ціннісну орієнтацію;

техніко-технологічні – фактори, що пов'язані з розвитком техніки, обладнання, інструментів, процесів обробки та виготовлення продуктів, матеріалів і технологій, а також ноу-хау.

2. Експертним шляхом для кожного фактора встановити вагу та бал. Вага фактора відображає його значущість у групі, за умови, що вплив усіх факторів однієї групи становить "1". Бал фактора встановлюється за шкалою від 1 до 5 і відображає ступінь урахування цього фактора у діяльності підприємства (1 – фактор не враховується; 5 – вплив фактора максимально враховується під час розробки стратегії підприємства).

3. Розрахувати оцінку для кожного фактора як добуток ваги та бала, а також сумарну оцінку для кожної з чотирьох груп як суму оцінок факторів у групі.

4. Визначити найбільш та найменш впливові на діяльність підприємства фактори зовнішнього середовища, зробити висновки.

ПРАКТИЧНА РОБОТА №7

“ОСВОЄННЯ МЕТОДИКИ ПІДГОТОВКИ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ТА ПОРАД З ВИКОРИСТАННЯМ МЕТОДИКИ “ЧАСТКОВИХ БЮДЖЕТІВ”

Мета заняття: ознайомитись з методикою «часткових бюджетів» для визначення доцільності інвестиційних проектів.

План роботи

- 1. Ознайомлення з методом аналізу «часткових бюджетів».*
- 2. Розрахунок доцільності інвестиційних проектів.*
- 3. Аналіз інвестиційних проектів.*

Хід роботи

Метод аналізу “часткових бюджетів” оснований на визначенні приросту або зниження чистого доходу в результаті запропонованих змін і дозволяє шляхом простих розрахунків методом порівняння

визначитися з економічною доцільністю прийняття того чи іншого управлінського рішення.

Частковий бюджет складається із чотирьох базових статей :

Приріст вигод (надходжень)	Приріст затрат (втрат, витрат)
А – Додатковий дохід, отриманий від використання запропонованих змін.	С – втрачений (упущений) дохід, який втратить господарство від запропонованих змін.
В – економія витрат при використанні запропонованих змін.	Д – Додаткові витрати – нові витрати, які понесе господарство при використанні запропонованих змін.
Всього вигод (А + В)	Всього втрат (С + Д)

Розрахунок $(A + B) - (C + D)$ показує прибутковість (збитковість) запропонованих змін.

Розрахунок $(A + B) > (C + D)$ – зміна фінансово виправдана.

Завдання для виконання

За допомогою програмного продукту Ексел вирахувати загальні вигоди та втрати від використання інвестиційних ідей. Для порівняння різними слухачами робляться різні варіанти розрахунку прибутковості (збитковості) тієї чи іншої ідеї (проекту). Шляхом колективного обговорення вибираються найбільш прийнятні ідеї, а також оцінюється строк окупності інвестицій та коефіцієнт ефективності (рівень рентабельності проекту).

Перелік інвестиційних проектів:

1. Купівля комбайну “Дон”.
2. Купівля трактора МТЗ – 82 на заміну ДТ – 75.
3. Купівля трактора МТЗ – 82 на заміну Т – 150.
4. Купівля культиватора “Європак”.
5. Купівля культиватора “Європак”.
6. Крапельне зрошування під овочі відкритого ґрунту – 10га.
7. Закладка ягідника звичайним способом – 2 га.
8. Закладка ягідника шпалерним способом – 2 га.
9. Теплиця для вирощування овочів під крапельним зрошуванням – 5 соток.
10. Теплиця для вирощування ягід під крапельним зрошуванням – 3 сотки.

Інвестиційний проект №1

Купівля комбайна "Дон"

Вартість комбайна, грн

380000

Вартість агротехнічних послуг, грн/га

200

Площа збирання, га

400

Приріст вигод (надходжень)			Приріст затрат (втрат, витрат)		
А. Додатковий дохід		Сума	С. Втрачений (упущений) дохід		Сума
1		0	1		0
2		0	2		0
3		0	3		0
4		0	4		0
5		0	5		0
6		0	6		0
В. Економія витрат		Сума	Д. Додаткові витрати		Сума
1	Послуги сторонніх організацій (П *Вап)	80000	1	Зарплата (10міс.*200грн)+(2міс.*1000грн)	4000
2		0	2	Пальне (1,5грн*10л/га*400га)	6000
3		0	3	Амортизація (380000*15%/100)	57000
4		0	4	Технічне обслуговування (380000*6,5%/100)	24700
5		0	5		0
6		0	6		0
Разом вигод		80000	Разом витрат		91700
Результат (+, -)		-			-11700

Заключення щодо доцільності:

Недоцільно

Інвестиційний проект № 2

Купівля трактора МТЗ-82 на заміну ДТ-75

Вартість обладнання, грн
Річне завантаження, год

58000
1600

Приріст вигод (надходжень)			Приріст затрат (втрат, витрат)		
А. Додатковий дохід		Сума	С. Втрачений (упущений) дохід		Сума
1	Від продажу ДТ -75, грн	5000	1		
2			2		
3			3		
4			4		
5			5		
6			6		
В. Економія витрат		Сума	Д. Додаткові витрати		Сума
1	Пальне	26611	1	Пальне	23789
2	Амортизація	12600	2	Амортизація	8700
3	Технічне обслуговування	11172	3	Технічне обслуговування	4640
4			4		
5			5		
6			6		
Разом вигод		55383	Разом витрат		37129
Результат (+, -)		18254			-

Заключення щодо доцільності:

Доцільно

Інвестиційний проект № 3

Купівля трактора МТЗ-82 на заміну Т-150

Вартість обладнання, грн
Річне завантаження, год

58000
1600

Приріст вигод (надходжень)			Приріст затрат (втрат, витрат)		
А. Додатковий дохід		Сума	С. Втрачений (упущений) дохід		Сума
1	Від продажу ДТ -75, грн	1000	1		
2			2		
3			3		
4			4		
5			5		
6			6		
В. Економія витрат		Сума	Д. Додаткові витрати		Сума
1	Пальне	73180	1	Пальне	23789
2	Амортизація	12750	2	Амортизація	8700
3	Технічне обслуговування	11305	3	Технічне обслуговування	4640
4			4		
5			5		
6			6		
	Разом вигод	98235		Разом витрат	37129
	Результат (+, -)	61106			-

Заключення щодо доцільності:

Доцільно

Інвестиційний проект № 4

Купівля культиватора "Європак"

Обсяг робіт, га

400

Агротехнічні послуги, грн/га

25

Вартість обладнання, грн

33000

Приріст вигод (надходжень)			Приріст затрат (втрат, витрат)		
А. Додатковий дохід		Сума	С. Втрачений (упущений) дохід		Сума
1			1		
2			2		
3			3		
4			4		
5			5		
6			6		
В. Економія витрат		Сума	Д. Додаткові витрати		Сума
1	Послуги сторонніх організацій (ОрхАп)	10000	1	Амортизація (33000*15%/100)	4950
2			2	Технічний ремонт,грн	1980
3			3		
4			4		
5			5		
6			6		
	Разом вигод	10000		Разом витрат	6930
	Результат (+, -)	3070			-

Заклучення щодо доцільності:

Доцільно

Інвестиційний проект № 5

Купівля культиватора "Європак" (2 шт)

Обсяг робіт, га
Вартість обладнання, грн

400
33000

Агротехнічні послуги, грн/га

25

Приріст вигод (надходжень)			Приріст затрат (втрат, витрат)		
А. Додатковий дохід		Сума	С. Втрачений (упущений) дохід		Сума
1			1		
2			2		
3			3		
4			4		
5			5		
6			6		
В. Економія витрат		Сума	Д. Додаткові витрати		Сума
1	Послуги сторонніх організацій (ОрхАп)	10000	1	Амортизація (33000*15%/100)	9900
2			2	Технічний ремонт,грн	3960
3			3		
4			4		
5			5		
6			6		
	Разом вигод	10000		Разом затрат	13860
	Результат (+, -)	-			-3860

Заклучення щодо доцільності:

Недоцільно

Інвестиційний проект № 6

Крапельне зрошування під овочі відкритого ґрунту - 10 га

Обсяг робіт, га

10

Вихід на проектну потужність

2340

Вартість обладнання, грн

100000

Приріст вигод (надходжень)			Приріст затрат (втрат, витрат)		
А. Додатковий дохід		Сума	С. Втрачений (упущений) дохід		Сума
1			1		
2			2		
3			3		
4			4		
5			5		
6			6		
В. Економія витрат		Сума	Д. Додаткові витрати		Сума
1	Зарплата, грн	48000	1	Зарплата, грн	43200
2	Пальне, грн	4800	2	Електроенергія, грн	700
3	Мінеральні добрива, грн	11500	3	Пальне, грн	3200
4	Засоби захисту, грн	15800	4	Мінеральні добрива, грн	2876
5			5	Засоби захисту, грн	11000
6			6	Інші витрати, грн	15000
Разом вигод		80100	Разом витрат		75976
Результат (+, -)		4124			-

Заключення щодо доцільності:

Доцільно

Інвестиційний проект № 7

Закладка ягідника звичайним способом - 2 га

Проектна потужність, га

2

Приріст вигод (надходжень)			Приріст затрат (втрат, витрат)		
А. Додатковий дохід		Сума	С. Втрачений (упущений) дохід		Сума
1			1		
2			2		
3			3		
4			4		
5			5		
6			6		
В. Економія витрат		Сума	Д. Додаткові витрати		Сума
1	Прибуток, грн	12140	1	Зарплата, грн	5972
2			2	Пальне, грн	1632
3			3	Органічні, мінеральні добрива, грн	1808
4			4	Засоби захисту, грн	1490
5			5	Амортизація, грн	7672
6			6	Інші витрати, грн	4290
	Разом вигод	12140		Разом витрат	22864
	Результат (+, -)	-			-10724

Заклучення щодо доцільності:

Недоцільно

Інвестиційний проект № 8

Закладка ягідника шпалерним способом - 2 га

Проектна потужність, га

2

Приріст вигод (надходжень)			Приріст затрат (втрат, витрат)		
А. Додатковий дохід		Сума	С. Втрачений (упущений) дохід		Сума
1			1		
2			2		
3			3		
4			4		
В. Економія витрат		Сума	Д. Додаткові витрати		Сума
1	Прибуток, грн	24062	1	Зарплата, грн	6104
2			2	Пальне, грн	1720
3			3	Органічні добрива, мінеральні добрива, грн	2208
4			4	Засоби захисту, грн	1490
5			5	Амортизація насаджень, грн	10486
6			6	Амортизація, грн	1348
7			7	Інші витрати, грн	5082
Разом вигод		24062	Разом витрат		28438
Результат (+, -)		-			-4376

Заклучення щодо доцільності:

Недоцільно

Інвестиційний проект № 9

Теплиця для вирощування овочів під крапельним зрошуванням - 5 соток

Проектна потужність, соток

5

Приріст вигод (надходжень)			Приріст затрат (втрат, витрат)		
А. Додатковий дохід		Сума	С. Втрачений (упущений) дохід		Сума
1			1		
2			2		
3			3		
4			4		
5			5		
6			6		
В. Економія витрат		Сума	Д. Додаткові витрати		Сума
1	Прибуток, грн	51450	1	Зарплата, грн	5000
2			2	Насіння, грн	1000
3			3	Органічні, мінеральні добрива, грн	1100
4			4	Засоби захисту, грн	500
5			5	Електроенергія, грн	300
6			6	Амортизація, грн	750
	Разом вигод	51450		Разом витрат	8650
	Результат (+, -)	42800			-

Заключення щодо доцільності:

Доцільно

Інвестиційний проект № 10

Теплиця для вирощування ягід під крапельним зрошуванням - 3 сотки

Проектна потужність, м2

300

Приріст вигод (надходжень)			Приріст затрат (втрат, витрат)		
А. Додатковий дохід		Сума	С. Втрачений (упущений) дохід		Сума
1			1		
2			2		
3			3		
4			4		
5			5		
6			6		
В. Економія витрат		Сума	Д. Додаткові витрати		Сума
1	Прибуток, грн	38890	1	Зарплата, грн	3000
2			2	Мінеральні добрива, грн	500
3			3	Органічні добрива, грн	100
4			4	Засоби захисту, грн	500
5			5	Електроенергія, грн	300
6			6	Амортизація, грн	1710
	Разом вигод	38890		Разом витрат	6110
	Результат (+, -)	32780			-

Заключення щодо доцільності:

Доцільно

**ТЕСТИ ДЛЯ ПІДСУМКОВОГО КОНТРОЛЮ
З ДИСЦИПЛІНИ “СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКА ДОРАДЧА
ДІЯЛЬНІСТЬ”**

1. Коли в Україні виник консалтинг?

1	1980 р.,
2	2004 р.,
3	1991 р.,
4	1998 р.

Правильна відповідь: 3.

2. Скільки рівнів має дорадчий сервіс в Україні:

<i>(у бланку відповідей впишіть вірну відповідь одним словом)</i>

Правильна відповідь: три (або 3)

3. Суб'єктами сільськогосподарської дорадчої діяльності є:

1	дорадники,
2	експерти-дорадники,
3	дорадчі служби,
4	об'єкти державного управління.

Правильна відповідь: 1,2,3.

4. Фізична особа, яка на професійній основі проводить дорадчу діяльність, склала кваліфікаційний іспит та одержала кваліфікаційне свідоцтво і внесена до Реєстру сільськогосподарських дорадників та експертів-дорадників - це:

<i>(у бланку відповідей впишіть вірну відповідь одним словом)</i>

Правильна відповідь: Сільськогосподарський дорадник.

5. Що не є завданням дорадчої служби?

1	інформування,
2	консультування,
3	впровадження,
4	планування,
5	навчання.

Правильна відповідь: 4.

6. Процес передачі інформації між людьми - це:

<i>(у бланку відповідей впишіть вірну відповідь одним словом)</i>

Правильна відповідь: комунікація.

7. Система дорадництва у світі зародилася:

1	в XIX столітті в США,
2	в XIX столітті в Англії,
3	в XVIII столітті в Росії,
4	в XIX столітті у Голландії.

Правильна відповідь: 2.

8. Які складові частини дорадчої діяльності?

1	інформаційно-довідкова,
2	консультаційна,
3	інноваційна,
4	навчальна,
5	освітня.

Правильна відповідь: 1,2,3,4.

9. Поширення та впровадження у виробництво сучасних досягнень науки, техніки та технологій, надання сільськогосподарським товаровиробникам і сільському населенню дорадчих послуг – це:

(у бланку відповідей впишіть вірну відповідь словосполученням)

Правильна відповідь: головна мета діяльності сільськогосподарських дорадчих служб.

10. Перша сучасна сільськогосподарська дорадча служба в Україні сформована?

1	у 1991 році на Харківщині,
2	у 1993 році на Полтавщині,
3	у 1995 році на Львівщині,
4	у 1999 році на Одещині.

Правильна відповідь: 3.

11. Документ, який підтверджує достатній фаховий рівень сільськогосподарського дорадника або сільськогосподарського експерта-дорадника за програмою базової підготовки для самостійного здійснення дорадчої діяльності – це:

(у бланку відповідей впишіть вірну відповідь словосполученням)

Правильна відповідь: кваліфікаційне свідоцтво сільськогосподарського дорадника або сільськогосподарського експерта-дорадника.

12. Фізична особа, яка проводить дорадчу діяльність не на постійній основі, має достатній фаховий рівень та одержала кваліфікаційне свідоцтво відповідно до вимог законодавства і надає дорадчі послуги на запит дорадчих служб та дорадників - це:

(у бланку відповідей впишіть вірну відповідь словосполученням)

Правильна відповідь: Сільськогосподарський експерт-дорадник

13. Розставити у відповідності до методів консультування наступні елементи:

А. Групові	1. реклама,
В. Масові	2. семінар,
С. Індивідуальні	3. день поля,
	4. консультування по телефону,
	5. виставки,
	6. консультування в господарстві,
	7. ділова гра,
	8. консультування за допомогою листування,
	9. дискусія,
	10. інформація в Інтернеті,
	11. інформація на щитах на людних магістралях,
	12. лекції,
	13. публікації в пресі,
	14. телебачення.

Правильна відповідь: А-2,3,7,9,12; В-1,5,10,11,13,14; С-4,6,8.

14. Сукупність дій та заходів, спрямованих на задоволення потреб особистих селянських та фермерських господарств, господарських товариств, інших сільськогосподарських підприємств усіх форм власності і господарювання, а також сільського населення у підвищенні рівня знань та вдосконаленні практичних навичок прибуткового ведення господарства – це:

(у бланку відповідей впишіть вірну відповідь словосполученням)

Правильна відповідь: сільськогосподарська дорадча діяльність.

15. Виберіть правильну послідовність елементів консультаційного процесу:

1	аналіз,
---	---------

2	виявлення проблем,
3	результат,
4	рекомендації, щодо їхнього рішення,
5	прийняті рішення і дії.

Правильна відповідь: 2,4,5,3,1.

16. Що являється консалтинговою послугою?

1	договір,
2	навчання,
3	інформація,
4	сировина.

Правильна відповідь: 3.

17. Які з названих етапів комунікаційного процесу відносять до джерела інформації:

1	прийом,
2	розшифрування,
3	сприйняття,
4	передавання,
5	кодування,
6	створення.

Правильна відповідь: 4,5,6.

18. Встановіть відповідність між країнами і проектами міжнародної допомоги:

A. DFID, B. USAID, C. FARM	1. США, 2. Канада, 3. Німеччина, 4. Росія, 5. Голландія, 6. Великобританія, 7. Польща.
----------------------------------	--

Правильна відповідь: А - 6; В - 1; С - 2.

19. Закон України «Про сільськогосподарську дорадчу діяльність» був прийнятий у

(у бланку відповідей впишіть вірну відповідь)

Правильна відповідь: 2004 р.

20. Хто з перелічених осіб є експертами-дорадниками:

1	практики сільськогосподарського виробництва,
---	--

2	управлінці,
3	працівники закладів науки і освіти,
4	бухгалтери,
5	економісти,
6	юристи,
7	агрономи,
8	студенти.

Правильна відповідь: 1,2,3,4,5,6,7.

21. З наведеного переліку виберіть метод, який є універсальним методом передачі інформації, поширенням нових технологій дорадчими службами:

1	телефонна розмова,
2	лекція,
3	день поля,
4	семінар,
5	виставка,
6	тренінг.

Правильна відповідь: 3.

22. Встановіть відповідність:

А. 1991 р., В. 2004 р., С. 1995 р., D. 2005 р.	1. прийняття Закону України «Про сільськогосподарську дорадчу діяльність», 2. зародження дорадництва в Україні, 3. набрання чинності Закону України «Про сільськогосподарську дорадчу діяльність», 4. на Львівщині сформована перша сучасна сільськогосподарська дорадча служба.
---	---

Правильна відповідь: А - 2; В - 1; С – 4; D – 3.

23. Закон України «Про сільськогосподарську дорадчу діяльність» набрав чинності у

<i>(у бланку відповідей впишіть вірну відповідь)</i>
--

Правильна відповідь: 2005 р.

24. Хто є ключовими особами у системі сільськогосподарського дорадництва?

1	фермери,
2	посередники, які реалізують сільськогосподарську продукцію,
3	викладачі,
4	дорадники,
5	голови фермерських асоціацій.

Правильна відповідь: 4.

25. Консультування, при здійсненні якого дорадник виконує діагностику, розробку рішень та рекомендацій щодо їх впровадження, називається:

(у бланку відповідей впишіть вірну відповідь одним словом)

Правильна відповідь: Експертне консультування.

26. День поля – який це метод роботи?

1	масовий,
2	груповий,
3	індивідуальний,
4	статистичний.

Правильна відповідь: 2.

27. Виберіть з переліку методи, які є і масовими і груповими:

1	виставки,
2	тренінги,
3	семінари,
4	ярмарки,
5	реклама.

Правильна відповідь: 1,4.

28. Вкажіть порядок фаз консультаційного процесу?

1	впровадження,
2	підготовка,
3	навчання,
4	завершення,
5	діагностика,
6	консультація,
7	планування дій.

Правильна відповідь: 2,5,7,1,4.

29. Коли була створена Національна асоціація сільськогосподарських дорадчих служб?:

(у бланку відповідей впишіть дату і рік)

Правильна відповідь: 10 жовтня 2003 р.

30. Встановіть відповідність:

А. інфляція, В. консультація, С. інвестиція, D. дискусія, Е. комунікація.	1. іноземний капітал, що вкладається в розвиток країни, 2. знецінювання грошової одиниці, 3. обмін ідеями і думками, 4. передача знань з метою удосконалення дій, 5. передача інформації від однієї людини до іншої.
---	--

Правильна відповідь: А - 2; В - 4; С – 1; D – 3, Е – 5.

31. Встановіть відповідність:

А. Канада, В. США, С. Росія, D. Україна	1. змішана модель, 2. державна модель, 3. міністерська модель, 4. громадська модель.
--	---

Правильна відповідь: А -2; В - 1; С – ; D – 4.

32. Що таке атракція?

1	бесіда,
2	суперечка,
3	привабливість,
4	міміка.

Правильна відповідь: 3.

33. Де вперше застосували термін “Сільськогосподарська служба екстеншен” в?

(у бланку відповідей впишіть вірну відповідь одним словом)

Правильна відповідь: США.

34. Що таке емпатія?

1	сміх,
2	любов,
3	співчуття,
4	ненависть.

Правильна відповідь: 3.

35. Завданням демонстрації як навчального методу в дорадництві є:

1	впровадження нових технологій,
2	реклама господарства чи виробника,
3	підведення підсумків роботи господарства,
4	вивчення проблем фермера.

Правильна відповідь: 1.

36. Що таке схвалення?

1	виникнення привабливості однієї людини до іншої,
2	співчуття,
3	установка, що виражає позитивне відношення до іншої людини,
4	уважне вислуховування співрозмовника.

Правильна відповідь: 3.

37. Модель, зразок, приклад, правила способу життя, набір правил чи рекомендацій у межах певного етапу життя суспільства називають:

<i>(у бланку відповідей впишіть вірну відповідь одним словом)</i>

Правильна відповідь: Парадигмою.

38. Що таке атракція?

1	бесіда,
2	суперечка,
3	привабливість,
4	міміка.

Правильна відповідь: 3.

39. Що таке екстеншен?

1	інструмент,
2	поширення інформації,
3	метод,
4	подія.

Правильна відповідь: 2.

40. Одним з найпоширеніших способів проведення аналізу потреб у навчанні є:

<i>(у бланку відповідей впишіть вірну відповідь одним словом)</i>

Правильна відповідь: Анкетування.

41. Парадигмами дорадництва є:

1	показ нестачі знань у людей,
---	------------------------------

2	розвиток у людей бажання вчитися,
3	постійне і цілеспрямоване нав'язування нових ідей,
4	навчання,
5	контроль і система санкцій щодо тих, хто не бажає застосовувати нові ідеї,
6	допомога у реалізації знань на практиці.

Правильна відповідь: 1,2,4,6.

42. Найбільш впливовими у громаді є такі категорії людей:

1	новатори,
2	ранні впроваджувачі,
3	рання більшість,
4	пізня більшість,
5	відстаючі.

Правильна відповідь: 2.

43. Дистанційне навчання – це:

1	навчання дорослих,
2	процес взаємодії викладача і учня, що базується на використанні нових інформаційних технологій,
3	навчання дітей,
4	підвищення кваліфікації.

Правильна відповідь: 2.

44. На якій із стадій комунікаційного процесу відбувається підготовка інформації, отриманої приймачем для сприйняття її значення:

1	передача,
2	кодування,
3	створення повідомлення,
4	розшифровка.

Правильна відповідь: 4.

45. Консультування, при здійсненні якого дорадник не тільки збирає ідеї, аналізує рішення, а й готує основу для їх появи, називається:

(у бланку відповідей впишіть вірну відповідь одним словом)
--

Правильна відповідь: Навчання.

46. Методи дорадництва, що використовують різні засоби масової інформації, щоб поширити інформацію і впливати на великі групи людей, відносять до:

1	групових методів дорадництва,
2	масових методів дорадництва,
3	сімейних методів дорадництва,
4	індивідуальних методів дорадництва.

Правильна відповідь: 2.

47. Досвід американських клубів 4-Н (форейч) може бути використаний:

1	групових методів дорадництва,
2	масових методів дорадництва,
3	сімейних методів дорадництва,
4	індивідуальних методів дорадництва.

Правильна відповідь: 2.

48. Державна модель розвитку дорадництва:

1	розвивається шляхом надання консультаційних послуг на платній основі,
2	розвивається на базі університетської моделі, створюваної на базі регіональних або галузевих університетів як структурний підрозділ галузевих органів управління,
3	створюється на базі фермерських асоціацій і об'єднань,
4	створюється на базі асоціацій і об'єднань виробників та переробників аграрної продукції.

Правильна відповідь: 2.

49. Реєстр дорадчих служб, дорадників та експертів-дорадників створює і веде:

1	Міністерство аграрної політики,
2	Міністерство юстиції,
3	Національна асоціація сільськогосподарських дорадчих служб,
4	Обласні державні адміністрації.

Правильна відповідь: 1.

50. Встановіть відповідність:

А. організаційне дорадництво	1. пов'язане з впровадженням нових технологій у сферу виробництва сільськогосподарської продукції,
В. технологічне дорадництво	2. ґрунтується на технологічному і організаційному дорадництві,
С. юридичне дорадництво	3. пов'язане з створенням, реорганізацією, модернізацією та реструктуризацією суб'єктів господарювання,
Д. економічне дорадництво	4. дорадництво з питань сімейної економіки сільського населення,
Е. соціально-побутове дорадництво	5. надання юридичних послуг у сфері виробництва сільськогосподарської продукції.

Правильна відповідь: А - 3; В - 1; С – 5; D – 2, Е – 4.

51. З якою метою ведуться реєстри сільськогосподарських дорадників і експертів-дорадників?:

1	забезпечення ведення єдиного обліку дорадчих служб, дорадників та експертів-дорадників,
2	забезпечення відкритості інформації про дорадчі служби, дорадників та експертів-дорадників,
3	забезпечення створення сприятливих умов для інформатизації аграрної сфери,
4	забезпечення відслідковування суб'єктів дорадчої діяльності.

Правильна відповідь: 1,2,3.

52. До переваг масових методів дорадництва можна віднести:

1	охоплюють велику кількість людей одночасно,
2	не потребують особистих контактів з фермером,
3	є своєчасним джерелом інформації завдяки частоті і регулярності, з якою інформація надається,
4	легко виступати консультанту,
5	створюють атмосферу довіри до місцевої програми і рекомендацій дорадчої служби,
6	не потребують залучення фахівців,
7	мають швидкий доступ до селян,
8	створюють віртуальний зв'язок з фермером.

Правильна відповідь: 1,3,5,7.

53. Виділіть способи психологічного впливу на співрозмовника:

1	переконання,
2	наслідування,
3	спонукання,
4	натяк,
5	здирство,
6	похвала,
7	крик,
8	насмішка.

Правильна відповідь: 1,2,3,4,6.

54. Консультування, при здійсненні якого дорадники постійно взаємодіють з клієнтом, оцінюють його ідеї, пропозиції, проводять за його сприяння аналіз проблем та підготовку рішень, називається:

(у бланку відповідей впишіть вірну відповідь одним словом)

Правильна відповідь: Процесне консультування.

55. Встановіть відповідність:

А. інформаційно-довідкова підсистема консалтингу	1. забезпечує створення інновацій на базі нових знань, які дають змогу споживачу підвищити рівень розвитку виробництва, сприяє освоєнню знань,
В. консультаційна підсистема консалтингу	2. поєднує структури з консультаційного обслуговування галузі й підприємств
С. інноваційна підсистема консалтингу	АПК з економічного аналізу, організації, управління, бізнес-планування і ін.,
Д. навчальна підсистема консалтингу	3. забезпечує ведення та поповнення банку даних інформаційних ресурсів, що постачаються науковими організаціями, бібліотеками, консультаційними службами і товаровиробниками,
	4. відкрита система, яка спирається на інформаційну підсистему і практичне консультування, залучає до навчального процесу не лише кадри консультаційних служб, а й викладачів вищої школи і вчених.

Правильна відповідь: А - 3; В - 2; С – 1; D – 4.

56. За характером контактів методи дорадчої діяльності поділяються на:

1	індивідуальні,
2	безконтактні,
3	групові,
4	дистанційні,
5	масові,

Правильна відповідь: 1,3,5.

57. До переваг індивідуальних методів дорадництва можна віднести:

1	зміцнюють довіру до спеціаліста як надійного джерела інформації,
2	допомагають налагодити контакт з тими, хто не охоплений діяльністю служби,
3	не вимагають великих витрат,
4	є швидким і легким способом поширення інформації,
5	гарантують оперативний зворотний зв'язок у вигляді відповідей на запитання чи вирішення проблем,
6	дають можливість охопити багатьох фермерів за короткий проміжок часу

Правильна відповідь: 1,2,4,5.

58. За категоріями людей, що сприймають зміни та інновації, людське суспільство має таку структуру:

1	новатори	А	2,5%
2	ранні впроваджувачі,	Б	13,5%
3	рання більшість	В	34%
4	пізня більшість	Г	34%
5	відстаючі	Д	16%

Правильна відповідь: 1-А, 2-Б, 3-В, 4-Г, 5-Д.

59. Джерелом в процесі комунікації між людьми є:

<i>(у бланку відповідей впишіть вірну відповідь словосполученням)</i>

Правильна відповідь: Людина або група людей, що формулюють ідею, думку і бажають передати їх іншій людині або іншим людям.

60. До переваг групових методів дорадництва можна віднести:

1	стимулюють навчання,
2	охоплюють велику кількість людей,
3	легко підібрати групу за інтересами,

4	можна використовувати різні методи,
5	легко плануються,
6	підходять для будь-якої тематики,
7	порівняно недорогі,
8	не потребують візиту до фермерів.

Правильна відповідь: 1,2,4,6,7.

61. За допомогою яких сайтів дорадники отримують інформацію сільськогосподарського профілю?

1	www.google,
2	www.agroua.net,
3	www.ukr.net,
4	www.minagro.gov.ua,
5	www.dorada.org.ua.

Правильна відповідь: 1,2,4.

62. Недоліком індивідуальних методів дорадництва є:

1	вимагають спеціальної підготовки і майстерності;
2	витрати вищі;
3	вимагають знання методів навчання дорослих;
4	вимагають великої кількості часу на підготовку.

Правильна відповідь: 2.

63. Що характеризує динамічний бік психічних реакцій людини (темп, швидкість, ритм та інтенсивність)?

<i>(у бланку відповідей впишіть вірну відповідь одним словом)</i>

Правильна відповідь: темперамент.

64. Дотримуючись паузи, дорадник надає можливість:

1	говорити клієнту;
2	завершити розмову;
3	створити відчуття продуманості;
4	слухати клієнта.

Правильна відповідь: 1.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

Основна

1. Дудар Т. Г. Консалтинг в системі агро бізнесу / Т. Г. Дудар. – Тернопіль: Економічна думка, 2003. – 80 с.
2. Закон України «Про сільськогосподарську дорадчу діяльність»: Науково-практичний коментар/ Р.Я. Корінець, М.П.Гриценко, Т.П. Кальна-Дубінюк та ін. // За ред. Р.Я. Корінця. – НВФ «Українські технології», 2007. – 248 с.
3. Кальна-Дубінюк Т. П. Застосування інтерактивних консалтингових систем в дорадництві / Т. П. Кальна-Дубінюк // Науковий вісник Національного аграрного університету. - 2008.- Вип. 131. - С. 239 - 242.
4. Кальна-Дубінюк Т. П. Застосування інтерактивних консалтингових систем в дорадництві / Т. П. Кальна-Дубінюк // Науковий вісник Національного аграрного університету. - 2008.- Вип. 131. - С. 239 - 242.
5. Кальна-Дубінюк Т. П. Організація інформаційно-консультаційного забезпечення сільськогосподарських підприємств: монографія / Т. П. Кальна-Дубінюк. – Ніжин: ПП Лисенко М.М., 2012. – 363 с.
6. Кальна-Дубінюк Т. П. Сучасні методи ефективного консультування // Науковий вісник НАУ. – К., 2008. – Вип. 124. – С. 269-271.
7. Кальна-Дубінюк Т. П. Управлінський консалтинг в інноваційному розвитку підприємств / Т. П. Кальна-Дубінюк // Науковий вісник НУБіП України. – К., 2009. – Вип. 142, ч.1. – С. 76-81.
8. Кальна-Дубінюк Т. П., Шишова О.Б. Консалтинг в організації та управлінні венчурних підприємств / Т. П. Кальна-Дубінюк, О. Б. Шишова // Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства ім. Петра Василенка. Серія: Економічні науки. – 2004. – Вип. 31. – С. 91-98.
9. Кальна-Дубінюк Т.П. Методологія консультування та її сутність // Науковий вісник НУБіП України. Серія «Економіка, аграрний менеджмент, бізнес» – К.: ВЦ НУБіП України, 2011. – Вип. 168. – ч. 3. С. 53-58.
10. Кальна-Дубінюк Т.П. Бізнес-школи та їх роль у інноваційному консалтингу: зб. тез доп. всеукр. наук.-метод. конф. / Проблеми дидактичної підготовки науково-педагогічних працівників вищої освіти. – К.: Аграр Медіа Груп, 2010. – С. 148-150.

11. Кальна-Дубінюк Т.П. Інноваційний консалтинг: становлення та сучасні тенденції // Україна і світ - прагнення змін. – К.:Фулбрайт. –2009.
12. Кальна-Дубінюк Т.П. Інноваційний розвиток управлінського консалтингу / Науково-практичний ж. "Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку". – № 1, 2011. – С. 72-80.
13. Кальна-Дубінюк Т.П. Консультаційні технології в сфері аграрного управління / Т.П. Кальна-Дубінюк, О.Ф. Шаповал // Зовнішня торгівля. №4, 2012. – С. 85-95.
14. Кальна-Дубінюк Т.П. Оцінка ефективності консалтингових послуг / Т.П. Кальна-Дубінюк // Економіка АПК, 2012. – № 4. – С. 134- 138.
15. Кальна-Дубінюк Т.П. Розвиток аграрного консалтингу в зарубіжній та українській практиці / Т.П. Кальна-Дубінюк, С.І. Данілюк // Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України. Серія: Економіка, аграрний менеджмент, бізнес. – 2012. – Вип. 163, – Ч.1. – С. 147-151.
16. Кальна-Дубінюк Т.П. Сільськогосподарська дорадча діяльність / Т.П. Кальна-Дубінюк, І.П. Кудінова, Л.Х. Рибак, Л.М. Середа. – К. : ПП Лисенко М.М., 2014. – 344 с.
17. Кальна-Дубінюк Т.П. Сучасні інформаційно-консультаційні технології: Збірник наукових праць / Матеріали Міжнародної конференції „Форум вищої освіти”, КПП. – К., 2008. – С. 54-57.
18. Кальна-Дубінюк Т.П., Кадієвський В.А., Швиденко М.З. Дорадництво на шляху успішного впровадження інновацій // Збірник статей « Організація бізнес-шкіл в дорадництві для успішного впровадження інновацій». – К.: НУБіП України. –2012. – С. 18-21.
19. Кальна-Дубінюк Т.П., Кудінова І.П., Рибак Л.Х., Мосіюк С.І., Самсонова В.В., Локутова О.А., Корінець Р.Я., Сокол Л.М., Бесчастна М.В. / Формування та розвиток системи дорадництва в Україні: Монографія. – Ніжин: Видавець ПП Лисенко М.М., 2014. – 332 с.
20. Кальна-Дубінюк Т.П., Кулаєць М.М., Рибак Л.Х., Мосіюк С.І., Кудінова І.П., Локутова О.А., Харченко Г.А., Пугач Н.А. Інформаційні матеріали до школи-семінару з дорадництва для власників агроосель. Серія 3. Сільський зелений туризм // За ред. В.П. Васильєва. – Ніжин: Видавець ПП Лисенко М.М., 2011. – 72 с.
21. Кальна-Дубінюк Т. П. Організація інформаційно-консультаційного забезпечення сільськогосподарських підприємств:

монографія / Т. П. Кальна-Дубінюк. – Ніжин: ПП Лисенко М.М., 2012. – 363 с.

22. Кальна-Дубінюк Т.П., Корінець Р.Я., Кудінова І.П., Рибак Л.Х., А.С. Хвалінська. Словник-довідник з дорадництва. – Львів: НВФ “Українські технології”, 2008. – 208 с.

23. Кальна-Дубінюк Т.П., Рогоза К.Г., Самсонова В.В., Кудінова І.П., Бесчастна М.В., Гнідан М.М., Дубінюк Ю.В., Данилюк С.І., Бас О.І. Сучасні інформаційно-консультаційні технології в дорадництві: монографія - Ніжин: ПП Лисенко, 2017. - 216 с.

24. Концепція (проект) та техніко-економічне обґрунтування створення Державної системи сільськогосподарського дорадництва в Україні / За редакцією М.Ф. Кропивка. – К.: ННЦ «Інститут аграрної економіки НААН України», 2010. – 58 с.

25. Кропивко М. Ф. Концептуальний підхід до розвитку мережі сільськогосподарських дорадчих служб / М. Ф. Кропивко // Збірник статей міжнародної школи-семінару «Теорія і практика інноваційно-консультаційної діяльності». – К., 2010. – С.15-20.

26. Кропивко М. Ф. Шляхи розвитку сільськогосподарського дорадництва в Україні / М. Ф. Кропивко // Науковий вісник НУБіП України. Серія «Економіка, аграрний менеджмент, бізнес». – 2011. – Вип. 168. – Ч. 3. – С.10 -16.

27. Кропивко М.Ф., Похилено Н.М. До питання створення державної системи сільськогосподарського дорадництва в Україні // Збірник статей « Організація бізнес-шкіл в дорадництві для успішного впровадження інновацій». – К.: НУБіП України. – 2012. – С. 7-16.

28. Кудінова І.П. Використання активних методів навчання у навчальному процесі. Колективна монографія “Актуальні питання інноваційного розвитку освіти, науки, виробництва”. - К.: «АГРАР МЕДІА ГРУП», 2010. – С. 121-124.

29. Кудінова І.П. Впровадження інноваційних технологій у дорадництві // Інформаційний вісник щодо актуальних питань з дорадництва. - К., Аграрна освіта, 2010. – № 4. – С. 9-11.

30. Кудінова І.П. Організація навчання в інформаційно-консультаційній діяльності: Навч. посібник. – Ніжин: Видавець ПП Лисенко М.М., 2010. – 228 с.

31. Кудінова І.П. Особливості функціонування ринку консалтингових послуг // Теорія і практика аграрних ринків. № 3-4. – К., 2008. – С. 166-167.

32. Кудінова І.П., Осадча М. Роль дорадництва у розвитку ринку ріпаку в Україні // Науковий вісник НУБіП України. Вип. 154. – Частина 2. – К., 2010 – С. 138-141.

33. Кудінова І.П., Шкребтієнко А. Інформаційно-консультаційне забезпечення ринку зерна в Україні // Науковий вісник НУБіП України. Вип. 154. – Частина 2. – К., 2010 – С. 141-144.
34. Кудінова І.П. Сучасний стан розвитку дорадництва в Україні. Колективна монографія. “Інноваційні напрямки розвитку дорадництва”. - Ніжин: Видавець ПП Лисенко М.М., 2011. – С. 69-74.
35. Кудінова І.П. Механізм вдосконалення інформаційно-консультаційного забезпечення розвитку агробізнесу // Збірник наукових праць Вінницького національного аграрного університету. Вип. 12 (52). – Вінниця, 2011 – С. 19-21.
36. Кудінова І.П. Система сільськогосподарського дорадництва в Україні // Збірник статей «Розвиток державної системи дорадництва та її освітніх програм». - Ніжин: ПП Лисенко М.М., 2011. – С. 204-207.
37. Кудінова І.П. Розвиток дорадчої діяльності в сільському господарстві України // Науковий вісник НУБіП України. Вип. 168. – Частина 3. – К., 2011 – С. 247-251.
38. Кудінова І.П. Становлення та розвиток дорадництва в Україні // Науковий вісник НУБіП України. Вип. 177. – Частина 1. – К., 2012. – С. 95-97.
39. Кудінова І.П. Роль дорадництва в соціально-економічному розвитку сільської місцевості // Науковий вісник НУБіП України. Вип. 181. – Частина 2. – К., 2013 – С. 191-195.
40. 103. Кудінова І.П., Козлов І.М. Активні методи навчання в дорадчій діяльності // Науковий вісник НУБіП України. Вип. 181. – Частина 2. – К., 2013 – С. 195-198.
41. Кудінова І.П. Сільськогосподарське дорадництво в Україні: проблеми та шляхи розвитку // Біоресурси і природокористування. Том 6. № 5-6 – К., 2014 – С.133-137.
42. Кудінова І.П., Кальна-Дубинюк Т.П. Развитие электронной системы e-Extension в Украине // Міжнародний збірник наукових праць «Європейське співробітництво №10 (17) - 2016. – С. 39-47.
43. Кудінова І.П. Сільськогосподарське дорадництво в Україні як інструмент сприяння розвитку сільських територій// Науковий вісник НУБіП України. Вип. 247.– К., 2016 – С.173-178.
44. Методичні рекомендації для застосування інтерактивної консалтингової системи в дорадництві / За ред. к.е.н., доцента Кальної-Дубинюк Т.П. – Видавничий центр НУБіП України, 2012 – 39с.

45. Рейтинг 10 найкращих консалтингових фірм Європи. – 2011 р. [Електронний ресурс].– Режим доступу: <http://www.consultingmag.com>
46. Словник-довідник з електронного дорадництва // Т.П. Кальна-Дубінюк, Р.Я. Корінець, К.Г. Рогоза, В.В. Самсонова, І.П. Кудінова, М.М. Гнідан, Ю.В. Дубінюк . - 2016 . – 151 с.
47. Сільськогосподарська дорадча діяльність. Навч. посіб. / Кудінова І.П., Бесчастна М.В. - К.: «КОМПРИНТ», 2015. – 490 с.

Додаткова:

48. Верба В.А., Решетняк Т.І. Організація консалтингової діяльності: Навч. посібник. – К.: КНЕУ, 2000. – 244 с.
49. Основи сільськогосподарського дорадництва в Україні: Навчальний посібник для дорадчих служб / За ред. Романа Шмідта. – Львів: НВФ “Українські технології”, 2003. – 680 с.
50. Кумицький С.П. Основи організації інформаційної діяльності у сфері управління: Навч. посібник. – К.: МАУП, 2002. – 224 с.
51. Управлінський консалтинг: Навч. посібник / Г.М. Калетнік, М.Ф. Безкровний, Т.Д. Іщенко. – К.: «Аграрна освіта», 2012. – 448 с.
52. A.W. van den Ban & H.S. Hawkins. Agricultural Extension. Second edition. – 1996 by Blackwell Science Ltd. –315pp.
53. Tlektess I. Espolov, Stanley R. Johnson, Zhenisbek Zh. Suleimenov, Tetyana Kalna-Dubinyuk, Aliya Arynova "Extension in Kazakhstan and the Experience of the USA: Lessons from a Working National Model". - USA. - 2012.- 122 p.

Інтернет-джерела

1. Офіційний сайт Президента України. – Режим доступу: www.president.gov.ua.
2. Офіційний сайт Державного комітету статистики. – Режим доступу: www.ukrstat.gov.ua.
3. Офіційний сайт Верховної Ради України – Режим доступу: www.rada.gov.ua.
4. Офіційний сайт Державного комітету України по земельних ресурсах. – Режим доступу: www.myland.org.ua.
5. Державний фонд сприяння місцевому самоврядуванню в Україні. – Режим доступу: <http://www.municipal.gov.ua/>.

6. Національний центр з питань євроатлантичної інтеграції. – Режим доступу: www.nceai.gov.ua.
7. Парламентська Асамблея НАТО. – Режим доступу: www.nato-pa.int.
8. Загальнодоступний інформаційно-довідковий ресурс. – Режим доступу: <http://zir.minrd.gov.ua/>.
9. Аграрний сектор України. – Режим доступу: www.agroua.net.
10. Агентство США з міжнародного розвитку. – Режим доступу: www.usaid.kiev.ua.
11. Національна асоціація сільськогосподарських дорадчих служб. – Режим доступу: www.dorada.org.ua.
12. Український клуб аграрного бізнесу. – Режим доступу: <http://ucab.ua/ua>.
13. Українська аграрна конфедерація. – Режим доступу: <http://agroconf.org/>.
14. Асоціація фермерів та приватних землевласників України. – Режим доступу: <http://farmer.co.ua/>.
15. Львівська аграрна дорадча служба. – Режим доступу: <http://lads.com.ua/>.
16. Полтавська обласна сільськогосподарська дорадча служба. – Режим доступу: porada.biz.ua.
17. Спілка сприяння розвитку сільського зеленого туризму. – Режим доступу: www.greentour.com.ua.