



Міністерство освіти і науки України

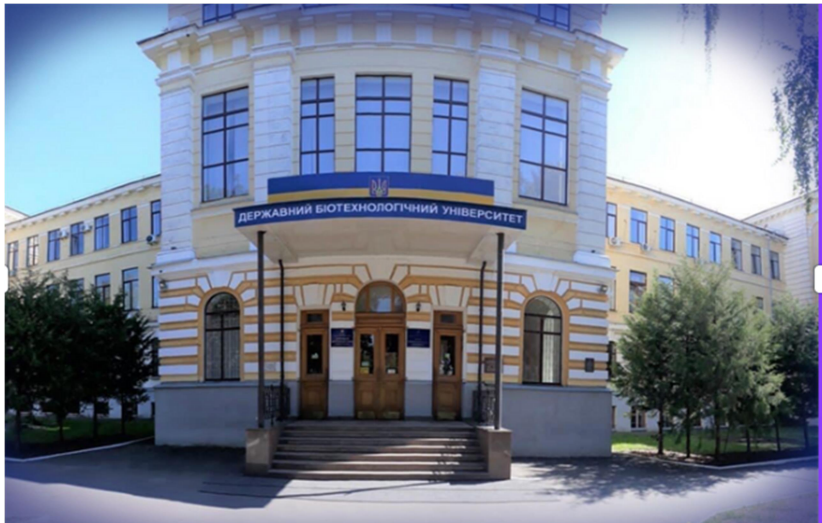
**ДЕРЖАВНИЙ БІОТЕХНОЛОГІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет менеджменту, адміністрування та права

Кафедра менеджменту, бізнесу і адміністрування

ВИРОБНИЧА ПРАКТИКА

**Методичні вказівки
до організації та проходження
здобувачами другого (магістерського) рівня вищої
освіти денної та заочної форми навчання спеціальності
073 «Менеджмент»**



Харків
2023

Міністерство освіти і науки України
Державний біотехнологічний університет
Факультет менеджменту, адміністрування та права
Кафедра менеджменту, бізнесу і адміністрування

ВИРОБНИЧА ПРАКТИКА

Методичні вказівки
до організації та проходження
здобувачами другого (магістерського) рівня вищої освіти
денної та заочної форми навчання спеціальності
073 «Менеджмент»

Затверджено рішенням навчально-методичної
комісії факультету менеджменту,
адміністрування та права
Протокол № 4
від 22.12.2023 р.

Харків
2023

УДК 005:378.147.091.33-027.22](072)
В 52

Схвалено
на засіданні кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування
Протокол № 4 від 18.12.2023 р.

Рецензенти:

Данько Ю.І., проректор з наукової роботи Сумського національного аграрного університету, д-р екон. наук, професор;

Ніценко В.С. – доктор економічних наук, професор кафедри бухгалтерського обліку, аналізу и аудиту Одеського національного університету імені І.І. Мечникова

В 52 Виробнича практика: метод. вказівки до організації та проходження здобувачами другого (магістерського) рівня вищої освіти денної та заочної форми навчання спеціальності 073 Менеджмент / Укладачі: Ю. М. Сагачко, А.Ф. Гацько, С.І. Міненко, С.В. Кускова, О.О. Лісніченко. Харків : ДБТУ, 2023. – 88 с.

Методичні вказівки підготовлено колективом авторів кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування ДБТУ відповідно до освітньо-професійних програм «Менеджмент» і «Менеджмент і адміністрування». В навчальному виданні наведено зміст та обсяги виробничої практики (за фахом), рекомендації до покрокового її проходження, порядок підготовки та написання звіту, критерії оцінювання якості виконаних робіт.

Видання призначене здобувачам другого (магістерського) рівня вищої освіти денної та заочної форми навчання спеціальності 073 Менеджмент.

УДК 005:378.147.091.33-027.22](072)

Відповідальний за випуск: к.е.н., доцент Сагачко Ю.М.

© Сагачко Ю. М., А.Ф. Гацько, Міненко С.І.,
Кускова С.В., Лісніченко О.О. 2023
© ДБТУ, 2023

ЗМІСТ

ВСТУП	5
I. ЗМІСТ ТА ОБСЯГИ ВИРОБНИЧОЇ ПРАКТИКИ (ЗА ФАХОМ)	8
II. МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ З ПРОХОДЖЕННЯ ВИРОБНИЧОЇ ПРАКТИКИ	14
2.1. Інструктаж з техніки безпеки.....	14
2.2. Вивчення установчих документів підприємства — бази практики	15
2.3 Аналіз фінансово господарської діяльності підприємства, вивчення звітності підприємства.....	20
2.4. Вивчення й аналіз організаційної структури управління підприємством	27
2.5. Вивчення кадрової політики підприємства	39
2.6. Комплексне дослідження внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, його конкурентоспроможність.....	44
2.7. Маркетингові дослідження діяльності підприємства	48
2.8. Оцінка ефективності систем управління	54
2.9. Визначення основних проблем господарської діяльності підприємства, напрями, що потребують удосконалення.....	60
2.10. Внесення пропозицій щодо вдосконалення діяльності підприємства та їх обговорення.....	61
2.11. Розрахунок ефективності заходів вдосконалення діяльності підприємства	62
III. ЗВІТ З ВИРОБНИЧОЇ ПРАКТИКИ (ЗА ФАХОМ)	68
3.1. Підготовка матеріалів і написання звіту з практики.....	68
3.2. Вимоги до оформлення звіту	70
IV. КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ ПРАКТИКИ	73
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	76
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Виробнича практика (за фахом) студентів-магістрів спеціальності «Менеджмент» відбувається після вивчення комплексу передбачених навчальним планом загальноекономічних дисциплін, є підсумковою роботою, яка дає змогу виявити рівень засвоєння студентами теоретичних знань, набутих вмінь та практичних навичок, здатність до самостійної роботи в обраній професії.

Метою проходження виробничої практики є поглиблення та закріплення теоретичних знань і набуття необхідних практичних навичок і досвіду роботи в галузі управлінської, збутової, планово-економічної, маркетингової, логістичної діяльності підприємства, проведення аналізу діяльності підприємства за основними напрямками: виробнича, фінансова, збутова, маркетингова, кадрова, інвестиційна, інноваційна, зовнішньоекономічна; глибоке осмислення професійних питань щодо організації та проектування організаційної структури і структури управління підприємством, організації вдосконалення системи управління виробництвом, оцінки ефективності систем управління, а також рівня управління на підприємстві; оволодіння навичками послідовного викладання отриманих знань і вмінь.

Після проходження виробничої практики студенти повинні розширити та поглибити знання про специфічну особливість проектування та удосконалення організаційних структур управління і взаємозв'язок системи управління та технологічних процесів підприємства. Студенти розширюють вміння та досвід збору планово- економічних, організаційно-управлінських, соціально-економічних документів і фінансової звітності.

До проходження виробничої практики допускаються студенти, які успішно склали заліково-екзаменаційну сесію.

В результаті проходження комплексної виробничої практики у студентів повинні сформуватися наступні загальні та фахові компетентності і програмні результати.

Загальні компетентності

- ЗК1. Здатність проведення досліджень на відповідному рівні;
- ЗК2. Здатність до спілкування з представниками інших професійних груп різного рівня (з експертами з інших галузей знань/видів економічної діяльності);

ЗК3. Навички використання інформаційних та комунікаційних технологій;

ЗК4. Здатність мотивувати людей та рухатися до спільної мети;

ЗК5. Здатність діяти на основі етичних міркувань (мотивів);

ЗК6. Здатність генерувати нові ідеї (креативність);

ЗК7. Здатність до абстрактного мислення, аналізу та синтезу.

СК1. Здатність обирати та використовувати концепції, методи та інструментарій менеджменту, в тому числі у відповідності до визначених цілей та міжнародних стандартів;

СК2. Здатність встановлювати цінності, бачення, місію, цілі та критерії, за якими організація визначає подальші напрями розвитку, розробляти і реалізовувати відповідні стратегії та плани;

СК3. Здатність до саморозвитку, навчання впродовж життя та ефективного самоменеджменту;

СК4. Здатність до ефективного використання та розвитку ресурсів організації;

СК5. Здатність створювати та організовувати ефективні комунікації в процесі управління;

СК6. Здатність формувати лідерські якості та демонструвати їх в процесі управління людьми;

СК7. Здатність розробляти проекти, управляти ними, виявляти ініціативу та підприємливість;

СК8. Здатність використовувати психологічні технології роботи з персоналом.

СК9. Здатність аналізувати й структурувати проблеми організації, приймати ефективні управлінські рішення та забезпечувати їх реалізацію;

СК10. Здатність до управління організацією та її розвитком.

Програмні результати

ПРН 1 Критично осмислювати, вибирати та використовувати необхідний науковий, методичний і аналітичний інструментарій для управління в непередбачуваних умовах;

ПРН 2 Ідентифікувати проблеми в організації та обґрунтовувати методи їх вирішення;

ПРН 3 Проектувати ефективні системи управління організаціями

ПРН 4 Обґрунтовувати та управляти проектами, генерувати підприємницькі ідеї;

ПРН 5 Планувати діяльність організації в стратегічному та

тактичному розрізах;

ПРН 6 Мати навички прийняття, обґрунтування та забезпечення реалізації управлінських рішень в непередбачуваних умовах, враховуючи вимоги чинного законодавства, етичні міркування та соціальну відповідальність;

ПРН 7 Організовувати та здійснювати ефективні комунікації всередині колективу, з представниками різних професійних груп та в міжнародному контексті;

ПРН 8 Застосовувати спеціалізоване програмне забезпечення та інформаційні системи для вирішення задач управління організацією;

ПРН 9 Вміти спілкуватись в професійних і наукових колах державною та іноземною мовами;

ПРН 10 Демонструвати лідерські навички та вміння працювати у команді, взаємодіяти з людьми, впливати на їх поведінку для вирішення професійних задач;

ПРН 11 Забезпечувати особистий професійний розвиток та планування власного часу;

ПРН 12 Вміти делегувати повноваження та керівництво організацією (підрозділом);

ПРН 13 Вміти планувати і здійснювати інформаційне, методичне, матеріальне, фінансове та кадрове забезпечення організації (підрозділу).

I. ЗМІСТ ТА ОБСЯГИ ВИРОБНИЧОЇ ПРАКТИКИ (ЗА ФАХОМ)

Загальна тривалість виробничої практики (за фахом) – **4 тижня (120 год.)**. Форма контролю – **диференційований залік**.

Керівництво виробничою практикою від університету здійснює викладач кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування, керівник від підприємства встановлюється на підставі наказу підприємства.

Написання звіту з виробничої практики має виконуватися студентом у повній відповідності із затвердженим календарним планом та програмою практики.

Студенти можуть самостійно обрати для себе підприємство в якості об'єкта проведення практики, але при цьому потрібно витримати умови, які ставить заклад вищої освіти перед підприємствами, що є базами практики.

На період проходження виробничої практики на кафедрі складається графік консультацій керівника практики, згідно з яким забезпечується систематична практична робота студента і керівника.

Перед початком виробничої практики студент повинен отримати направлення на практику, щоденник практики, програму практики, а також методичні рекомендації зі збору матеріалів у структурних підрозділах підприємства. Усі студенти повинні пройти інструктаж з техніки безпеки.

Проходження виробничої практики включає виконання календарного плану (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Календарний план виробничої практики

№	Назва виду діяльності	Термін виконання
1	Інструктаж з техніки безпеки	*
2	Вивчення установчих документів підприємства — бази практики	*
3	Аналіз показників виробничої діяльності підприємства	*
4	Аналіз фінансово господарської діяльності підприємства, вивчення звітності підприємства	*
5	Вивчення й аналіз організаційної структури управління підприємством	*

6	Вивчення кадрової політики підприємства	*
7	Маркетингові дослідження діяльності підприємства	*
8	Оцінка ефективності систем управління	*
9	Комплексне дослідження внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, його конкурентоспроможність	*
10	Визначення основних проблем господарської діяльності підприємства, напрями, що потребують удосконалення	*
11	Внесення пропозицій щодо вдосконалення діяльності підприємства та їх обговорення	*
12	Розрахунок ефективності заходів вдосконалення діяльності підприємства	*
13	Підготовка матеріалів і написання звіту з практики	*
14	Подання звіту на кафедру	Три робочі дні після завершення практики
15	Захист звіту	**

* Термін встановлюється керівником практики від підприємства

** згідно встановленого на кафедрі графіку захисту звітів

Кафедра менеджменту, бізнесу і адміністрування готує наказ направлення студентів до конкретного підприємства для проходження виробничої практики. Наказ містить у собі назву підприємства, його місцезнаходження, строки проходження практики, ПІБ призначеного керівника практики від університету.

Керівник виробничої практики від університету детально знайомить студентів з метою, завданням, змістом і тривалістю практики, погоджує взаємодію на період її проходження.

В залежності від сфери функціонування підприємства студент-практикант може проходити практику на різних управлінських посадах, що впливатиме на перелік його функціональних обов'язків (табл. 1.2)

Таблиця 1.2

Функціональні обов'язки за посадами

Посада	Функціональні обов'язки
<i>Менеджер з постачання</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Проведення маркетингового аналізу ринку. 2. Вивчення системи постачання товарів на філії. 3. Підготовка та укладання угод на постачання продукції. 4. Підготовка інформації щодо укладання угод.
<i>Менеджера контакт-центру</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Вивчення ринкової кон'юнктури; 2. Організація рекламної діяльності; 3. Вивчення політики ціноутворення та порядку оподаткування; 4. Ведення податкового та бухгалтерського обліку, складання звітності;
<i>Менеджера по формуванню тур продукту</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Добір базових матеріалів по туризму. 2. Пошук, первинна обробка та аналіз інформації по туризму та визначає достовірність інформації. 3. Дослідження попиту та пропозиції на туристські продукти. 4. Розробка концепції та програми туру. 5. Пошук необхідних контрагентів.
<i>Менеджера з кадрів</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Розроблення стратегічних та оперативних планів з праці та кадрів. 2. Підготовка необхідних матеріалів для атестаційної, кваліфікаційної і тарифікаційної комісій, проектів документів, що стосуються винагород і заохочень працівників. 3. Оформлення, проведені обліку і зберіганні документації щодо трудової діяльності працівників. 4. Проведення обліку та контролю надання відпусток працівникам. 5. Оформлення документів, щодо пенсійного забезпечення працівників 6. Дослідження причин плинності кадрів та розробці заходів щодо їх усунення.

<p><i>Менеджера зі збуту</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Приймає участь у проведенні маркетингових досліджень з вивчення споживчого ринку та перспектив його розвитку, розширенні господарських зв'язків зі споживачами, аналізі попиту, оцінюванні рівня конкурентоспроможності продукції на ринку, моніторингу конкурентів; 2. Приймає участь у розробленні маркетингової політики; 3. Вносить пропозиції щодо цінової політики підприємства, обсягів продажу, організації збуту; 4. Бере участь у підготовці проектів стратегічних та оперативних планів реалізації продукції, розробці рекламної стратегії; 5. Бере участь у ярмарках, торгах, виставках, біржах із рекламування і реалізації продукції що випускається; 6. Приймає участь в організації зв'язків з діловими партнерами; 7. Приймає участь в укладанні договорів на постачання продукції і узгодження умов постачання;
<p><i>Менеджер-економіст</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Економічне планування діяльності підприємства; 2. Розробка проектів поточних планів підприємства по всіх видах діяльності. 3. Укладання договорів та проведенні розрахунків по ним; 4. Розробка стратегічного плану діяльності підприємства з урахуванням факторів зовнішнього та внутрішнього середовища; 5. Розробка прогресивних планових техніко-економічних нормативів матеріальних і трудових витрат; 6. Формування цінової політики підприємства. 7. Проведення статистичного обліку виробничих та техніко-економічних показників роботи підприємства.

<p><i>Менеджера з маркетингу</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Розробка стратегій та оперативного планів маркетингу підприємства. 2. Розробка фірмового стилю. 3. Підготовка і виконання плану рекламної діяльності потоварних напрямках. 4. Формування бюджетного плану рекламних компаній. 5. Розробка та удосконалення цінової політики. 6. Розробка прайсів на продукцію по всіх товарних напрямках. 7. Розробка дизайнерської концепції щодо представницької продукції. 8. Розробці і проведенні рекламних акцій для просування фірми і товарів на ринок. 9. Аналіз продажів продукції по товарних групах і напрямках. 10. Аналіз рівня сервісу та конкурентоспроможності продукції на основі відгуків споживачів; 11. Проведення моніторингу конкурентів підприємства.
<p><i>Менеджера проектів</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Розробляє, управляє та впроваджує усі аспекти річного плану діяльності, що стосуються реалізації програм та проектів, відповідно до Стратегічного плану. 2. Бере участь у підготовці бюджету програм та проектів 3. Готує та узгоджує з усіма зацікавленими сторонами плани реалізації проектів, в т.ч. усі необхідні технічні завдання та договори для реалізації проекту. 4. Відповідає за реалізацію проектів відповідно до затверджених планів реалізації проектів. 5. Управляє бюджетом проекту відповідно до делегованих повноважень, включаючи планування витрат на майбутні періоди, передбачення та внесення пропозицій щодо необхідних змін. 6. Відповідає за вчасну підготовку звітів відповідно до встановлених вимог донорів, партнерів чи організації та забезпечує їх вчасне подання. 7. Керує роботою місцевих координаторів проектів, а також залучених міжнародних та національних експертів, включаючи участь у процесі відборі спеціалістів.

	<p>8. Несе відповідальність за процес моніторингу та оцінки проєктів із залученням усіх зацікавлених сторін з метою вимірювання впливу проєктів та досягнення результатів.</p> <p>9. Налагоджує та підтримує партнерські стосунки з організаціями/компаніями на національному та місцевому рівні, органами влади на регіональному та місцевому рівнях, які відіграють ключову роль для досягнення цілей проєктів.</p> <p>10. Готує та подає на розгляд відповідальних осіб концепції нових проєктів.</p> <p>11. Співпрацює з менеджером з комунікацій щодо забезпечення висвітлення реалізації проєктів у національних та місцевих медіа, включаючи забезпечення оперативної підготовки описів випадків, налагодження контактів з цільовими групами, експертних коментарів тощо.</p> <p>12. Надає інформацію заступнику директора з реалізації програм для нарад вищого управлінського персоналу, зустрічей з партнерами та участі у конференцій тощо.</p> <p>13. Бере участь у зустрічах та нарадах за потребою.</p>
--	---

При проходженні виробничої практики студент повинен виконувати встановлений режим роботи, прийнятий на підприємстві, дотримуватися правил техніки безпеки та охорони праці. Керівник від підприємства допомагає ознайомитися з організацією робіт в підприємстві, зібрати необхідні матеріали. Наприкінці виробничої практики керівник від підприємства у щоденнику дає характеристику студента, оцінює його роботу в період проходження практики.

У встановлений календарним планом термін студент повинен подати на кафедру менеджменту, бізнесу і адміністрування звіт з виробничої практики. В умовах дистанційного навчання – надіслати на пошту кафедри kaf.mba2021@gmail.com

В умовах дистанційної форми навчання, ознайомлення зі установчими документами, статистичними звітами підприємства, а також безпосереднє написання звіту може відбуватися дистанційно. Взаємодія між студентами, керівниками практики від ЗВО та підприємства може відбуватися з використанням сервісів Zoom – конференцій, відео конференцій meet.google і інших засобів зв'язку.

II. МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ З ПРОХОДЖЕННЯ ВИРОБНИЧОЇ ПРАКТИКИ

2.1. Інструктаж з техніки безпеки

На час виробничої практики студенти на підприємстві-базі практики забезпечуються робочими місцями, безпечними та нешкідливими умовами праці (вимога ст. 53 Закону України “Про освіту”).

Підприємство-база практики зобов’язано:

- створити необхідні умови для виконання студентами програм практики, не допускати використання їх на посадах та роботах, що не відповідають програмі практики і майбутній спеціальності;
- забезпечити студентам умови безпечної роботи на кожному робочому місці;
- проводити обов’язкові інструктажі з охорони праці.

Вступний інструктаж проводиться на початку виробничої практики. Інструктаж проводить працівник служби охорони праці підприємства-базі практики, а за відсутності такого – особа, на яку наказом керівника підприємства покладено ці обов’язки.

Програма вступного інструктажу розробляється службою охорони праці підприємства або призначеною керівником особою. Орієнтовний перелік питань вступного інструктажу:

1. Загальні відомості про підприємство (організацію, установу) – базу практики. Види та джерела небезпеки в приміщеннях та прилеглих територіях до підприємства.
2. Загальні правила поведінки на території підприємства (установи, організації). Розташування кабінетів, їдальні, медпункту тощо.
3. Обставини та причини окремих характерних нещасних випадків, що сталися на підприємстві (в установі, організації).
4. Вимоги пожежної безпеки на підприємстві (в установі, організації).
5. Перша допомога потерпілим. Дії студентів у разі нещасного випадку, пожежі, виявленні отруйних або шкідливих речовин.

Запис про проведення вступного інструктажу робиться в журналі реєстрації вступного інструктажу, який зберігається в службі охорони праці або в працівника, що відповідає за проведення вступного інструктажу.

Первинний інструктаж проводиться з групою студентів.

Позаплановий інструктаж проводиться при виявленні порушень вимог безпеки студентами під час виробничої практики, при зміні умов виконання завдань, передбачених програмою практики. Відмітка про проведення первинного та позапланового інструктажів робиться в журналах реєстрації інструктажів з питань охорони праці.

2.2. Вивчення установчих документів підприємства — бази практики

Під установчими документами слід розуміти документи, які фіксують волевиявлення на створення юридичної особи, її правовий статус як юридичної особи, мету, для досягнення якої вона створюється, права та обов'язки засновників та членів організації, умови її припинення, склад та компетенцію органів юридичної особи, взаємовідносини з третіми особами.

Установчі документи - це своєрідний Закон для конкретної юридичної особи.

Законодавчими актами, які регулюють порядок створення юридичної особи та вимоги до змісту установчих документів, є:

Цивільний кодекс України; Господарський кодекс України;

Закон України «Про господарські товариства» від 19 вересня 1991 р. № 1576–ХІІ (зі змінами та доповненнями) тощо.

Установчий договір – це письмове рішення власників про створення підприємства, де визначаються основні правові норми діяльності підприємства та відносини між власниками.

Статут – “конституція” підприємства, де у письмовій формі визначаються основні правові норми (правила) його господарської діяльності.

Установчий договір підписується засновниками, а статут затверджується власниками підприємства, для державних підприємств

– власником майна за участю трудового колективу.

Примірний перелік **установчих документів**, з якими студенти можуть ознайомитися на виробничій практиці:

1. Статут (та зміни і доповнення до нього);
2. Договір про заснування (установчий договір або рішення простворення);
3. Протоколи зборів засновників, учасників (або рішення

власника), засідань спостережної ради, ревізійної комісії (якщо такі є);

4. Договори купівлі продажу, дарування чи уступки корпоративних прав;

5. Акти приймання – передачі майна, яке вноситься у якості внеску до Статутного фонду (якщо є), технічна документація на обладнання, нерухомість, землю, тощо

6. Довідка з банку про внесення (зарахування) грошових коштів в національній, іноземній валюті) для формування статутного фонду.

Таблиця 2.1

Установчі документи підприємства

Підприємства за формою власності	Статут	Установчий договір
Державна власність	Складається та фіксується при реєстрації	Відсутній
Приватна власність	Складається та фіксується при реєстрації	Відсутній
Колективна власність:		
АО (відкрите, закрите)	Складається та фіксується при реєстрації	Складається та діє
ТОВ	Складається та фіксується при реєстрації	Складається та діє
товариство з додатковою відповідальністю	Складається та фіксується при реєстрації	Складається та діє
повне товариство	Відсутній	Складається та діє. Фіксується при реєстрації
командитне товариство	Відсутній	Складається та діє. Фіксується при реєстрації
всі інші підприємства з об'єднаною власністю, де власників 2 і більше	Складається та фіксується при реєстрації	Складається та діє

Реєстраційні документи:

1. Виписка з Єдиного державного реєстру юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань.

2. Свідцтво про реєстрацію платника ПДВ (якщо підприємство є платником ПДВ).

В таблиці 2.2 наведена порівняльна характеристика ознак організаційно-правових форм підприємництва, які зустрічаються найчастіше.

Таблиця 2.2

Основні відмінності між ТОВ, АТ та приватним підприємством

№ з/п	Ознака	ТОВ	ПП	АО
1	Нормативне регулювання	<u>ЦКВ, ГКУ, Закон про ТОВ</u>	<u>ЦКВ, ГКУ</u> , в окремих випадках <u>Закон про госптовариства</u>	<u>ЦКВ, ГКУ</u> , в окремих випадках <u>Закон про госптовариства</u>
	Статус	Юридична особа; господарське товариство	Юридична особа; може мати ознаки господарського товариства	Юридична особа господарська організація корпоративного типу (різновид господарського товариства)
3	Установчі документи	Статут і рішення загальних зборів засновників про створення товариства. Додатково засновники можуть укласти договір про створення товариства (зміст такого договору див. у ч. 2 ст. 10 <u>Закону про ТОВ</u>)	Статут і рішення власника (власників) про створення підприємства. Додатково власники можуть укласти засновницький договір (зміст такого договору див. у ч. 3 ст. 57 ГКУ)	Установчий договір, статут
4	Зміст статуту	Обов'язково зазначають (ч. 5 ст. 11 <u>Закону про ТОВ*</u>): 1) повне і скорочене (за наявності) найменування товариства; 2) органи управління товариством, їх компетенцію і порядок прийняття ними рішень; 3) порядок вступу до товариства і виходу з нього	Обов'язково зазначаються (ч. 2, 4 ст. 57 ГКУ): 1) найменування госпсуб'єкта; 2) мета і предмет госпдіяльності; 3) склад і компетенція органів управління, порядок прийняття ними рішень; 4) розмір і порядок створення статутного капіталу та інших фондів; 5) порядок розподілу прибутку і збитків;	Статут акціонерного товариства, крім відомостей, вказаних у статті 4 <u>Закону № 514-VI від 17.09.2008.</u> , повинен містити відомості про види акцій, що випускаються, їх номінальну вартість, співвідношення акцій різних видів, кількість акцій, що купуються засновниками, наслідки невиконання зобов'язань по викупу акцій, строк та порядок виплати

			б) умови реорганізації і ліквідації госпсуб'єкта	частки прибутку (дивідендів) один раз на рік за підсумками календарного року.
		<i>Усі інші відомості наводяться за бажанням учасників (власників)</i>		
5	Статутний капітал	Формується. Розбитий на частки. Не може формуватися за рахунок бюджетних коштів; майна держ- (ком-) підприємств, що не підлягає приватизації; майна, що перебуває в оперативному управлінні бюджетників (ст. 86 ГКУ). Інше може передбачатися законами	Формується. Виділення часток не обов'язкове. Не може формуватися за рахунок державної і комунальної власності	Формується. Поділ статутного капіталу на частки рівної номінальної вартості, що іменуються акціями. Обов'язкова наявність статутного і резервного (страхового) фондів.
		<i>Мінімального і максимального розмірів немає. Але вони можуть встановлюватися спеціальними актами в певній сфері діяльності</i>		<i>Статутний фонд АТ становить загальну номінальну вартість вицущених акцій і не може бути менше суми, еквівалентної 1250 мінімальних заробітним платам, виходячи із ставки мінімальної заробітної плати, діючої на момент створення АТ; розмір резервного (страхового) фонду визначається установчими документами товариства, але не може бути менше 25% статутного фонду; розмір щорічних відрахувань до резервного фонду не може бути меншим 5% суми чистого прибутку Товариства</i>

6	Учасники	Фіз- і юрособи будь-якої форми власності. Максимальна кількість учасників не обмежена	Одна і більше фізосіб або 1 юрособа. Не забороняється створювати ПП юрособою і фізособою одночасно. Максимальна кількість учасників-фізосіб не обмежена	Мінімальна кількість засновників – 2 (фізичні та/або юридичні особи). Максимальна кількість учасників не обмежена
7	Відповідальність учасників	Відповідальність обмежується вкладом до статутного капіталу товариства	За загальним правилом відповідальність обмежується вкладом до статутного капіталу підприємства. Але інше можна передбачити в статуті	Відповідальність АТ за своїми зобов'язаннями лише власним майном. Акціонери не відповідають за зобов'язаннями товариства і несуть ризик збитків, пов'язаних з діяльністю товариства, у межах вартості акцій, що їм належать (крім випадків, установлених законом)
8	Виконавчий орган	Повинен бути. Одноосібний (директор) або Колегіальний (дирекція)	Може бути відсутнім. Управління підприємством може здійснюватися як через виконавчий орган, так і безпосередньо власником	Корпоративний характер управління і відповідна система органів: вищий орган – загальні збори акціонерів, виконавчий – правління; Контрольні – спостережна рада; ревізійна комісія.
9	Дивіденди	Можуть виплачуватися за будь-який період, кратний кварталу (якщо інше не встановлене в статуті). Обмеження щодо виплати передбачені <u>ст. 27 Закону про ТОВ</u> . Статутом можуть установлюватися додаткові обмеження	Порядок розподілу прибутку та виплати дивідендів діючим законодавством не встановлено. Особливості виплати дивідендів власникам можуть закріплюватися у статуті	В акціонерних товариствах дивіденди як за простими, так і за привілейованими акціями, виплачуються за річний період.

2.3. Аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства, вивчення звітності підприємства

Проведення економічного аналізу фінансово-господарської діяльності підприємства покликане оцінити здійсненні господарські операції з точки зору їх впливу на тенденції зміни величини господарських засобів, джерел їх утворення, доходів, витрат та фінансових результатів щодо надання інформації про ліквідність, платоспроможність, фінансову стійкість, рентабельність тощо.

При дослідженні результатів господарської діяльності підприємства необхідно розглянути загальну характеристику суб'єкта господарювання за такими параметрами:

- час заснування та основні етапи розвитку;
- правовий статус, форма власності та вид діяльності згідно зі статутом підприємства;
- аналіз економічних показників діяльності підприємства за 3 роки;
- оцінка технічного та економічного потенціалу підприємства.

Методику розрахунку техніко-економічних показників діяльності представлено в таблиці 2.3., фінансових – в таблиці 2.4. Студент може обрати та використати ті показники, які на його думку найбільше характеризують стан підприємства.

Таблиця 2.3

Методика розрахунку техніко-економічних показників діяльності

Показник	Економічний зміст	Формула розрахунку
Основні техніко – економічні показники діяльності підприємства		
<i>Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції</i>	це та частина доходу від реалізації, яка залишається на підприємстві після виплати податків та вирахування наданих покупцям знижок і вартості повернених товарів.	$ЧД = Д - (ПДВ + АЗ + ІЗ + ІВ);$ де Д- дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт та послуг); ПДВ- податок на додану вартість; АЗ- акцизний збір; ІЗ- інші збори або податки з обороту; ІВ- інші витрати
<i>Середній залишок оборотних активів (ОАс.з.)</i>		$ОАс.з = \frac{\frac{1}{2}S_1 + S_2 + \dots + \frac{1}{2}S_{13}}{12}$
		можна знайти із залежності:

		де S1, S2 ... S13 – відповідно, залишки оборотних активів на перше число кожного місяця розрахункового періоду, грн;
Коефіцієнт використання трудових ресурсів (Кв)		$K_v = \frac{\Phi_v}{\Phi_n}$, де Фв- фактичного фонду робочого часу Фп- потенційний фонд робочого часу
Продуктивність праці по підприємству (ППп)	це показник її ефективності, результативності, що характеризується співвідношенням обсягу продукції, робіт чи послуг, з одного боку, та кількістю праці, затраченої на виробництво цього обсягу, з іншого боку.	$ППп = \frac{B_{\pi}}{Ч_c}$, де Вп - вартості виробленої продукції або валової продукції Чс -середньорічної чисельності робітників
Показник ефективності використання оборотних активів	вихід валової продукції (ВП), прибутку (П) з розрахунку на 1 гривню оборотних активів (ОА), грн:	$E\phi = \frac{B\Pi; \Pi}{OА}$, Вп - вартості виробленої продукції або валової продукції, обсягу продукції; ОА – оборотні активи
Матеріаловіддача (МВ)	вартість виробленої продукції (ВП) з розрахунку на 1 гривню матеріальних витрат (М), грн;	$MВ = \frac{B\Pi}{M}$ Вп - вартості виробленої продукції; М- матеріальні витрати
Матеріаломісткість (ММ)	загальна сума матеріальних витрат (М) у розрахунку на гривню вартості виробленої продукції (ВП), обернений показник матеріаловіддачі, грн;	$MМ = \frac{M}{B\Pi}$ Вп - вартості виробленої продукції; М- матеріальні витрати
Фондовіддача (Фв)	це вартість валової продукції (ВП) з розрахунку на 1 грн вартості основних фондів (ОФ), грн/грн;	$\Phi_v = \frac{B\Pi}{O\Phi}$ Вп - вартості виробленої продукції;

		ОФ- вартість основних фондів;
Фондомісткість (Фм)	обернений показник фондовіддачі, який показує, скільки припадає вартості основних фондів (ОФ) на 1 грн виробленої продукції, грн/грн	$F_m = \frac{OF}{ВП}$ Вп - вартості виробленої продукції; ОФ- вартість основних фондів;
Фондозабезпеченість (Фз)	це вартість основних фондів (ОФ) з розрахунку на одиницю сільськогосподарських угідь або виробничу площу (S), тис.грн/га, м2;	$F_z = \frac{OF}{S}$ ОФ- вартість основних фондів; S-сільськогосподарських угідь або виробнича площа.
Фондоозбросність (Фо)	це вартість основних фондів (ОФ) з розрахунку на одного середньорічного працівника (СРП), тис.грн/чол.;	$F_o = \frac{OF}{СРП}$ ОФ- вартість основних фондів;
Норма прибутку:	відсоткове відношення маси прибутку (П) до середньорічної вартості оборотних активів (ОА) та необоротних активів (НА), %.	$Hn = \frac{ЧП}{ОА + НА} \times 100\%$ де ЧП – чистий прибуток від реалізації продукції, грн; ОА – середньорічна вартість оборотних активів під-ва, грн; НА – середньорічна вартість оборотних активів під-ва, грн
Розрахунок товарної продукції, рівня товарності та коефіцієнта спеціалізації		
Структура товарної продукції		$ПВ = \frac{Во}{Вз} \times 100\%$ де ПВ – питома вага окремого виду товарної продукції, %; Во – виручка від реалізації окремого виду продукції, тис. грн; Вз – загальна вартість товарної продукції, тис. грн.

Рівень товарності	характеризує відносну товарність та окремо визначається по кожній галузі підприємства як процентне відношення товарної продукції до валової, взятих у натуральному виразі	$P_m = \frac{T\Pi}{B\Pi} \times 100\%$ <p>TΠ – товарна продукція, ц; BΠ – валова продукція, ц</p>
Спеціалізація підприємства	Це переважний розвиток однієї чи декількох галузей підприємства	$K_c = \frac{100}{\sum P_i \times (2 \times i - 1)}$ <p>де 100 – сума питомих ваг продукції підприємства; P_i – питома вага окремих видів товарної продукції у загальній вартості реалізованої продукції підприємства, %; i - порядковий номер товарної продукції у ранжированому ряді за часткою у виручці від реалізації продукції, від найбільшої</p>
Показники ефективності виробництва та реалізації		
Рентабельність виробництва та реалізації продукції	Характеризує сукупний рівень рентабельності й за економічним змістом показує, скільки отримано копійок прибутку в розрахунку на одну гривню виробничих витрат загалом на цьому підприємстві.	$P_p = \frac{Ч\Pi}{ПС} \times 100$ <p>де ЧΠ – чистий прибуток від реалізації продукції, грн; ПС – повна собівартість реалізованої продукції, грн</p>
Собівартість одиниці продукції (СВ)	Виражені у грошовій формі витрати, пов'язані з підготовкою, організацією, веденням виробництва та реалізацією продукції (виконання робіт, надання послуг).	$СВ = \frac{B}{K}$ <p>де B- сукупні витрати K - кількість виробленої продукції</p>

Повна собівартість	це грошова форма витрат на підготовку її виробництва, виготовлення і збут. Відображаючи рівень витрат на виробництво, собівартість комплексно характеризує ступінь використання усіх ресурсів підприємства, а значить, і рівень техніки, технології та організації виробництва.	де Сп — повна собівартість; Вм — витрати на сировину і матеріали; Взн — витрати на заробітну плату; Всп — відрахування на соціальні потреби; А — амортизація; Він — інші операційні витрати.
---------------------------	---	--

Довідка:

Значення коефіцієнта спеціалізації

- не перевищує 0,20 – підприємство багатогалузеве;
- 0,21 - 0,30 – підприємство зі слабким рівнем спеціалізації;
- 0,31 - 0,40 – підприємство із середнім рівнем спеціалізації;
- 0,41 - 0,50 – рівень спеціалізації підприємства вище середнього;
- 0,51 - 0,60 – підприємство з високим рівнем спеціалізації;
- понад 0,60 – підприємство з глибоким рівнем спеціалізації

Таблиця 2.4

Методика розрахунку показників фінансового стану підприємства

Показники фінансового стану підприємства		
Коефіцієнт фінансової стійкості підприємства	характеризує частку власних коштів (власного капіталу) в загальній сумі коштів, авансованих у його діяльність. Чим вище значення цього коефіцієнта, тим більш фінансово стійким, стабільним і більш незалежним від зовнішніх кредиторів є підприємство.	$K_{\phi c} = \frac{B_k}{D_3 + K_3}$ <p><i>B_к</i>- власний капітал; <i>D_з</i>- довгострокові зобов'язання; <i>K_з</i>- короткострокові зобов'язання</p>
Коефіцієнт загальної ліквідності	Характеризує здатність підприємства забезпечити свої короткострокові зобов'язання з найбільше легко реалізованої частини	$K_{зл} = \frac{Обз}{D_3 + ПЗ} \div 2$ <p><i>Обз</i> - оборотні засоби; <i>D_з</i> - довгострокові зобов'язання; <i>ПЗ</i> - поточні зобов'язання</p>

	активів – оборотних коштів.	
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Характеризує готовність підприємства ліквідувати короткострокову заборгованість	$K_{азл} = \frac{Гк}{ПЗ}$ <p>$Гк$ - грошові кошти; $ПЗ$ - поточні зобов'язання</p>
Коефіцієнт заборгованості	Він показує частку позикового капіталу ($Зк$) у загальному обсязі капіталу підприємства ($Вк$) і розраховується за формулою:	$Kз = \frac{Зк}{Вк}$ <p>$Зк$ - залучений капітал; $Вк$ - власний капітал</p>
Прибутковість інвестицій (за методом участі в капіталі)	метод обліку інвестицій, згідно з яким балансова вартість інвестицій відповідно збільшується або зменшується на суму збільшення або зменшення частки інвестора у власному капіталі об'єкта інвестування.	$P_{Іс} = \frac{Пр}{Іс} \times 100$ <p>$Пр$ - чистий прибуток; $Іс$ - сума інвестицій</p>
Коефіцієнт оборотності активів ($K_о$)	Коефіцієнт оборотності активів характеризує ефективність використання підприємством наявних ресурсів (незалежно від джерел їх залучення) та показує, наскільки зміни у наявних активах пов'язані зі змінами доходу (виручки) від реалізації.	$K_о = \frac{Вр}{Оас.з.}$ <p>$Вр$ - дохід (виручка) від реалізації; $Оас.з.$ - середній залишок оборотних активів.</p>
Коефіцієнт завантаження ($K_{зав}$)	показує скільки оборотних активів підприємства припадає на 1 грн реалізованої продукції;	$K_{зав} = \frac{Оас.з}{Вр}$ <p>$Вр$ - дохід (виручка) від реалізації; $Оас.з.$ - середній залишок оборотних активів.</p>

Середня тривалість одного обороту (T_o)	співвідношення кількості днів у розрахунковому періоді і коефіцієнта оборотності оборотних активів (K_o) за той самий період, днів;	$T_o = \frac{360}{K_o}$
Показник ефективності використання оборотних активів ($E\phi$)	вихід валової продукції (ВП), прибутку (Π) з розрахунку на 1 гривню оборотних активів (ОА), грн;	$E\phi = \frac{ВП; \Pi}{ОА}$
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	Коефіцієнт рентабельності власного капіталу показує частку чистого прибутку у власному капіталі. Високий коефіцієнт вказує на прибуткову діяльність підприємства та його інвестиційну привабливість.	$K_{РВК} = \frac{\Pi_p}{B_{K_0} + B_{K_1}} \div 2$ Π_p - чистий прибуток; B_{K_0} - сума власного капіталу на початок періоду; B_{K_1} - сума власного капіталу на кінець періоду
Коефіцієнт рентабельності діяльності	Коефіцієнт рентабельності діяльності показує наявність можливостей підприємства до відтворення та розширення виробництва і характеризує прибутковість діяльності підприємства.	$K_{p\partial} = \frac{\Pi_p}{\text{ЧД}}$ Π_p - чистий прибуток; ЧД - чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт послуг)

2.4 Вивчення й аналіз організаційної структури управління підприємством

Для того щоб уникнути кризових явищ, топ-менеджмент має здійснювати ефективне керівництво процесом розвитку підприємства, насамперед через систему управління, створюючи ефективну організаційну структуру.

Організаційна структура управління підприємством є засобом сприяння досягнення менеджерами своїх цілей. Оскільки цілі є похідними від загальної стратегії підприємства, тісний зв'язок стратегії та структури цілком логічний. Відповідно організаційна структура має дотримуватися певної стратегії. І якщо менеджери здійснюють вагомі зміни у своїй організаційній стратегії, вони мають модифікувати організаційну структуру задля пристосування до цих змін та їх підтримання. Відповідно до організаційної структури підприємства розробляється система управління підприємством (рис. 2.1)

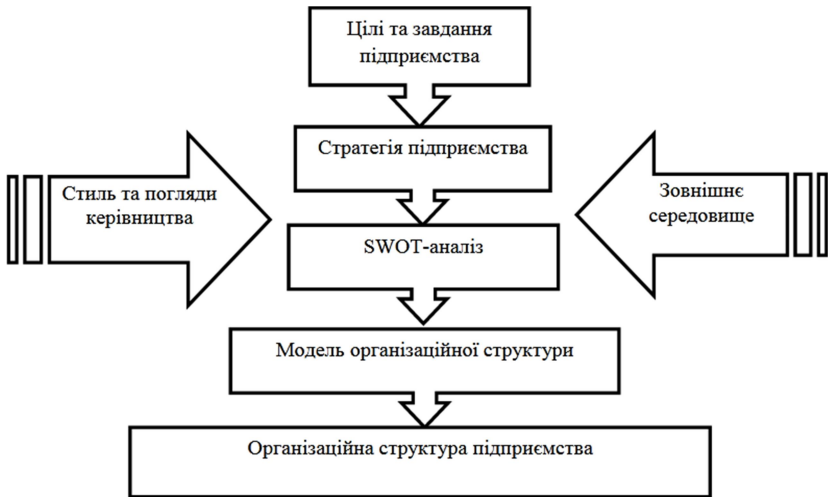


Рис. 2.1. Місце організаційної структури управління на підприємстві

Організаційна структура – це сукупність виробничих ланок і впорядкованих потоків ресурсів у виробничій системі, а також органів управління та їх певний взаємозв'язок, які забезпечують досягнення стратегічних цілей підприємства.

Структура має тісні зв'язки з її елементами ланками управління на кожному рівні, цілями, функціями, процесом

управління, чисельним і професійно-кваліфікаційним складом працівників, ступенем централізації і децентралізації функцій управління, інформаційними зв'язками. В рамках організаційної структури відбувається рух потоків інформації і прийняття управлінських рішень, у чому беруть участь менеджери всіх рівнів, категорій і професійної спеціалізації (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Штатний розпис працівників підприємства

Назва структурних підрозділів та посад	Кількість штатних одиниць, чол. згідно з типовим штатом	Фонд оплати праці, грн.	
		місячний	річний
1	2	3	4

Адміністративна діяльність (рис. 2.2) як різновид управлінської діяльності спрямована на організацію й управління різноманітними процесами. Посадова діяльність управлінських працівників за своєю технологією розподіляється на три основних цикли, у рамках яких виконуються різні операції та процедури:

- інформаційний цикл – пошук, збирання, передання, оброблення, зберігання всіх видів інформації. Цим займаються переважно спеціалісти та технічні виконавці;

- логіко-розумовий цикл – вироблення та прийняття управлінських рішень (дослідження, науково-технічні й інші розробки, техніко-економічні розрахунки, прогнози, вироблення рішень). В основному цим займаються спеціалісти та керівники;

- організаційний цикл – організаційно-управлінський вплив на об'єкт управління для реалізації рішення. Підбір і розміщення кадрів; інструктаж, доведення завдань до виконавців; оперативне планування, організація трудових процесів персоналу; координація, контроль виконання і т. п. Цим займаються керівники.

Теорія і практика менеджменту розробили багато різних принципів побудови структур управління, які можна звести до основних типів (табл. 2.6).

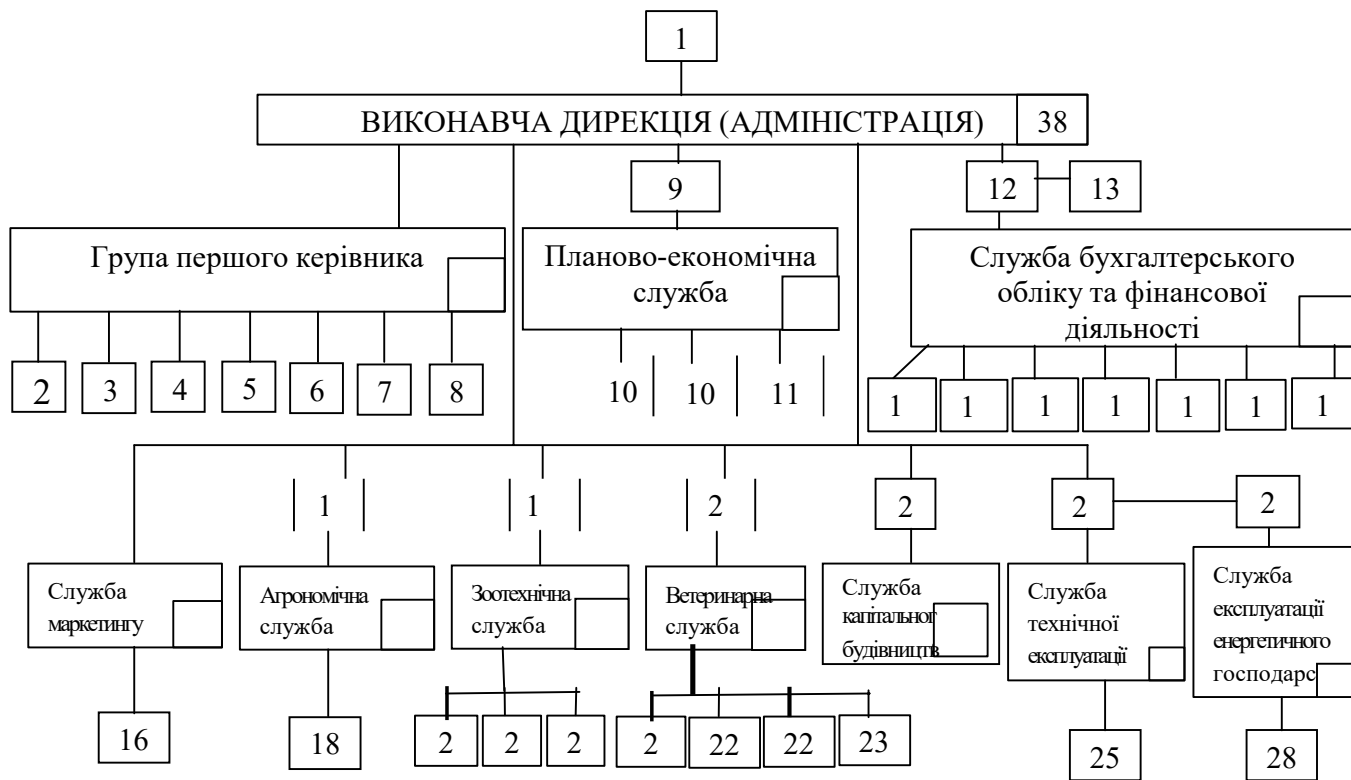


Рис. 2.2. Схема організаційного устрою виконавчої дирекції (адміністрації) на прикладі сільськогосподарського підприємства

Організаційний устрій виконавчої дирекції (адміністрації). Частина 2

Умовні позначення			
Найменування посад	Кількість посад	Найменування посад	Кількість посад
1	2	1	2
1. Генеральний директор	1	15. Касир	1
2. Заступник з виробництва	①	16. Експедитор служби маркетингу	1
3. Заступник з господарської частини	①	17. Головний агроном	①
4. Начальник відділу кадрів	①	18. Агроном	1
5. Інженер з охорони праці, техніки безпеки та організації пожежної охорони (ОП, ТБ та ОПО)	①	29. Головний зоотехнік	①
6. Юрисконсульт	①	20. Зоотехніки	3
7. Диспетчер	①	21. Головний ветлікар	①
8. Секретар	①	22. Ветлікарі	3
9. Головний економіст	①	23. Ветфельдшер	1
10. Економісти	1	24. Інженер-будівельник	①
11. Економіст-програміст	1	25. Головний інженер	①
12. Головний бухгалтер	①	26. Завідувач гаражем	①
13. Заступник головного бухгалтера	1	27. Головний енергетик	①
14. Бухгалтери	6	28. Інженер-електрик	1
Разом			38
З них безпосередньо підпорядковані генеральному директору			16

Таблиця 2.6

Класифікація організаційних структур підприємства

Оргструктури	Формальні				Неформальні			
За часовими умовами існування	Постійні				Тимчасові			
За ступенем гнучкості і адаптивності	Механістичні (бюрократичні)				Адаптивні			
За рівнем і глибиною прийняття рішень	Одновимірні				Багатовимірні			
За горизонтальними взаємодіями	Лінійні	Функціональні	Штабні	Дивізійні	Процесні	Проектні	Матричні	Мережеві
За вертикальними взаємодіями	Ієрархічні (високі)		Централізовані		Децентралізовані		Горизонтальні (плоскі)	
За взаємодією з людиною	Корпоративні				Індивідуалістичні			
За технологією роботи	Реальні				Віртуальні			

Типи структур управління

Структура управління є системою зв'язку та підлеглості органів і окремих працівників апарату управління. За характером зв'язків між працівниками апарату управління розрізняють лінійні, функціональні та лінійно-функціональні типи зв'язків.

При лінійних зв'язках кожен підлеглий має тільки одного керівника, від якого одержує обов'язкові до виконання розпорядження за всіма аспектами діяльності.

Для лінійних зв'язків характерні висока надійність, чіткість та оперативність взаємодії керівників різних рангів в процесі управління. Разом з тим даний тип зв'язків не забезпечує високої якості управлінських рішень, оскільки фахівці при цьому беруть участь в розробці, але є усуненими від реалізації рішень.

При функціональних зв'язках підлеглий одночасно виконує вказівки декількох функціональних керівників, від яких одержує розпорядження. Проте функціональні зв'язки, підвищуючи якість управлінських дій, призводять до множинності числа зв'язків управління за числом фахівців і, у зв'язку з цим, до появи частого дублювання розпоряджень.

Сучасні структури управління виробництвом на різних рівнях формуються головним чином з використанням лінійно-функціонального типу управлінських зв'язків, який забезпечує безпосередню участь фахівців в розробці та реалізації рішень при збереженні загального керівництва за лінійними керівниками.

Важливою класифікаційною ознакою структур управління є число утворюваних в них ступенів за організаційно-виробничою ознакою. У зв'язку з цим структури управління підприємств поділяються на дво-, три- і чотиріступінчасті (рис. 2.3).

У сільськогосподарських підприємствах, виробничі об'єкти яких розташовано на великій території і в декількох населених пунктах, формується триступінчата територіальна структура з відділеннями або виробничими ділянками. При цій структурі керівники відділень підкоряються одночасно керівнику підприємства і головним фахівцям, що знижує відповідальність за виконання схвалюваних ними рішень.

Типи структур управління	Види структури	Ступені лінійного підпорядкування	Шляхи удосконалення, умови застосування
Територіальна	Бригадна	Бригадир – керівник підприємства	Впровадження цехової двоступінчатої структури
	Відділкова трьохступінчата	Бригадир – управляючий відділком – керівник підприємства	Впровадження цехової або матричної структури
	Відділкова чотирьохступінчата	Бригадир – управляючий відділком – заступник з виробництва – керівник підприємства	Впровадження цехової або матричної структури
Галузева	Галузева	Бригадир – головний спеціаліст – керівник підприємства	Впровадження цехової трьохступінчатої структури
	Цехова трьохступінчата	Бригадир – начальник цеху – керівник підприємства	Невеликі та середні розміри виробництва – до 10-15 бригад і ферм
	Цехова чотирьохступінчата	Бригадир – начальник цеху – головний спеціаліст – керівник підприємства	Великі спеціалізовані підприємства
Комбінована	Відділкова цехова	Бригадир – начальник цеху (управляючий відділком) – керівник підприємства	Великі господарства зі значною територіальною розосередженістю об'єктів управління
	Матрична (територіально-галузева)		Великі господарства зі значною територіальною розосередженістю об'єктів управління

Рис. 2.3. Класифікація структур управління підприємствами на прикладі сільськогосподарського підприємства

Перспективним типом структури управління є галузева (цехова) структура. Для впровадження цієї структури в сільськогосподарських підприємствах необхідні наступні умови: компактне розміщення виробничих об'єктів і території

підприємства, незначна розосередженість трудових ресурсів, тісні внутрішньогалузеві та міжгалузеві зв'язки підрозділів з використання техніки і робочої сили, наявність керівників, здатних ефективно поєднувати адміністративно- організаційне і технологічне керівництво.

Управління сільськогосподарським виробництвом при цеховій структурі здійснюється в рамках єдиних цехів рослинництва і тваринництва, очолюваних головними фахівцями, які виконують функції загального, організаційного і технологічного керівництва первинними виробничими підрозділами, що входять до цеху. Безпосереднє управління первинними трудовими колективами (бригадами, ланками) здійснюють бригадири та інші лінійні керівники середньої ланки.

При цеховій структурі доцільна організація єдиного цеху механізації, який виконуватиме функції ремонтно-експлуатаційного обслуговування технічних засобів основних цехів, а також транспортне й енергетичне обслуговування всього підприємства. Разом з цехом механізації можуть бути створені також будівельний і житлово- комунальний цехи, очолювані відповідними головними (старшими) фахівцями – начальниками цехів. Функції техніко-економічного планування і аналізу, обліку, оперативного управління, постачання, збуту, охорони праці, юридичного і кадрового забезпечення, діловодства виконують управлінські служби і окремі посадовці в масштабах всього підприємства.

У підприємствах з високим рівнем спеціалізації і концентрації виробництва раціональною є цехова структура управління з декількома відособленими вузькоспеціалізованими рослинницькими або тваринницькими цехами (рільництва, садівництва, скотарства, птахівництва та ін.). Ця структура забезпечує ефективне управління підприємством, що складається з 3-5 цехів основного виробництва, в кожний з яких входить від 3 до 7 бригад або інших первинних підрозділів.

Загальне керівництво галузями рослинництва і тваринництва при чотириступінчастій структурі управління, а також виконання спеціалізованих технологічних функцій (насінництво, селекція і племінна справа, захист рослин і т. д.) покладаються відповідно на головного агронома, головного зоотехніка та їх служби. Ці служби забезпечують також розробку технології, впровадження

досягнень науково-технічного прогресу і передового досвіду, визначають розвиток відповідних галузей на перспективу, координують роботу загальногалузових підрозділів і спеціалізованих цехів. Основними функціями начальників цехів є оперативне управління технологією і організацією виробництва, маневрування ресурсами цеху, забезпечення цілеспрямованої та ефективної роботи первинних трудових колективів. В умовах значної територіальної розосередженості виробничих об'єктів і трудових ресурсів галузеві структури у ряді випадків не забезпечують ефективного виконання таких управлінських функцій, як загальне адміністративне керівництво, господарчо-побутове обслуговування, соціальне управління на території окремих населених пунктів. У цих умовах важлива також і оперативна міжгалузева координація роботи підрозділів, які територіально відособлені, але належать до різних галузових цехів. Тому слід широко застосовувати територіально-галузеву (матричну) структуру управління, яка забезпечує чітке розмежування організаційно-технологічного (за відповідними галузями) і адміністративно-територіального (за населеними пунктами) управління первинними трудовими колективами.

Функції керівників відділеннями в матричній структурі обмежуються головним чином адміністративним, господарчо-побутовим і соціальним управлінням в населеному пункті (пунктах) і на всій території відділення. У їх завдання входить також підбір і розміщення кадрів, вирішення соціальних та інших питань.

Організаційно-технологічне управління при матричній структурі проводиться в рамках утворюваних (аналогічно галузовим видам структури) галузових цехів основного, допоміжного і обслуговуючого виробництв. Начальники цехів і відповідні служби несуть відповідальність за дотримання технології, безпосередню організацію виробництва і кінцеві результати діяльності підрозділів. При великих розмірах цехів в них доцільно організувати територіально відособлені (у межах відділень) виробничі ділянки, очолювані відповідними фахівцями – агрономами, зоотехніками і т.д.

Матрична структура управління вимагає чіткої регламентації зв'язків між відділеннями, начальниками цехів і працівниками функціональних служб, а також відповідної перебудови системи техніко-економічного планування і аналізу, обліку, стимулювання праці і т.п. Така перебудова повинна забезпечити функціонування

галузевих цехів як основних підрозділів з певними виробничими і управлінськими функціями, матеріальною та адміністративною відповідальністю за їх виконання. Для відображення структурних взаємозв'язків основних рівнів та підрозділів організації, їх підпорядкованості на практиці використовують **схеми організаційної структури управління** (рис. 2.4). Такі схеми є лише скелетом системи управління, оскільки **не розкривають склад та зміст функцій, прав та обов'язків посадових осіб**.

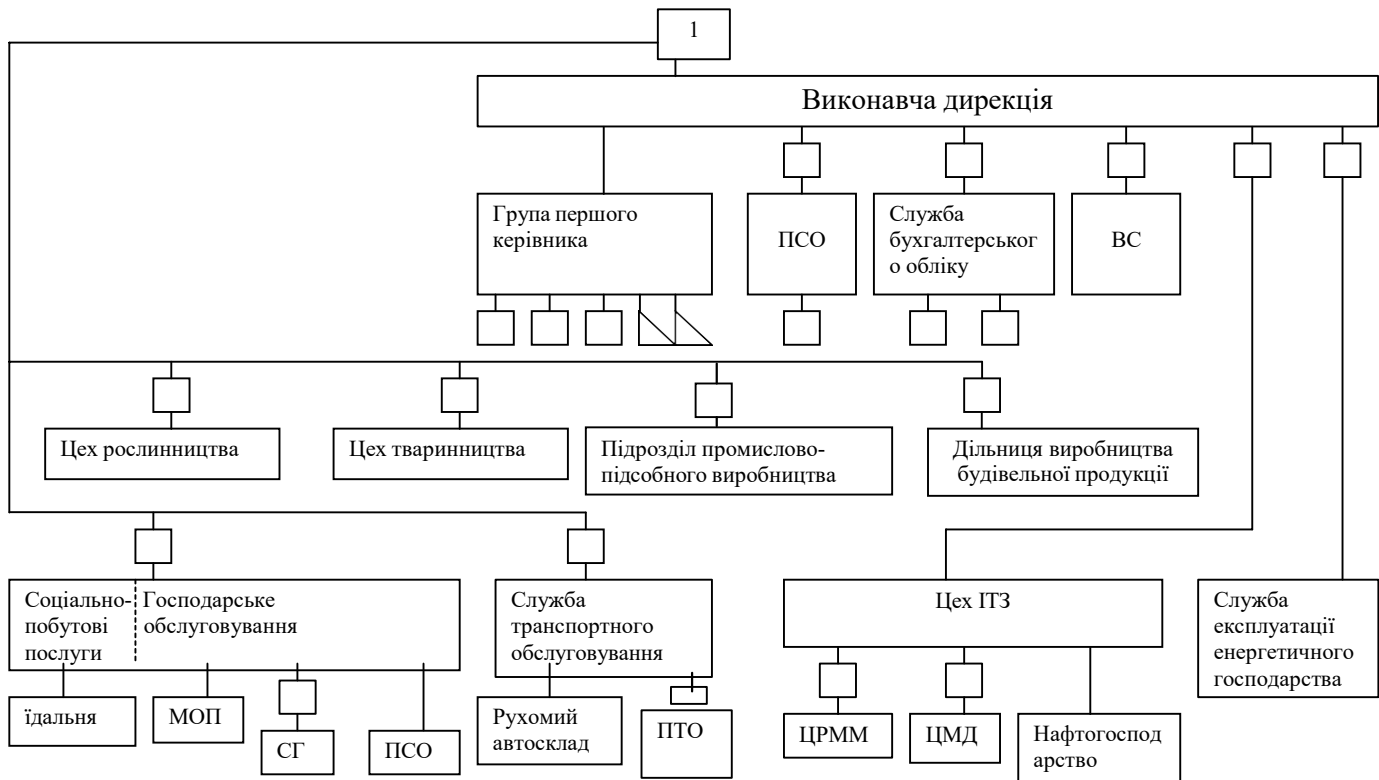


Рис. 2.4. Організаційна структура управління сільськогосподарським підприємством (Частина 1)

Частина 2

Умовні позначення

- 1 - генеральний директор
- 2- головний економіст
- 3 – головний бухгалтер
- 4 – головний ветеринарний лікар
- 5 – головний інженер
- 6 – головний енергетик
- 7 – начальник цеху рослинництва
- 8 – начальник цеху тваринництва
- 9 – виконавчий виробник
- 10 – завідувач господарством
- 11 – завідувач гаражем
- 12 – завідувач гаражем
- 13 – завідувач ПТО
- 14 - завідувач ЦРММ
- 15 – завідувач ЦМД
- 16 – замісник генерального директора
- 17 – інспектор з відділу кадрів
- 18 – інженер з охорони праці, техніки безпеки і організації пожежної охорони
- 19 – диспетчер
- 20 – секретар-референт
- 21 – економіст
- 22 – бухгалтер
- 23 – касир
- ПЕС – планово-економічна служба
- ВС – ветеринарна служба
- МОП – молочно обслуговуючий персонал
- ПСО – пожежно–сторожова охорона
- ЦРММ – центральна ремонтно-механічна майстерня
- ЦМД – центральний машинний двір
- ІТЗ – інженерно-технічне забезпечення
- ПТО – пункт технічного обслуговування

2.5. Вивчення кадрової політики підприємства

Кадрова політика формується керівництвом організації, реалізується кадровою службою в процесі виконання її працівниками своїх функцій. Через кадрову політику здійснюється реалізація цілей і завдань управління персоналом, тому її вважають ядром системи

управління персоналом. Вона знаходить своє відображення в наступних нормативних документах:

- Правилах внутрішнього розпорядку
- Колективному договорі.

Основний зміст кадрової політики

Забезпечення робочою силою високої якості, включаючи планування, відбір і наймання, вивільнення (вихід на пенсію, звільнення), аналіз плинності кадрів тощо;

Розвиток працівників, профорієнтація і перепідготовка, проведення атестації та оцінки рівня кваліфікації, організація просування по службі;

Вдосконалення організації та стимулювання праці, забезпечення техніки безпеки, соціальні виплати. Підрозділи управління персоналом активно беруть участь в переговорах з профспілками при укладанні колективних договорів, в розборі скарг, претензій, здійснюють контроль затрудовою дисципліною.

Критерії оцінки кадрової політики

1. Кількісний та якісний склад персоналу. Кількісний склад організації для зручності аналізу звичайно підрозділяється на три категорії: керівництву, менеджерське ланка і обслуговуючий, на чоловіків і жінок, пенсіонерів та осіб які не досягли 18-річного віку, що працює і знаходиться у відпустках (напр. по догляду за дитиною, без змісту і тощо), а також на працюючий в центральному відділенні або філії тощо. Якісний склад у свою чергу організації звичайно підрозділяється на співробітників з вищою, середньою спеціальною, середньою та ін освітою, а також до нього належать досвід роботи, підвищення кваліфікації співробітниками тощо чинники.

2. Рівень плинності кадрів — одне з найпоказовіших критеріїв кадрової політики підприємства. Звичайно, плинність кадрів можна розглядати і як позитивне явище, і як негативне. По-перше, розширюються можливості працівника, і збільшується його здатність до адаптації. По-друге, колектив підприємства «освіжається», відбувається приплив нових людей, а, отже, нових ідей.

3. Гнучкість проведеної політики, оцінюється виходячи з її характеристик: стабільності чи динамічності. Кадрова політика має динамічно перебудовуватися під впливом мінливих умов та обставин.

4. Ступінь врахування інтересів працівника / виробництва і т. д. Ступінь врахування інтересів працівника розглядається в порівнянні зі ступенем врахування інтересів виробництва. Досліджується наявність або відсутність індивідуального підходу до працівників підприємства.

Ознайомлюючись із функціями управління кадрами, студент повинен з'ясувати питання стосовно менеджера відділу кадрів, а саме:

- Хто відповідає за питання управління людськими ресурсами.
- Що входить до завдань менеджера.
- Досвід роботи менеджера.
- Навести у звіті приклади заходів стосовно персоналу, які організував менеджер останнім часом.
- Яка в нього освіта у сфері управління людськими ресурсами.
- Чи проходив він курси підвищення кваліфікації у цій сфері.
- Коло питань, які він вирішує стосовно персоналу.
- Чи передбачено для цієї посади окремий бюджет.
- Кому він підпорядковується.
- З якими іншими відділами співпрацює менеджер.
- Чи є стратегія управління персоналом в організації.
- Як визначаються пріоритети щодо розвитку персоналу на рівні структурних підрозділів в організації.
- Чи ведеться щорічне, щоквартальне або інше планування персоналу.
- Які заходи з управління персоналом здійснюються на регулярній основі.
- Як організовано систему оплати праці.
- Як оцінюється ефективність праці кожного працівника.
- Чи існують програми з навчання. Де і як проходять навчання працівники.

Для аналізу функцій планування кадрів необхідно ознайомитись з напрямками роботи служби персоналу. Часто, з формального погляду, планування кадрів(персоналу) є функцією менеджера з персоналу. Проте ця функція настільки важлива, що ніяку корпоративну стратегію, ніякий бізнес-план чи навіть план роботи окремого підрозділу не можна вважати повністю завершеним без урахування потреб у людських ресурсах і планування в цій сфері.

Менеджери розуміють важливість планування персоналу, зокрема щодо кваліфікованих посад, таких, як інженер, спеціаліст з маркетингу та ін.

Цілі цього аналізу — визначити:

- чи є на підприємстві чітке розуміння, які людські ресурси необхідні для досягнення стратегічних цілей (щодо кількості і кваліфікації персоналу, навчання і т. ін.);
- чи враховуються питання управління персоналом при складанні

стратегічного плану і планів розвитку;

- чи прогнозується розвиток попиту на ринку трудових ресурсів, чи розробляються сценарії розвитку, чи ведеться спостереження за ситуацією на ринку праці;

- чи аналізує підприємство ключові показники стану людських ресурсів, такі, як віковий розподіл, плинність кадрів, стаж роботи, тривалість роботи в компанії тощо;

- як менеджери розуміють цю сферу роботи в межах більш широких управлінських чи функціональних обов'язків.

Аналіз функцій планування персоналу

передбачає з'ясування певної інформації, без якої неможливо робити висновки щодо кадрової політики в організації.

- Чи є затверджений план розвитку персоналу?
- Як розраховується попит на персонал?
- Які основні джерела підбору кадрів використовуються?
- Які зміни виробництва, збуту, послуг передбачено у найближчі 6 місяців? 12 місяців? 18 місяців? 24 місяці?
- Які принципово нові навички, знання і/або здібності будуть необхідні персоналу в найближчі 6 місяців? 12 місяців? 18 місяців? 24 місяці?
- Яка плинність кадрів на підприємстві? Чи аналізується цей феномен, виходячи з періоду роботи, досвіду тих, хто звільняється з посади?

- Чим пояснюється плинність кадрів?

Для характеристики руху робочої сили розраховують та аналізують динаміку наступних показників:

коефіцієнт обертання за прийняттям працівників K_{np} -

відношення кількості прийнятого персоналу на роботу до середньої чисельності персоналу;

коефіцієнт обороту за вибуттям K_o - відношення кількості працівників, які звільнилися до середньої чисельності персоналу;

коефіцієнт плинності кадрів $K_{пл}$ - відношення кількості звільнених за власним бажанням та за порушення трудової дисципліни до середньої чисельності персоналу;

коефіцієнт постійності складу персоналу підприємства $K_{пс}$ -

відношення кількості працівників, які працювали весь рік до середньої чисельності персоналу підприємства.

Перелічені коефіцієнти розраховуються за два останніх роки, результати розрахунків наводять в таблиці.

Дослідження методів пошуку і відбору персоналу

Ця тема має за мету визначити, як підприємство здійснює пошук, залучення персоналу до роботи, оцінювання кандидатів і наймання нових працівників. Прийом на роботу — це стратегічна функція, особливо стосовно висококваліфікованого персоналу, якого часто не вистачає.

Перелік питань щодо аналізу функції пошуку і відбору персоналу:

- Чи є документ з визначення вимог до персоналу?
- Як здійснюється залучення кандидатів?
- Які види реклами використовуються?
- Чи залучаються сторонні організації до пошуку кандидатів і відбору?
- Як виконується сортування заявок?
- Які є способи оцінювання і відбору персоналу?
- Чи використовуються рекомендаційні листи і пропозиції?
- Чи є система психологічного супроводу кандидатів?
- Як здійснюється управління базою даних?

Аналіз функцій планування та розвитку кар'єри персоналу. Планування кар'єрного росту необхідне для того, щоб залучити і утримати кваліфікованих працівників, а також ключових менеджерів.

Розвиток кар'єри забезпечує:

- утримання, розвиток і збереження компанією таланту, який необхідний для її зростання;
- розширення обов'язків і повноважень, задоволеність від роботи.

Наступний важливий аспект планування кар'єрного росту — **планування кадрового резерву**: хто замінить керівників вищої ланки або закrije ключову посаду в разі кризи чи іншої події. Така ймовірність розглядається як дуже віддалена, і тому майже ніколи заздалегідь не планується. Необхідно з'ясувати:

- Які найбільш критичні посади існують в організації?
- Що станеться, якщо хтось, хто обіймає одну з таких посад, раптом піде з організації?
- Чи існує план кадрового резерву?
- Як часто проводиться атестація персоналу і чи використовуються її результати для коригування системи оплати праці? Якщо є такі

матеріали, навести їх у додатку до звіту.

- Чи вивчається соціально-психологічний клімат у колективі?
- Які ритуали існують на підприємстві?
- Чи існує система ціннісних орієнтацій та норм?
- Які є форми соціальних пільг і послуг для персоналу?
- Чи виникають проблеми, коли кваліфіковані працівники залишають підприємство, отримавши кращі пропозиції?
- Чи є засоби, щоб переконати їх залишитися?
- Чи працюють завдяки грошовій зацікавленості, досвіду роботи, який вони отримують, корпоративній культурі, повноваженням, якими володіють?
- Як довго середній менеджер обіймає одну і ту ж посаду (порівняйте з аналізом планування персоналу)?
- Чи буде корисною ротация молодих менеджерів, їхнє переведення зоднієї посади на іншу?
- Чи передбачено для ключових посад менеджерів план кар'єрного росту?

Створення системи матеріального стимулювання. Аналіз системи матеріального стимулювання є важливим завданням у середовищі бізнесу. *Мета аналізу* — визначити:

- загальну структуру системи матеріального стимулювання;
- пряму і непряму винагороди (базова фіксована ставка і надбавки до неї);
- відповідність корпоративних цілей індивідуальним цілям і прагненням працівника;
- методи розрахунку винагороди за виконану роботу.

При цьому важливо з'ясувати, що містить в собі аналітичний процес. Це можна визначити шляхом вивчення документів з оплати праці; проведення інтерв'ю з ключовими працівниками к з метою визначення загальної політики, пріоритетів і системи оплати праці; з провідними працівниками для визначення їхніх цілей і ступеня задоволеності оплатою, але слід пам'ятати що це надзвичайно делікатне завдання. Крім того важливо проаналізувати діючу систему оплати праці та її складові.

Аналіз системи мотивації персоналу

Система мотивації успішної трудової поведінки персоналу потрібна кожному підприємству.

Мета аналізу цієї системи — визначити:

- процес трудової мотивації та його компоненти;
- наявність елементів організаційної та корпоративної культури;

- ефективність системи мотивації персоналу;
- взаємозв'язок систем мотивації та оплати праці.

Мотивація персоналу — дуже важливе питання сьогодення, оскільки людський фактор містить в собі не тільки здатність до праці, а й можливість примножувати досягнуті результати. Студент повинен з'ясувати такі питання:

- Чи проводились дослідження з мотивації персоналу?
- Які методи нематеріального стимулювання використовуються на підприємстві?

2.6. Комплексне дослідження внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, його конкурентоспроможність

Конкурентоспроможність підприємства – це комплексна порівняльна характеристика підприємства, яка визначає його положення серед багатьох схожих об'єктів господарювання і полягає у спроможності використання різних видів ресурсів ефективніше ніж конкуренти.

Дане поняття формується під впливом різних факторів, які згруповано за у дві групи: фактори внутрішнього та зовнішнього середовища. Аналіз внутрішнього середовища передбачає корпоративний аналіз досліджуваного підприємства, тобто його забезпечення ресурсами, конкурентоспроможності продукції, технологій, що застосовуються для виробництва продукції, забезпечення кваліфікованим персоналом, місця підприємства в галузі, можливостей розширення його діяльності, управлінської і виробничої структур (табл. 2.14).

Таблиця 2.14

Основні елементи внутрішнього середовища підприємства, які впливають на його конкурентоспроможність

Складові	Їх характеристика
1	2
1. Ресурсний потенціал	Основні фонди, сировинні ресурси, технології виробництва, людський капітал. Притаманна можливість до швидких змін при ефективному управлінні
2. Система обліку	Облік запасів, сировини, матеріалів, напівфабрикатів, незавершеного виробництва, готової продукції тощо.
3. Фінансові можливості	Наявність нерозподіленого прибутку; співвідношення між власними та запозиченими коштами; доступ до фінансових ресурсів
4. Маркетингові дослідження	Дослідження потреб та можливостей споживачів, ступінь задоволення їх потреб; смність ринку

5. Система постачання	Надійність поставок; дотримання строків; можливість швидкої адаптації та переорієнтації на інші види сировини
6. Логістика та збутова діяльність	Налагоджені канали розподілу; наявність мережі фірмових магазинів; рівень витрат на збут
7. Інформаційні ресурси	Бази даних та їх постійне оновлення
8. Місцезнаходження підприємства	Розвинута інфраструктура; доступ до сировинних ресурсів; наближеність до постачальників
9. Організаційна структура	Ефективність управління; відповідність організаційної структури задачам діяльності підприємства; оперативність передачі управлінського рішення до виконавців; ефективний контроль за виконанням

Дослідження зазначених складових внутрішнього середовища дозволяє оцінити можливості підприємства швидко реагувати на дії конкурентів, залучаючи наявні резерви і використовуючи інші можливості.

Якщо складові внутрішнього середовища мають безпосередній вплив на конкурентоспроможність підприємства та є керованими факторами, то вплив умов зовнішнього середовища не помітний одразу та є некерованим підприємством. Вивчення факторів зовнішнього середовища дає змогу передбачати загрози, що з'являються на ринку, терміново реагувати на них, а також розробляти заходи, здатні не лише врахувати ці загрози, а й уникнути їх, отримавши з цієї ситуації певні вигоди.

Аналіз зовнішнього середовища передбачає глибоке вивчення постачальників ресурсів, покупців продукції, наявності ринків збуту, існуючих технологій, конкурентів, законодавства, можливостей фінансування та інших складових середовища (таблиця 2.15).

Таблиця 2.15

Складові зовнішнього середовища підприємства, які впливають на його конкурентоспроможність

Складові	Їх характеристика
1	2
1. Державна політика	Стан і напрям внутрішніх реформ; пріоритети розвитку країни та її стабільність; участь країни у світових інтеграційних процесах; напрями зовнішньої політики
2. Соціальні умови	Рівень безробіття в країні; структура робочої сили; якість підготовки кваліфікаційної робочої сили; співвідношення різних категорій працівників; ціна на робочу силу в країні, в регіоні, в галузі; культурний рівень розвитку суспільства

3. Економічні умови	Рівень розвитку господарства в цілому та окремих його галузей; інвестиційна привабливість країни; стан оподаткування та підтримка стратегічних галузей; рівень заробітної плати в країні, в регіоні, в галузі; частка наукомісткої продукції у загальному експорті країни тощо
4. Ресурсний потенціал	Забезпеченість країни власними природними ресурсами; рівень екологічного навантаження; стан та захищеність всіх видів природних ресурсів
5. Правове середовище	Гармонійність законодавчої бази; дійовість нормативно-правових актів
6. Монополізація економіки	Кількість та структура природних монополій в країні; стан конкуренції на ринку; ефективність діяльності антимонопольного комітету; легкість входження на ринок нових суб'єктів господарювання
7. Товарні ринки	Структура та ємність галузевих ринків; потреби та вибагливість споживачів; стандартизація та сертифікація продукції; стійкість позицій лідерів
8. Ринкова інфраструктура	Рівень інформаційних комунікацій; розгалуженість і різноманітність транспорту; стан банківського і страхового обслуговування; ступінь розвитку посередницьких організацій тощо

Існуючий в конкретний період часу рівень конкурентоспроможності окремого підприємства, який склався під впливом цих груп факторів є змінним. Таким чином, суб'єкти господарювання, що прагнуть до здійснення ефективнішої виробничої діяльності мають змогу впливати на ці фактори, передбачати дію окремих з них та готуватися до реагування. Крім того, конкурентоспроможність є порівняльною категорією і за зміни ринкових умов або позицій конкурентів її рівень також змінюється.

Комплексний аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства доцільно проводити за допомогою SWOT -аналізу (SWOT: S — strengths — сильні сторони, W — weaknesses — слабкі сторони, O — opportunities — можливості, T — threats — загрози).

Цей прийом планування особливо придатний для сільськогосподарського виробництва, оскільки в ньому, на відміну від інших галузей економіки, переплітаються найрізноманітніші, часто непрогнозовані чинники впливу на виробничу діяльність.

SWOT -аналіз передбачає:

- аналіз сильних сторін підприємства: його позитивні характеристики (наприклад, ефективна технологія, вигідне розташування, наявність ноу-хау, патентів, висока кваліфікація

персоналу, досвід господарювання, вигідні партнери, домінуюче становище на ринку, лідерство за рівнем витрат або наявність власної збутової мережі, тобто всі властивості, притаманні даному підприємству, що можуть створити сприятливі умови для успіху);

- аналіз слабких сторін підприємства: всі ті характеристики підприємства, які за певних умов можуть ускладнити підприємницьку діяльність, створити загрозу успіху та підвищити ризик (наприклад, низька кваліфікація персоналу, відсутність досвіду господарювання, застаріла технологія, низький попит на продукцію, нестача фінансів, капіталу, відсутність ефективного менеджменту, потужні конкуренти, низька ринкова частка);

- аналіз можливостей підприємства: наявність певних умов або характеристик, властивих підприємству, які можуть забезпечити успіх (наприклад, можливість збільшення ринкової частки, несприятливий час для конкурентів, зростання попиту на продукцію, можливість диверсифікації діяльності, незначний ризик діяльності, можливості укладення вигідних довгострокових контрактів тощо);

- аналіз загрозливих чинників для підприємства: наявність умов, які унеможливають діяльність підприємства або значно її ускладнюють (наприклад, несприятливе законодавство, нерегульовані юридичні питання, ненадійні партнери, вихід на ринок потужного конкурента, орієнтація на товар, який має тимчасовий попит, несприятливі погодні прогнози, зниження попиту, поширення хвороб, проти яких немає ефективного засобу боротьби тощо).

Кваліфіковане застосування SWOT -аналізу дозволяє правильно зорієнтувати підприємство та його діяльність, обрати відповідні тактику і стратегію. Ця методика широко використовується в умовах ринкової економіки.

Простежити співвідношення факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, що трактується в категоріях SWOT-аналізу, можна за допомогою певної матриці (рис. 2.5).

На перетинах окремих складових груп факторів формуються поля, для яких характерні певні комбінації, що їх треба враховувати надалі в ході розробки стратегій певного типу:

поле СіМ — потребує стратегій підтримки та розвитку сильних сторін підприємства в напрямку реалізації шансів зовнішнього оточення;

поле СіЗ — передбачення стратегій використання сильних

сторін підприємства з метою пом'якшення (усунення) загроз;

поле СлМ — розробка стратегій подолання слабкостей підприємства за рахунок можливостей, що їх надає зовнішнє середовище;

поле СлЗ — іноді називають «кризовим полем», оскільки тут поєднуються загрози середовища зі слабкістю підприємства. З огляду на це існує нагальна потреба розробки стратегій як подолання загроз, так і усунення слабкості підприємства, що завжди є важким завданням.

		Зовнішнє середовище	
		Можливості (шанси) 1. 2. і т. ін. Рішення: використовувати?	Загрози 1. 2. і т. ін. Рішення: пом'якшити?
Внутрішнє середовище	Сильні сторони 1. 2. і т. ін. Рішення: підтримувати? розвивати?	Поле СіМ Рішення: використовувати? яким чином? (перелік заходів)	Поле СіЗ Рішення: «тримати удар»? чи є «сили»? (перелік заходів)
	Слабкі сторони 1. 2. і т. ін. Рішення: ліквідувати? що саме? в якому порядку?	Поле СлМ Рішення: аналізувати «доступність» можливостей, що їх надає середовище (перелік заходів)	Поле СлЗ Рішення: ліквідувати (недоліки або об'єкт) в цілому з визначенням термінів (перелік заходів)

Рис. 2.5. Матриця SWOT-аналізу

2.7. Маркетингові дослідження діяльності підприємства

Мета маркетингових досліджень — виявити можливості підприємства для оволодіння конкурентними позиціями на конкретному ринку, знизити рівень невизначеності та комерційного ризику, збільшити ймовірність успіху маркетингової діяльності підприємства на ринку. Результатом маркетингових досліджень є обґрунтоване планування маркетингової діяльності підприємства або організації, ідентифікація маркетингових можливостей та загроз, а також формування гнучкої системиреагування на зміни чинників зовнішнього середовища.

Потреба у маркетингових дослідженнях зумовлена:

1) відсутності у виробника достовірної інформації (на рівні територіальних меж ринку зникає безпосередній контакт між виробником і споживачем товару);

2) у покупця збільшується кількість варіантів вибору між продавцями, які функціонують на ринку, та їхніми товарами (внаслідок глобалізації ринків, загострення конкуренції, диференціації товарів і зростання кількості виробників);

3) необхідністю ухвалення обґрунтованих маркетингових рішень, що дає змогу досягти більшої узгодженості між потенціалом виробника та потребами споживачів (потрібен попередній прогноз щодо змін ситуації на ринку впродовж певного періоду);

4) необхідністю обрати найефективніші маркетингові рішення з погляду прибутковості та рівня ризику (рішення про: цільові ринки (сегменти), товарний асортимент і комплекс послуг, цінові рішення, методи стимулювання, місце розташування підприємства і його підрозділів (філій) та інші).

Відповідно до змісту маркетингової діяльності компанії в процесі її взаємодії з навколишнім економічним середовищем, напрями маркетингових досліджень можуть бути класифіковані на три основні групи:

- дослідження ринку в цілому і його окремих суб'єктів (споживачі, конкуренти, постачальники, посередники);
- дослідження застосування підприємством маркетингових інструментів (товар, ціна, розподіл, просування);
- дослідження маркетингового середовища (зовнішнього і внутрішнього).

Таблиця 2.7

Основні напрями маркетингових досліджень

№ з/п	Напрямок досліджень	Об'єкти досліджень	Основні параметри	Використання результатів
1.	Ринок	кон'юнктура; тенденції; динаміка; можливості; ризиків;	місткість ринку; насиченість ринку; рівень задоволення попиту; структура ринку; географія ринку; рівень конкуренції; бар'єри входу;	розробка маркетингових стратегій; маркетингове планування; сегментування ринку;- вибір цільового ринку;

2.	Споживачі	індивідуальні споживачі; сім'ї; домогосподарства; організації;	структура споживання; забезпеченість товарами; профіль споживача; уподобання споживача; типологія поведінки при купівлі; прихильність до торгової марки;	сегментування споживачів; вибір цільових сегментів; прогнозування попиту; моделювання поведінки споживача; розробка програм лояльності клієнтів;
3.	Конкуренти	ринкова структура конкурентів; організаційна структура конкурентів; маркетингова активність; майбутні цілі; сильні і слабкі сторони;	кількість конкурентів; частка ринку конкурентів; потенціал (виробничий, маркетинговий, фінансовий трудовий тощо); конкурентоспроможність;	обґрунтування конкурентних стратегій; виявлення конкурентних переваг; проведення конкурентної боротьби;
4.	Посередники	інфраструктура ринку збуту; номенклатура продукції; збутова мережа; умови співпраці; сильні і слабкі сторони посередників;	кількість посередників; напрями діяльності; обсяги робіт/послуг; охоплення ринку; комерційний потенціал; репутація посередника;	обґрунтування політики розподілу; вибір стратегії розподілу; розробка маркетингових програм розподілу; організація торгівлі; забезпечення підтримки діяльності компанії необхідними послугами;
5.	Постачальники	інфраструктура товарного ринку; номенклатура продукції; умови постачання; сильні і слабкі сторони постачальників;	кількість постачальників; обсяги продукції; якість продукції; ціна продукції; репутація постачальника;	вибір постачальників;

6.	Товар	інфраструктура товарного ринку; споживчі властивості товарів; життєвий цикл товару; реакція споживачів на нові товари; асортимент; упаковка; концепції сервісного обслуговування;	властивості товару; якість товару; дизайн; конкурентоспроможність товару;	розробка і реалізація товарних стратегій; створення нових і удосконалення існуючих товарів; управління життєвим циклом товару; позиціонування товару; розробка дизайну; розробка фірмового стилю;
7.	Ціна	цінова структура ринку; витрати на створення, виробництво і збут продукції; реакція споживачів на зміну цін; конкурентне середовище;	співвідношення цін; динаміка (індекси) цін; еластичність попиту;	обґрунтування цінової політики; вибір цінових стратегій; встановлення і зміна цін;
8.	Розподіл	форми, методи і організація розподілу; канали розподілу продукції; посередники;	обсяг товарообігу; витрати розподілу;	обґрунтування політики розподілу; вибір стратегій розподілу; вибір каналів розподілу управління запасами;

9.	Просування	форми і методи просування; поведінка споживачів; засоби реклами; ефективність реклами; механізми взаємодії з громадськістю; методи стимулювання збуту;	структура комунікацій; відношення споживачів; задоволеність споживачів;	обґрунтування комунікаційної політики; вибір стратегій комунікацій; планування реклами; розробка бюджету реклами; вибір медіа каналу; розробка медіа плану; участь у виставках/ярмарках; розробка заходів зі стимулювання збуту; управління брендом; формування іміджу компанії;
10.	Внутрішнє середовище	виробництво; збут; менеджмент; маркетинг; фінанси;	обсяги виробництва; обсяги збуту; показники виконання планів, досягнення цілей; ефективність маркетингових програм;	аналіз сильних і слабких сторін; маркетинговий стратегічний аналіз; маркетингове стратегічне оперативне планування; контроль маркетингу;
11.	Зовнішнє середовище	стан економіки і динаміка розвитку; нормативно-правова база; демографічна ситуація; соціально-культурні умови; технології виробництва; зовнішньоекономічна діяльність;	динаміка розвитку галузі; індекс споживчих цін; обсяги імпорту і експорту;	аналіз можливостей і загроз; маркетинговий стратегічний аналіз; маркетингове стратегічне оперативне планування. контроль маркетингу.

Розглянемо деякі складові та приклади аналізу застосування підприємствами маркетингових інструментів (товар, ціна, розподіл, просування)

Таблиця 2.8

Аналіз інструментів маркетингу підприємства

Інструменти маркетингу	Характеристика
Товар	
Ціна	
Розподіл	
Просування	

Для аналізу товарної політики підприємства проводять аналіз актуальності реалізованих підприємством товарних груп, виходячи з їх положення на ринку щодо зростання попиту даної продукції і займаної обраної для аналізу підприємством частки на ринку методикою, розробленою Бостонською Консалтинговою Групою (БКГ)

Канали руху товару:

1. Виробник - кінцевий споживач.

2. Виробник - посередник - кінцевий споживач.

Посередники: збутові організації, агенти, дилери, дистриб'ютори, біржі, дочірні підприємства, представництва.

Раціональна збутова діяльність припускає, що випущена продукція має реалізовуватися в повному обсязі за максимально можливими цінами.

Таблиця 2.9

Порівняння каналів розподілу товарів на підприємстві

Показники	рік, тис.грн.		рік, тис.грн.	
	трирівневий канал	чотирирівневий канал	трирівневий канал	чотирирівневий канал
Дохід в т.ч.:				
від реалізації продукції;				
- чистий дохід;				
- валовий дохід.				
Витрати в т.ч.:				
-транспортні витрати;				
- повернення браку;				
- витрати на стимулювання збуту;				
- витрати на зберігання;				
- інші витрати				
Витрат всього				

Важливим елементом комплексу маркетингу на підприємстві є реклама. Сучасна реклама є основною складовою і інформативною

силою маркетингових комунікацій. Вона спрямована на створення умов для сприйняття покупцем рекламного звернення, прийняття рішення про купівлю товару і забезпечення не одноразового, а постійного процесу купівлі. Основними методами сучасної реклами є стверджувальні вислови, вибірковий підбір інформації, використання гасел, концентрація на кількох особливостях, додаткове свідчення, використання авторитетів (груп впливу), створення контрасту, просування позитивного образу товару на базі іншого, акцент на простоті і швидкості одержання ефекту, використання позитивних і ціннісних образів, понять і слів тощо. Іншим маркетинговим засобом, спрямованим на збільшення обсягів реалізації продукції та створення позитивного образу підприємства є публік рилейшнз (PR). Заходи PR – це досить дійова система взаємопов'язаних акцій, спрямованих на різні цільові аудиторії, в результаті яких з'являється можливість управляти ними з подальшою зміною поведінки.

Популярні інтернет ресурси для розповсюдження інформації:

- профільні сайти;
- бізнес-сайти ;
- пошукові системи;
- рекламні мережі;
- Job-сайти;
- соціальні мережі;
- дошки оголошень;
- блогерство.

2.8. Оцінка ефективності систем управління

Для визначення ефективності систем управління та їх вдосконалення в підприємствах визначається економічний ефект (розрахунковий або фактичний) окремих організаційно-технічних заходів щодо вдосконалення системи управління у вигляді економії поточних виробничих витрат (додаткового доходу) і у вигляді прибутку підприємства, що одержується в результаті здійснення заходів; проводиться порівняльна оцінка економічної ефективності системи управління до та після її вдосконалення, а також порівняльна оцінка економічної ефективності системи управління в різних підприємствах.

Методологічна основа вирішення вказаних задач єдина і полягає в зіставленні результатів виробничої діяльності якої-небудь соціально-економічної системи з тими витратами, які використовуються в

організації управління.

Для порівняння ефективності систем управління різних підприємств або в різні періоди розвитку використовують індексний метод оцінки економічної ефективності системи управління.

У оцінці ефективності систем управління виробництвом використовують економічні показники, що відображають стан і результати діяльності керованих підсистем:

- виробництво валової, товарної продукції та розмір прибутку на одиницю земельної площі (на одного працюючого);
- використання фондів, рентабельність;
- питома вага працівників управління в загальній чисельності тих, що працюють;
- питома вага фонду заробітної платні працівників управління в загальному фонді заробітної платні;
- питома вага витрат на управління у вартості валової продукції і окремо в собівартості продукції тощо.

Показники, що характеризують економічність та результативність управління виробництвом, підрозділяються на дві групи. У першій групі показників розміри апарату управління і витрати на його утримання співвідносяться з розмірами виробництва, в другій – з ефективністю та результатами виробничої діяльності.

За даними експериментальних розрахунків і з урахуванням вимог до раціональної системи показників ефективності управління виробництвом, як показники економічності доцільно використовувати наступні:

- питома вага працівників управління в загальній чисельності тих, що працюють (*ПЧ.П*);
- питома вага зарплати працівників управління в загальному фонді заробітної платні (*ПЗ.П*);
- питома вага витрат на управління в собівартості продукції (*ПВ.С*).

Результативність управління характеризується показниками виробництва валової продукції та прибутку з розрахунку на одного працівника управління, а також рівнем рентабельності.

Множинність показників ускладнює розрахунок підсумкової оцінки, оскільки отримані результати не завжди показують загальну тенденцію в динаміці ефективності управління. Тому виникає необхідність в синтетичному показнику ефективності управління, що відображає ступінь економічності апарату управління і результативність управлінської праці. Таким показником є індекс

ефективності управління, який об'єднує індекси економічності та результативності.

Для оцінки ефективності управління виробництвом вибирається базисний рівень показників, з яким порівнюються показники економічності та результативності управління об'єктів, що вивчаються. Як базисні можуть використовуватися планові показники або показники попередніх періодів розвитку, середні за сукупністю однорідних об'єктів або що належать до одного регіону (відомства), показники передових підприємств тощо. Індекси часткових показників ефективності (ПЧ.П, ПЗ.П., ПУ.С) розраховуються як відношення звітного рівня до базисного (K). При цьому базисний рівень показника приймається за одиницю. Недоліком цього способу розрахунку індексів є їх незіставність за абсолютною величиною, а отже, і непридатність їх для аналітичного порівняння у разі більшого (меншого) значення звітної показника, ніж базисний. Менше значення показника в індексі відображається в долях одиниці, а більше - числом, яке показує, в скільки разів цей показник перевищує базисний рівень. Наприклад, якщо показник менше базисного в 2 рази, індекс дорівнює 0,5, якщо більше – 2,0.

З метою усунення вказаного недоліку необхідно індекси, що перевищують базисний рівень, також виражати долями одиниці, перераховуючи відносини показників (K) за наступною формулою:

$$2 - \frac{1}{K}$$

Таблиця 2.10

Економічність системи управління

Показник	Фактично	Проект	Індекси показників
Питома вага, % працівників управління в загальній чисельності працівників			
заробітної плати працівників управління в загальному фонді заробітної плати			
витрат на управління в собівартості продукції			

Індекси економічності (IE) та результативності (IP) визначаються як середня арифметична часткових індексів:

$$I_E = \frac{\Pi_{ч.п} + \Pi_{з.п} + \Pi_{у.с}}{3}$$

$$I_P = \frac{B_{р.п} + \Pi_P + P}{3}$$

Загальний індекс економічної ефективності управління сільськогосподарським підприємством складається з оцінок економічності та результативності і розраховується за наступною формулою:

$$I_{ЕФ} = \frac{\Pi_P + (2 - Y_{ЕК})}{2}$$

Розрахований індекс показує, на скільки відсотків показники економічної ефективності управління в середньому вище або нижче в аналізованому підприємстві, ніж в базисному.

Таблиця 2.11

Результативність системи управління

Показник	Проект	Фактично	Індекси показників
Виробництво на одного працівника управління, тис. грн.: валової продукції			
прибутку			
Рівень рентабельності, %			

Заходи щодо вдосконалення управління дозволяють за допомогою техніко-економічного аналізу визначати їх ефективність у вигляді суми економії поточних виробничих витрат або додаткового доходу. Цей спосіб розрахунку ефективності покладений в основу методики визначення економічної ефективності заходів щодо вдосконалення оперативного управління сільськогосподарським виробництвом. Відповідно до цієї методики річний економічний ефект від впровадження диспетчерської служби обчислюють за формулою:

$$E = 0,3I_i - (LK + P),$$

де I_i – економія поточних витрат (додатковий дохід) за i -м чинником ефективності диспетчеризації управління;

L – нормативний коефіцієнт ефективності капітальних вкладень (для сільськогосподарського підприємства $L = 0,15$);

K – капітальні витрати на устаткування диспетчерської служби;

P – експлуатаційні витрати на функціонування диспетчерської служби;

$0,3$ – коефіцієнт ступеня впливу диспетчеризації на економію витрат.

Сума економії витрат (додаткового доходу) визначається як сума додаткового доходу за рахунок скорочення термінів проведення агротехнічних операцій з обробітку культур, економії поточних витрат від скорочення непланових простоїв техніки з організаційних причин або технічної несправності, економії від зниження витрат паливно-мастильних матеріалів і на поточні ремонти техніки та ін.

В узагальненому вигляді ефективність заходів щодо вдосконалення управління розраховується на основі методики визначення економічної ефективності автоматизованих систем управління. Річний приріст прибутку підприємства (річна економія) у відповідності з даною методикою визначається за формулою

$$\Pi = \left(\frac{A_2 - A_1}{A_1} \right) \cdot \Pi_1 + \left(\frac{C_1 - C_2}{100} \right) \cdot A^2,$$

де A_1, A_2 – річний обсяг продукції, що реалізовується, до і після впровадження управлінського нововведення, тис. грн.;

C_1, C_2 – витрати на 1 грн. продукції, що реалізовується, до і після впровадження нововведення, грн.;

$\left(\frac{A_2 - A_1}{A_1} \right) \cdot \Pi_1$ – річний приріст прибутку за рахунок збільшення обсягу продукції, що реалізується, тис. грн.;

Π_1 – прибуток від реалізації продукції до впровадження нововведення, тис. грн.;

$\frac{C_1 - C_2}{100}$ – річний приріст прибутку за рахунок зниження витрат виробництва, тис. грн.

Річний економічний ефект від впровадження управлінського нововведення обчислюється за наступною формулою:

$$E = K \cdot \Pi - (E_n K_d + E_v),$$

де K – коефіцієнт сукупного питомого впливу чинників вдосконалення управління на приріст прибутку підприємства;

Π – річний приріст прибутку, тис. грн.;

E_n – нормативний коефіцієнт ефективності капітальних вкладень;

K_d – капітальні витрати на нововведення, тис. грн.; E_v – експлуатаційні витрати, тис. грн.

Для оцінки рівня управління можна застосовувати методику, яку запропоновано Чорним Г.М., Ястребом М.П. та Міщенко І.А., яка полягає

в наступному: ступінь реалізації прояву потенціалу кожного окремого елемента системи управління оцінюється експертним способом за бальною шкалою в чотирьох вимірах – незадовільно (0 балів), задовільно (3 бали), добре (4 бали), відмінно (5 балів). Сума всіх балів, поділена на 10 (кількість елементів системи управління), дає нам середній арифметичний бал оцінки системи управління. Але цей показник не може бути достатньо об'єктивним, бо вагомість кожного елемента системи різна. Тому як один з можливих варіантів пропонується після оцінки кожного елемента системи управління в балах визначити коефіцієнт його вагомості в межах десяти одиниць.

Опрацьована методика краще сприймається з її унаочненням (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

Приклад оцінки рівня системи управління в аграрних підприємствах

Елементи системи управління	Ступінь прояву, бали				Коефіцієнт вагомості	Підсумковий бал
	Відмінно (5)	Добре (4)	Задовільно (3)	Незадовільно (0)		
<i>I</i>	2	3	4	5	6	7
Суб'єкт системи		4			10	40
Об'єкт системи			3		3	9
Канал прямого зв'язку	5				2	10
Канал зворотного зв'язку	5				2	10
Місія і цілі		4			3	12
Організаційна структура і структура апарату управління			3		3	9
Функції і методи їх виконання		4			4	16
Стимули і мотиви			3		5	15
Правова культура			3		3	9
Моральні норми поведінки				0	2	2
Усього						132

У розглянутому прикладі оцінки системи управління одержані 132 бали і будуть кількісною оцінкою її рівня. Важливо зазначити, що при проведенні такої роботи протягом кількох років коефіцієнт вагомості змінювати не можна.

Керівництву холдингів, до складу яких входять групи аграрних підприємств, доцільно оцінювати рівень системи управління в них (самостійно або із залученням експертів) та враховувати його показник у балах при визначенні рейтингу за підсумками роботи календарного року. Саме в процесі такої оцінки виявлятимуться слабкі місця (елементи) в системі управління, а їх усунення автоматично сприятиме підняттю її рівня і позитивно впливатиме на кінцеві результати господарювання.

2.9. Визначення основних проблем господарської діяльності підприємства, напрями, що потребують удосконалення

На основі проведеного аналізу визначених сегментів господарської діяльності підприємства, відповідно до загального плану проходження виробничої практики (вивчення установчих документів; аналізу показників виробничої діяльності підприємства; аналізу фінансово-господарської діяльності підприємства, вивчення звітності підприємства; вивчення й аналізу організаційної структури управління підприємством; вивчення кадрової політики; маркетингові дослідження; оцінка ефективності систем управління; дослідження внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, його конкурентоспроможність) визначають основні проблеми, а також напрями, які необхідно удосконалити.

Проблеми господарської діяльності підприємства можна охарактеризувати як такі, що:

- вже існують у вигляді певних недоліків;
- загрожують виникнути у результаті управлінських, технологічних, фінансово-облікових та інших прорахунків або упущень.

Виходячи з диференціації проблем можна окреслити напрями господарської діяльності, які потребують удосконалення.

Розробка пропозицій щодо удосконалення роботи підприємства має ґрунтуватися на виявлених недоліках, наявних та потенційних ресурсах, вивченні вітчизняного й закордонного досвіду провідних підприємств аналогічного та споріднених профілів діяльності, а також на чіткому описі очікуваних результатів тощо.

2.10. Внесення пропозицій щодо вдосконалення діяльності підприємства та їх обговорення

У процесі внесення пропозицій щодо вдосконалення діяльності підприємства потрібно здійснювати комплексний підхід та враховувати як загалом всю систему управління підприємством, так і систему управління безпосередньо виробництвом сільськогосподарської продукції. У таблиці 2.13 запропоновані універсальні функціональні блоки, за якими можливо закріпити пропозиції з удосконалення діяльності підприємства, якщо є необхідність.

Таблиця 2.13

Варіанти визначення напрямів удосконалення діяльності підприємства

<i>Функціональні блоки</i>	<i>Можливі напрями удосконалення діяльності підприємства</i>
Організаційний	<ul style="list-style-type: none"> - удосконалення організаційної структури; - оптимізація управління розосередженою територією; - удосконалення транспортування та зберігання продукції; - врахування сезонності при спеціалізації підприємства; розвиток спеціалізації та концентрації виробництва
Виробничий	<ul style="list-style-type: none"> - адаптація технології виробництва до зон і умов розташування виробництва; - удосконалення технічного та технологічного забезпечення; - підвищення якості продукції
Ресурсний	<ul style="list-style-type: none"> - забезпечення використання якісних матеріалів, сировини, технічного та інформаційного обладнання для ведення раціонального виробництва
Кадровий	<ul style="list-style-type: none"> - удосконалення організації праці та її матеріальне стимулювання; - підготовка висококваліфікованих кадрів; - забезпечення підвищення кваліфікації персоналу
Маркетинговий	<ul style="list-style-type: none"> - удосконалення форм та методів реалізації продукції; - створення повноцінних сучасних відділів маркетингу; - розробку і здійснення маркетингової стратегії; - дослідження ринків, - планування постачальницько-збутової діяльності, - управління процесами постачання виробництва і збуту товарів, стимулювання збуту товарів

Фінансовий	<ul style="list-style-type: none"> - удосконалення систематичного контролю за рухом грошових коштів та показниками фінансового стану підприємства; - пошук додаткових джерел фінансування; - оптимізація дебіторської заборгованості; - оптимізація співвідношення між величиною власного і позикового капіталів відкриття доступу до кредитних ресурсів банку,
Конкурентний	<ul style="list-style-type: none"> - удосконалення аналізу конкурентоспроможності продукції та конкурентного потенціалу підприємства. - розробка системи моніторингу за діяльністю існуючих і потенційних конкурентів, аналіз їх дій
Екологічний	<ul style="list-style-type: none"> - удосконалення процесу взаємодії виробництва та оточуючого середовища; - моніторинг впливу виробництва на якість ґрунту, водних джерел та атмосфери

2.11. Розрахунок ефективності заходів вдосконалення діяльності підприємства

Розрахунки ефективності запропонованих заходів на підприємстві проводиться на підставі відношення отриманого фінансового результату від впровадження заходів вдосконалення та їх витратної складової; обґрунтування та оцінка можливості практичного застосування цих заходів на підприємстві та відповідає згідно темі дослідження.

Коефіцієнт ефективності капітальних вкладень (KE). Показує скільки приходиться додатково отриманого чистого прибутку (ЧП) в розрахунку на 1 грн. капітальних витрат (K). Визначається як відношення приросту прибутку ($\Delta \text{ЧП}$) до капітальних вкладень (K), які обумовили цей приріст. Знаходимо за формулою:

$$K_E = \frac{\Delta \text{ЧП}}{K} \text{ або } \frac{(\text{ЧП}_2 - \text{ЧП}_1)}{K},$$

де K_E – коефіцієнт ефективності капітальних вкладень;

K – сумарні капіталовкладення, грн.;

$\Delta \text{ЧП}$ – приріст чистого прибутку, від додаткових капітальних вкладень, грн.;

$\text{ЧП}_1, \text{ЧП}_2$ – відповідно чистий прибуток при базовому та проектуваному варіантах, грн.

Нормативне значення коефіцієнта – 0,15.

Термін окупності капітальних вкладень – це показник обернений коефіцієнту ефективності і визначається відношенням капітальних вкладень (K) до приросту прибутку ($\Delta\text{ЧП}$).

Термін окупності первинних капітальних вкладень (термін повернення капіталу) (ТОК) міс. Знаходимо за формулою :

$$T_{OK} = \frac{K}{\Delta\text{ЧП}} \times 12 \text{ місяців,}$$

де $ТОК$ – термін окупності первинних капітальних вкладень (термін повернення капіталу), міс.;

K – сумарні капіталовкладення, грн.;

$\Delta\text{ЧП}$ – приріст чистого прибутку, від додаткових капітальних вкладень, грн.

В той час як термін окупності первинних капітальних вкладень і приведені витрати на одиницю продукції необхідно скорочувати, коефіцієнт ефективності капітальних вкладень навпаки збільшувати.

Приведені витрати на одиницю продукції (ВПРИВ) грн. / од. (шт., кг., ц., т.), знаходимо за формулою :

$$V_{\text{ПРИВ}} = C_0 + E_H \cdot K_B \text{ грн./ од(шт., кг., ц., т. тощо),}$$

де $ВПРИВ$ – приведені витрати на 1 од. (шт., кг., ц., т.) продукції, грн.;

C_0 – собівартість одиниці продукції, грн. / од. (шт., кг., ц., т.);

E_H – нормативний коефіцієнт капіталовкладень – (0,15);

K_B – відносний розмір капітальних вкладень, грн. / од. (шт., кг., ц., т.).

Умовне вивільнення працюючих у зв'язку із впровадженням нової техніки ($\Delta\text{Ч}$) осіб, розраховуємо за формулою

$$\Delta\text{Ч} = \frac{(C_{P2} \times A_2)}{P_{\text{ПР1}}} - \frac{(C_{P2} \times A_2)}{P_{\text{ПР2}}} \text{ осіб,}$$

де $\Delta\text{Ч}$ – умовне вивільнення працюючих у зв'язку із впровадженням нової техніки, осіб;

$P_{\text{ПР1}}, P_{\text{ПР2}}$ – продуктивність праці при базовому та проектованому варіанті, од. (шт., кг., ц., т.) / людину;

C_{P1}, C_{P2} – ціна реалізації одиниці продукції при базовому та проектованому варіанті, грн.;

$A1, A2$ – обсяг виробництва продукції при базовому та проектованому варіанті, од. (шт., кг., ц., т.).

Економія капітальних вкладень (ΔK_B) грн., визначаємо за формулою:

$$\Delta K_B = \left(K_{B1} \times \frac{ПТ_2}{ПТ_1} - K_{B2} \right) \times A_2 \text{ грн.},$$

де ΔK_B – економія капітальних вкладень, грн.;

K_{B1} , K_{B2} – відносні капіталовкладення при базовому та проектуваному варіанті, грн.;

$ПТ_1$, $ПТ_2$ – продуктивність одиниці базової і нової техніки за одиницю часу, од. (шт., кг., ц., т.) / год. (грн. / год.);

A_2 – обсяг виробництва продукції при проектуваному варіанті, од. (шт., кг., ц., т.).

Зниження матеріальних витрат (ΔMB) грн., розраховується за формулою :

$$\square MB = (MB_1 - MB_2) * A_2 \text{ грн.},$$

де ΔMB – зниження матеріальних витрат, грн.;

MB_1 , MB_2 – матеріальні витрати на одиницю продукції при базовому та проектуваному варіанті, грн.;

A_2 – обсяг виробництва продукції при проектуваному варіанті, од. (шт., кг., ц., т.).

Річний економічний ефект по приведених витратах ($PEBП$) грн., знаходимо за формулою :

$$PEBП = [(CO1 + E_H * K_{B1}) - (CO2 + E_H * K_{B2})] * A_2 \text{ грн.},$$

де $PEBП$ – річний економічний ефект по приведених витратах, грн.;

$CO1$, $CO2$ – собівартість одиниці продукції, відповідно базовий і проектуваний варіант, грн. / од. (шт., кг., ц., т.);

E_H – нормативний коефіцієнт капіталовкладень – (0,15);

K_{B1} , K_{B2} – відносний розмір капітальних вкладень, відповідно базовий і проектуваний варіант, грн. / од. (шт., кг., ц., т.);

A_2 – обсяг реалізованої продукції (проектований варіант), од. (шт., кг., ц., т.).

Узагальнюючі показники ефективності діяльності підприємства

Узагальнюючий, підсумковий результат роботи суб'єкта господарювання оцінюється рівнем ефективності його господарської діяльності: загальним обсягом одержаного прибутку та в розрахунку на одиницю витрачених ресурсів. Прибуток та рентабельність – це основні показники ефективності роботи, що характеризують інтенсивність господарської діяльності.

Щоб визначити рівень ефективності господарської діяльності, прибуток порівнюють з витратами або активами, тобто визначається рівень рентабельності.

Цілком зрозуміло, що даний показник за нормальних умов господарювання повинен мати позитивне значення та постійно підвищуватись в динаміці.

Рентабельність основних виробничих фондів (РФВП) та (РФЧП) %, відповідно по валовому та чистому прибутку, – визначає ступінь використання основних виробничих фондів підприємства. Визначається за формулами :

$$РФ_{ВП} = \frac{ВП}{ОФ} \times 100 \% ;$$

$$РФ_{ЧП} = \frac{ЧП}{ОФ} \times 100 \% ,$$

де $РФ_{ВП}$, $РФ_{ЧП}$ – рентабельність основних виробничих фондів відповідно по валовому та чистому прибутку, %;

$ВП$ – валовий прибуток підприємства, грн.; $ЧП$ – чистий прибуток підприємства, грн.;

$ОФ$ – балансова вартість основних виробничих фондів, грн.

Рентабельність продукції по валовому прибутку (РВП) %, характеризує ефективність витрат на її виробництво. Визначаємо за формулою (2.39):

$$Р_{ВП} = \frac{ВП}{С_{ВИР}} \times 100 \% ,$$

де $Р_{ВП}$ – рентабельність продукції по валовому прибутку, %;

$ВП$ – валовий прибуток підприємства, грн.;

$С_{ВИР}$ – виробнича собівартість реалізованої продукції, грн.

Рентабельність продукції по чистому прибутку (РЧП) %, характеризує ефективність витрат на її виробництво і збут визначаємо за формулою :

$$Р_{ЧП} = \frac{ЧП}{С_{П}} \times 100 \% ,$$

де $Р_{ЧП}$ – рентабельність продукції по чистому прибутку, %; $ЧП$ – чистий прибуток підприємства, грн.;

$С_{П}$ – повна собівартість реалізованої продукції, грн.

Рентабельність продажу продукції відповідно по валовому (РПВП) та чистому прибутку (РПЧП) %, до чистої виручки від реалізації (чистого доходу (ЧД)), визначаємо за формулами :

$$PP_{ВП} = \frac{ВП}{ЧД} \times 100 \%;$$

$$PP_{ЧП} = \frac{ЧП}{ЧД} \times 100 \%,$$

де $PP_{ВП}$, $PP_{ЧП}$ – рентабельність продажу продукції відповідно по валовому та чистому прибутку, %;

$ВП$, $ЧП$ – відповідно валовий та чистий прибуток підприємства, грн.;

$ЧД$ – чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), грн.

У світовій практиці найбільш часто для оцінки ефективності проектів застосовують методи оцінки ефективності проекту, засновані на дисконтованих оцінках, оскільки вони значно більш точні, так як враховують різні види інфляції, зміни процентної ставки, норми прибутковості і т.д.

До цих показників відносять:

- чистий приведений прибуток (Net Present Value) — NPV;
- індекс рентабельності інвестицій (Profitability Index) — PI;
- внутрішня норма прибутковості (Internal Rate of Return) — IRR;
- термін окупності (Payback Period) — PP;
- дисконтованого терміну окупності (Discounted Payback Period) — DPP.

Як вже зазначалось, одним з основних методів є **метод розрахунку чистої теперішньої вартості** (net present value – NPV) – це різниця між теперішньою вартістю майбутніх чистих грошових надходжень і теперішньою вартістю чистих інвестицій. Цей показник характеризує прогнозу оцінку змін економічного потенціалу підприємства за умов прийняття даного проекту. Розрахунки величин дисконтованих доходів та чистої теперішньої вартості проводяться за наступними формулами:

$$PV = \sum_{k=1}^n \frac{P_k}{(1+r)^k};$$

$$NPV = \sum_{k=1}^n \frac{P_k}{(1+r)^k} - IC,$$

де, PV – сума дисконтованого грошового потоку, грн.;

NPV – чиста теперішня вартість, грн.;

P_k – чисті грошові надходження, грн.;

r – дисконтна ставка (виражена десятковим дробом); k – період експлуатації проекту, років;

IC – сума інвестицій, грн.

Основним завданням, при застосуванні цього методу, є визначення

дисконтної ставки. Якщо розглядаються два проекти, ризикованіший повинен мати вищу дисконтну ставку. Дисконтні ставки мають схильність до зростання, коли зростають відсотки на позики, темпи інфляції в державі та зростає тривалість проекту. Зі збільшенням відсотків на позики певним чином зростають витрати на фінансування проектів, відповідно грошові потоки мають дисконтуватися за вищою ставкою. Цілком логічно, що триваліший проект, як правило, буде і більш ризиковим.

Якщо: $NPV > 0$, – проект приймається;

$NPV < 0$, – проект відхиляється;

$NPV = 0$, – проект є і не прибутковим, і не збитковим.

II. ЗВІТ З ВИРОБНИЧОЇ ПРАКТИКИ

2.1. Підготовка матеріалів і написання звіту з практики

У звіті з практики відображають результати вивчення програмних запитань, висновки та рекомендації, копії документів та рішень. Розмір текстової частини звіту – від 30 до 40 сторінок.

Звіт з виробничої практики має наступну структуру:

Вступ

Розділ 1. Загальна техніко-економічна та фінансова характеристика діяльності підприємства

Розділ 2. Система менеджменту на підприємстві та його організаційна структура

Розділ 3. Внесення пропозицій щодо вдосконалення управління діяльністю підприємства

Висновки

Список використаних джерел

Додатки

У *вступі* студент повинен представити обґрунтування дослідження, розкрити сутність та значущість роботи. Студент формулює мету і завдання роботи, вказує предмет розгляду, а також об'єкт дослідження. У вступі відбиваються використані методи аналізу явищ і процесів, джерела планово-економічної інформації. Наприкінці вступу варто показати, яким чином можуть бути використані отримані результати.

Загальна техніко-економічна та фінансова характеристика діяльності підприємства

- час заснування та основні етапи розвитку;
- правовий статус, форма власності та вид діяльності згідно зі статутом підприємства;
- техніко-економічні показники роботи;
- аналіз економічних показників діяльності підприємства за 3 роки;
- аналіз фінансового стану підприємства;
- оцінка технічного та економічного потенціалу підприємства.
- виявити основні чинники зовнішнього середовища, що впливають на формування конкурентного середовища;
- стан конкурентів та інтенсивність конкуренції в галузі,

існування загрози з боку товарів-субститутів;

- вхідні та вихідні бар'єри, які існують на досліджуваному ринку;
- оцінка перспектив розвитку галузі;
- тощо

Система менеджменту на підприємстві та його організаційна структура. При написанні даного розділу звіту узагальнюється інформація за наступними напрямками:

– організаційні структури підрозділів і зв'язок між ними;

- аналіз організаційної структури управління на підприємстві, показується роль окремих підрозділів ;

- взаємозв'язок підрозділів, їх функції та співпраця;

- проводиться аналіз чисельності працюючих на підприємстві і визначається динаміка зміни чисельності персоналу підприємства;

Обов'язковою у звіті, є наявність схематичної організаційної структури підприємства із визначенням комунікаційних зв'язків між відділами та підрозділами.

Для узагальнення отриманої інформації необхідно пояснити, які основні заходи здійснюються в умовах структурного підрозділу для ефективного планування, організації, повного та якісного контролю діяльності (законодавчі документи, нормативні документи, інформаційна діяльність).

Суттєвим моментом при написанні звіту стає узагальнення інформації стосовно кількісної та якісної оцінки параметрів системи управління, прогнозування їх змін, поліпшення властивостей та характеристик системи. Студент повинен зробити загальний огляд існуючих підходів організаційної роботи та управління персоналом, якістю, ризиками; оцінити процес управління інформаційними системами, простежити існуючі логістичні системи та їх взаємозв'язок із зовнішнім середовищем.

Внесення пропозицій щодо вдосконалення діяльності підприємства

Визначення напрямів вдосконалення діяльності підприємства відбувається на основі комплексного дослідження внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства. Визначені в процесі виконання етапів виробничої практики сильні, слабкі сторони, можливості та загрози є основою для визначення перспективних стратегічних напрямів розвитку підприємства.

В даному розділі варто привести опис проблемної ситуації, оцінку недоліків, проблем, потенціалу чи основні напрями вдосконалення діяльності підприємства у певній сфері.

3.2. Вимоги до оформлення звіту

Оформлення звіту має відповідати загальним вимогам до наукових робіт згідно з державним стандартом ДСТУ 3008-95 «Документація. Звіти у сфері науки та техніки. Структура і правила оформлення», а також вимогам Галузевих стандартів вищої освіти України.

Текст звіту набирають на комп'ютері через 1,5 міжрядкові інтервали (29-30 рядків на сторінці), друкують за допомогою принтера на одному боці аркуша білого паперу формату А 4 (210 x 297 мм); шрифт текстового редактора – Word Times New Roman, розмір 14 мм. Поля: зліва – не менше 25 мм, справа – не менше 10 мм, зверху і знизу – не менше 20 мм. Шрифт друку повинен бути чітким, щільність тексту – однаковою.

Нумерація. Нумерацію сторінок, розділів, підрозділів, додатків, рисунків, таблиць подають арабськими цифрами без знака №. Нумерація сторінок звіту має бути наскрізною і проставляється у правому верхньому куті аркуша без крапки. На титульному аркуші номер сторінки не ставиться.

Кожну структурну частину звіту починають з нової сторінки.

Наприкінці звіту наводиться список використаних джерел. До цього списку включаються публікації вітчизняних і зарубіжних авторів, на які є посилання в роботі. Всі джерела вказуються тією мовою, якою вони видані. Під час складання списку використаних джерел необхідно дотримуватися національного стандарту ДСТУ ГОСТ 7.1:2006 «Система стандартів з інформації, бібліотечної та видавничої справи. Бібліографічний запис. Бібліографічний опис. Загальні вимоги та правила складання». Він прийнятий для уніфікації складання бібліографічного опису на міжнародному рівні, забезпечення можливості обміну результатами каталогізації. Список використаних джерел оформлюється за алфавітом, нумерація автоматична.

Допоміжними матеріалами є: ілюстрації (схеми, діаграми, графіки, креслення тощо), формули, таблиці, додатки.

Ілюстрації позначають словом «Рис.» і нумерують послідовно в межах розділу, за винятком ілюстрацій, поданих у додатках. Номер ілюстрації складається з номера розділу та порядкового номера ілюстрації через крапку. Наприклад, Рис. 1.2. – другий рисунок першого розділу. Номер, назва ілюстрації та пояснювальні підписи розміщують послідовно під ілюстрацією, відокремлених крапкою.

Ілюстрації слід наводити безпосередньо після тексту, де вони згадані вперше, або на наступній сторінці. Ілюстрації, розміщені на окремих сторінках роботи, включають до загальної нумерації сторінок. Ілюстрацію, розміри якої більше формату А 4, рекомендується розміщувати у додатках. Цифровий матеріал, як правило, оформлюють у вигляді таблиць.

Таблицю слід розташовувати безпосередньо після тексту, у якому вона згадується вперше, або на наступній сторінці. На всі таблиці мають бути посилання в тексті. При цьому в тексті слово «таблиця» пишуть скорочено, наприклад «... у табл. 2.1». У повторних посиланнях на таблиці та ілюстрації скорочено пишуть слово «дивись», наприклад «див. табл. 3.2».

Таблиці нумерують арабськими цифрами наскрізною нумерацією в межах розділу, за винятком таблиць, що наводяться у додатках. Номер таблиці складається з номера розділу і порядкового номера таблиці, відокремлених крапкою, наприклад, таблиця 2.1 – перша таблиця другого розділу. Слово «Таблиця» вказують один раз праворуч над першою частиною таблиці, над іншими частинами пишуть праворуч слова «Продовження таблиці» і вказують її номер.

Назву таблиці друкують жирним шрифтом малими літерами (крім першої великої) і розміщують над таблицею. Назва має бути стислою і відбивати зміст таблиці. Наприкінці назви таблиці крапку не ставлять.

Графу «№ з/п» у таблицю включати не допускається.

Якщо всі показники, приведені у рядках таблиці, виражені в одній і тій же одиниці фізичної величини, то її позначення необхідно розміщувати над таблицею праворуч нижче назви таблиці.

Якщо числові значення величин в рядках таблиць виражені в різних одиницях фізичної величини, їх позначення вказують після кожного показника через кому.

При відсутності окремих даних у таблиці треба ставити прочерк (тире).

Формули нумерують у межах розділу. Номер формули складається з номера розділу та порядкового номера формули в розділі, відокремлених крапкою. Номер формули зазначають на рівні формули у круглих дужках у крайньому правовому положенні, наприклад: (2.1) (перша формула другого розділу). Посилання на формули надають порядковим номером формули в дужках, наприклад: «... у формулі (2.1)». Пояснення значень символів і числових коефіцієнтів формули наводять під нею в тій послідовності, в якій вони подані у формулі. Значення кожного символу і числового коефіцієнта записують з нового рядка.

Перший рядок пояснення починають зі слова «де» без двокрапки. Кожна формула відокремлюється від тексту одним вільним рядком зверху і знизу.

Додатками можуть бути:

- проміжні аналітичні таблиці й розрахунки;
- зібрані цифрові дані про підприємство, що досліджувалось;
- аналітичні розрахунки;
- інструкції, положення з менеджменту в умовах ринкових відносин;
- розрахунок ефективності результатів проведеного дослідження;
- графічний матеріал;
- таблиці великого формату;
- ілюстрації допоміжного характеру тощо.

Додатки оформлюються як продовження звіту на наступних її сторінках. Розміщувати їх необхідно у порядку появи посилань у тексті. Кожний додаток друкується з нової сторінки.

З правого боку рядка малими літерами з першої великої друкується слово «Додаток» (але без знака №) і велика літера, що означає додаток. Наприклад: «Додаток Б». Додатки позначаються великими літерами української абетки, за винятком Г, Є, І, Ї, О, Ч, Ї. Наприклад: Додаток А. Якщо в документі один додаток, він позначається, як «Додаток А».

Додаток повинен мати заголовок, надрукований угорі малими літерами з першої великої симетрично відносно тексту сторінки. Текст кожного додатка може бути поділений на розділи й підрозділи, які нумерують у межах кожного додатка. Якщо зміст додатка не вміщується на одну сторінку, то на наступній сторінці у верхньому правому куті зазначається «Продовження додатку...».

Список використаних джерел повинен містити перелік усіх джерел, що використані в звіті. До них відносяться: закони України, укази Президента, постанови Кабінету Міністрів України, нормативні документи, інструкції, книги, брошури, періодичні видання (журнали, збірники праць). Джерела треба розташовувати за алфавітом.

IV. КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ ПРАКТИКИ

1. Звіт з практики оцінюється максимально 60 балами.
2. Кількість балів знімається за порушення вимог:
3. Невідповідне оформлення (неохайність; шрифт та інтервал не відповідає встановленим нормам; відсутня або неправильна нумерація сторінок; неправильне оформлення графічного матеріалу тощо) – 5-15% балів.
4. Несвоєчасне затвердження плану, несвоєчасна реєстрація звіту з практики, несвоєчасне подання до захисту – 5% балів.
5. Вступ не відповідає стандарту – 5- 10% балів.
6. Відсутня логічна послідовність і науковий стиль викладення – 5- 10% балів.
7. Виклад теоретичної частини не відповідає вимогам (відсутність глибини, всебічності, повноти викладення, визначення дискусійних питань тощо) – 5-10% балів.
8. Відсутність табличного та ілюстративного матеріалу, його аналізу та прив'язки до змісту тексту – 5- 20% балів.
9. Відсутність визначених проблем у вивченні теми, шляхів їх вирішення, відсутність власної точки зору та аргументації – 5-20% балів.
10. Невідповідність висновків вимогам (відсутність зв'язку з результатами дослідження, підсумків з розглянутих питань) – 5% балів.
11. Неправильно оформлений список літератури – 5% балів.
12. Кількість балів за виконання звіту з практики визначає керівник при його перевірці. При захисті звіту з практики студентом може бути додатково отримано 40 балів.

Шкала оцінювання: національна та ЄКТС

Сума балів за всі види навчальної діяльності	Оцінка ECTS	Оцінка за національною шкалою	
		для екзамену, курсового проекту (роботи), практики	для заліку
90 – 100	A	відмінно	зараховано
82-89	B	добре	
74-81	C		
64-73	D	задовільно	
60-63	E		
35-59	FX	незадовільно з можливістю повторного складання	не зараховано з можливістю повторного складання
0-34	F	незадовільно з обов'язковим повторним вивченням дисципліни	не зараховано з обов'язковим повторним вивченням дисципліни

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

- 1 HR-менеджмент : метод. рек. до самост. вивч. дисц. / уклад. О. В.Грідін, ХНТУСГ. Харків : Вид-во ТОВ«Стильна типографія», 2019. 84 с.
- 2 Брич В. Я., Корман М. М. Креативний менеджмент: підруч. Тернопіль : ТНЕУ, 2018. 220 с.
- 3 Василенко В. О. Виробничий (операційний) менеджмент : навч. посібник. Київ : ЦУЛ, 2003.532 с.
- 4 Велика О. Ю. Особливості класифікації чинників зовнішнього середовища підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2019. Вип. 29. С.137–143.
- 5 Гудзь О. Є. Діагностика та управління фінансовим потенціалом підприємства. *Облік і фінанси*. 2015. № 1. С. 71–76. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Oif_apk_2015_1_12
- 6 Дем'яненко С. І. Менеджмент аграрних підприємств : навч. посібник. Київ : КНЕУ, 2005. 347 с.
- 7 Демяненко С. І., Коваль В. М. Засади формування інструментів інвестиційної діяльності аграрних підприємств. *Економіка України*. 2015. №2. С. 61–70.
- 8 Дикань В. П., Зубенко В. О. Стратегічне управління : навч. посібник. URL: https://pidruchniki.com/1120061154033/menedzhment/strategichne_upravlinny_a
- 9 Економіка праці й соціально-трудові відносини : підручник / О. В. Шкільов, С. С. Барабан, В. А. Ярославський та ін. ; за ред. д-ра. екон. наук, проф. О. В. Шкільова. Київ : Четверта хвиля, 2008. 472 с.
- 10 Кузьмін О. Є. Менеджмент: графічна і таблична візуалізація : навч.посібник. Львів: Вид-во Львівської політехніки, 2018. 208 с.
- 11 Литвин В. В. Технології менеджменту знань : навч. посібник. Львів : Вид-во Львівської політехніки, 2013. 260 с.
- 12 Менеджмент організацій : метод. рек. до практ. занять для студ. екон. спец. Харків. Харків. нац. техн. ун-т сіл. госп-ва ім. П. Василенка, 2017. 27 с.
- 13 Орлова Н. С. Корпоративне управління (у схемах і таблицях) : навч.посібник. Київ : Магнолія, 2019. 209 с.
- 14 Паранчук С. В., Мороз А. С., Червінська О. С., Синютка Н. Г. Податковий менеджмент : навч. посібник. Львів: Вид-во Львівської політехніки, 2017. 296 с.

15 Плотницька С. І. Іструментарій ефективного управління внутрішніми ресурсами аграрних підприємств : монографія. Харків: Вид-воТОВ «Щедра садиба плюс», 2015. 331 с.

16 Рогач С. М., Гуцул Т. А., Ткачук В.А. Економіка і підприємництво, менеджмент. Київ : ЦП «Компринт», 2015. 714 с.

17 Савицька Г. В. Економічний аналіз діяльності підприємства : навч. посібник. 3-тє вид., випр.. і допов. Київ : Знання, 2007. 668 с.

18 Свидрук І. І., Миронов Ю. Б., Кундицький О. О. Теорія організації : підруч. URL: <https://kerivnyk.info/teoriya-organizacii7>

19 Селютін В. М., Яцун Л. М., Ольшанський О. В. Теорія організації : навч. посібник. Харків : ХДУХТ, 2017. 280 с.

20 Управління персоналом : метод. рек. до самост. вивч. дисц. / Харків. нац. техн. ун-т сіл. госп-ва ім. П. Василенка, ННІ бізнесу і менеджменту ; авт.-уклад. О. В. Грідін. Харків : Стильна типографія, 2019. 120 с.

21 Філановський О. Гра в бренди. Як збільшити шанси вашого бізнесу на успіх. Київ : Наш формат, 2019. 176 с.

Інформаційні ресурси

Національна бібліотека України ім. В.І. Вернадського. URL: <http://www.nbuv.gov.ua/> (дата звернення: 08.10.2020)

Харківська державна наукова бібліотека ім. В. Г. Короленка. URL: <http://korolenko.kharkov.com/> (дата звернення: 08.10.2020)

Наукова бібліотека ХНТУСГ. URL: <https://library.khntusg.com.ua/> (дата звернення: 08.10.2020)

Научная электронная библиотека «Веда» : Библиотечный каталог учебных пособий, монографий, статей. URL: <http://www.lib.ua-ru.net/> (дата звернення: 08.10.2020)

Верховна Рада України: офіц. вебпортал парламенту України. Законодавство України. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/> (дата звернення: 08.10.2020)

ДОДАТКИ

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ БІОТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

**Факультет менеджменту,
адміністрування та права**

**Кафедра менеджменту, бізнесу і
адміністрування**

З В І Т
про проходження виробничої практики
в _____
(назва підприємства)
_____ *(область, район розташування підприємства)*

Виконав (ла): студент (ка) _____ курсу
_____ *(прізвище, ім'я та по батькові)*

Керівник практики від університету:
_____ *(науковий ступінь, вчене звання, прізвище,
ініціали)*

Звіт подано на кафедру « _____ » _____ 20__ р.
Звіт захищений « _____ » _____ 20__ р.
Оцінка по захисту _____

ХАРКІВ – 20_

**ПРИКЛАДИ
ОФОРМЛЕННЯ БІБЛОГРАФІЧНОГО ОПИСУ
У СПИСКУ ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

з урахуванням Національного стандарту України ДСТУ 8302:2015

Характеристика джерела	Приклад оформлення
Книги: Один автор	<ol style="list-style-type: none"> 1. Бичківський О. О. Міжнародне приватне право : конспект лекцій. Запоріжжя : ЗНУ, 2015. 82 с. 2. Бондаренко В. Г. Немеркнуча слава новітніх запорожців: історія Українського Вільного козацтва на Запоріжжі (1917-1920 рр.). Запоріжжя, 2017. 113 с. 3. Бондаренко В. Г. Український вільнокозацький рух в Україні та на еміграції (1919-1993 рр.) : монографія. Запоріжжя : ЗНУ, 2016. 600 с.
Два автори	<ol style="list-style-type: none"> 1. Аванесова Н. Е., Марченко О. В. Стратегічне управління підприємством та сучасним містом: теоретико-методичні засади : монографія. Харків : Щедра садиба плюс, 2015. 196 с. 2. Батракова Т. І., Калюжна Ю. В. Банківські операції : навч. посіб. Запоріжжя : ЗНУ, 2017. 130 с. 3. Білобровко Т. І., Кожуховська Л. П. Філософія науки й управління освітою : навч.-метод. посіб. Переяслав-Хмельницький, 2015. 166 с.
Три автори	<ol style="list-style-type: none"> 1. Аніловська Г. Я., Марушко Н. С., Стоколоса Т. М. Інформаційні системи і технології у фінансах : навч. посіб. Львів : Магнолія 2006, 2015. 312 с. 2. Городовенко В. В., Макаренков О. Л., Сантос М. М. О. Судові та правоохоронні органи України : навч. посіб. Запоріжжя : ЗНУ, 2016. 206 с.
Чотири і більше авторів	<ol style="list-style-type: none"> 1. Науково-практичний коментар Кримінального кодексу України : станом на 10 жовт. 2016 р. / К. І. Беліков та ін. ; за заг. ред. О. М. Литвинова. Київ : ЦУЛ, 2016. 528 с. 2. Бікулов Д. Т., Чкан А. С., Олійник О. М., Маркова С. В. Менеджмент : навч. посіб. Запоріжжя : ЗНУ, 2017. 360 с.
Автор(и) та редактор(и)/упорядники	<ol style="list-style-type: none"> 1. Березенко В. В. PR як сфера наукового знання : монографія / за заг. наук. ред. В. М. Манакіна. Запоріжжя : ЗНУ, 2015. 362 с. 2. Бутко М. П., Неживенко А. П., Пепа Т. В. Економічна психологія : навч. посіб. / за ред. М. П. Бутко. Київ : ЦУЛ, 2016. 232 с.

	3. Дахно І. І., Алієва-Барановська В.М. Право інтелектуальної власності : навч. посіб. / за ред. І. І. Дахна. Київ : ЦУЛ, 2015. 560 с.
Без автора	1. 25 років економічному факультету: історія та сьогодення (1991-2016) : ювіл. вип. / під заг. ред. А. В. Череп. Запоріжжя : ЗНУ, 2016. 330 с. 2. Криміналістика : конспект лекцій / за заг. ред. В. І. Галана ; уклад. Ж. В. Удовенко. Київ : ЦУЛ, 2016. 320 с. 3. Міжнародні економічні відносини : навч. посіб. / за ред.: С. О. Якубовського, Ю. О. Ніколаєва. Одеса : ОНУ, 2015. 306 с.
Багатомі видання	1. Енциклопедія Сучасної України / редкол.: І. М. Дзюба та ін. Київ : САМ, 2016. Т. 17. 712 с. 2. Лодий П. Д. Сочинення : в 2 т. / ред. изд.: Н. Г. Мозговая, А. Г. Волков ; авт. вступ. ст. А. В. Синицьна. Киев ; Мелітополь : НПУ ім. М. Драгоманова ; МГПУ ім. Б. Хмельницького, 2015. Т. 1. 306 с.
Автореферати дисертацій	1. Бондар О. Г. Земля як об'єкт права власності за земельним законодавством України : автореф. дис. ... канд. юрид. наук : 12.00.06. Київ, 2005. 20 с. 2. Гнатенко Н. Г. Групи інтересів у Верховній Раді України: сутність і роль у формуванні державної політики : автореф. дис. ... канд. політ. наук : 23.00.02. Київ, 2017. 20 с.
Дисертації	1. Авдєєва О. С. Міжконфесійні відносини у Північному Приазов'ї (кінець XVIII - початок XX ст.) : дис канд. іст. наук : 07.00.01 / Запорізький національний університет. Запоріжжя, 2016. 301 с. 2. Левчук С. А. Матриці Гріна рівнянь і систем еліптичного типу для дослідження статичного деформування складених тіл : дис канд. фіз.-мат. наук : 01.02.04. Запоріжжя, 2002. 150 с.
Законодавчі та нормативні документи	1. Конституція України : офіц. текст. Київ : КМ, 2013. 96 с. 2. Про освіту : Закон України від 05.09.2017 р. № 2145-VIII. <i>Голос України</i> . 2017. 27 верес. (№ 178-179). С. 10–22.
Бібліографічні покажчики	1. Боротьба з корупцією: нагальна проблема сучасності : бібліогр. покажч. Вип. 2 / уклад.: О. В. Левчук, відп. за вип. Н. М. Чала ; Запорізький національний університет. Запоріжжя : ЗНУ, 2017. 60 с. 2. Микола Лукаш : біобібліогр. покажч. / уклад. В. Савчин. Львів : Вид. центр ЛНУ ім. І. Франка, 2003. 356 с. (Українська біобібліографія ; ч. 10).

Частина видання: книги	<ol style="list-style-type: none"> 1. Баймуратов М. А. Имплементация норм международного права и роль Конституционного Суда Украины в толковании международных договоров / М. А. Баймуратов. <i>Михайло Баймуратов: право як буття вченого</i> : зб. наук. пр. до 55-річчя проф. М. О. Баймуратова / упоряд. та відп. ред. Ю. О. Волошин. К., 2009. С. 477–493. 2. Гетьман А. П. Екологічна політика держави: конституційно-правовий аспект. <i>Тридцять лет с экологическим правом</i> : избранные труды. Харьков, 2013. С. 205–212.
Частина видання: матеріалів конференції (тези, доповіді)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Антонович М. Жертви геноцидів першої половини ХХ століття: порівняльно-правовий аналіз. <i>Голодомор 1932-1933 років: втрати української нації</i> : матеріали міжнар. наук.-практ. конф., м. Київ, 4 жовт. 2016 р. Київ, 2017. С. 133–136. 2. Анциперова І. І. Історико-правовий аспект акту про бюджет. <i>Дослідження проблем права в Україні очима молодих вчених</i> : тези доп. всеукр. наук.-практ. конф. (м. Запоріжжя, 24 квіт. 2014 р.). Запоріжжя, 2014. С. 134–137.
Частина видання: довідкового видання	<ol style="list-style-type: none"> 1. Кучеренко І. М. Право державної власності. <i>Великий енциклопедичний юридичний словник</i> / ред. Ю. С. Шемшученко. Київ, 2007. С. 673. 2. Пирожкова Ю. В. Благодійна організація. <i>Адміністративне право України</i> : словник термінів / за ред.: Т. О. Коломоєць, В. К. Колпакова. Київ, 2014. С. 54–55. 3. Сірий М. І. Судова влада. <i>Юридична енциклопедія</i>. Київ, 2003. Т. 5. С. 699.
Частина видання: продовжуваного видання	<ol style="list-style-type: none"> 1. Коломоєць Т. О. Оцінні поняття в адміністративному законодавстві України: реалії та перспективи формування їх застосування. <i>Вісник Запорізького національного університету. Юридичні науки</i>. Запоріжжя, 2017. № 1. С. 36–46. 2. Левчук С. А., Рак Л. О., Хмельницький А. А. Моделювання статичного деформування складеної конструкції з двох пластин за допомогою матриць типу Гріна. <i>Проблеми обчислювальної механіки і міцності конструкцій</i>. Дніпропетровськ, 2012. Вип. 19. С. 212–218.
Частина видання: періодичного видання	<ol style="list-style-type: none"> 1. Кулініч О. О. Право на освіту в системі конституційних прав людини і громадянина та його гарантії. <i>Часопис Київського університету права</i>. 2007. № 4. С. 88–92. 2. Біленчук П., Обіход Т. Небезпеки ядерної злочинності: аналіз вітчизняного і міжнародного законодавства.

(журналу, газети)	<i>Юридичний вісник України</i> . 2017. 20-26 жовт. (№ 42). С. 14–15.
Електронні ресурси	<ol style="list-style-type: none"> <li data-bbox="333 209 957 295">1. Влада очима історії : фотовиставка. URL: http://www.kmu.gov.ua/control/uk/photogallery/gallery?galleryId=15725757& (дата звернення: 15.11.2017). <li data-bbox="333 295 957 459">2. Ганзенко О. О. Основні напрями подолання правового нігілізму в Україні. <i>Вісник Запорізького національного університету. Юридичні науки</i>. Запоріжжя, 2015. № 3. – С. 20–27. – URL: http://ebooks.znu.edu.ua/files/Fakhovivydannya/vznu/juridichni/VestUr2015v3/5.pdf. (дата звернення: 15.11.2017)..

Державний біотехнологічний університет
(повне найменування вищого навчального закладу)

ЩОДЕННИК ПРАКТИКИ

Виробнича практика (за фахом)

(вид і назва практики)

студента _____

(прізвище, ім'я, по батькові)

Факультету менеджменту, адміністрування та права

Кафедра менеджменту, бізнесу і адміністрування

Освітньо-кваліфікаційний рівень _____ магістр

Напрямок підготовки:

Спеціальність 073 «Менеджмент»

(назва)

_____ I _____ курс, група _____

Студент _____
(прізвище, ім'я, по батькові)

прибув на підприємство, в організацію, установу.

Печатка
підприємства, організації, установи „___” _____ 20__ року

(підпис) _____ (посада, прізвище та ініціали відповідальної особи)

Вибув з підприємства, організації, установи.

Печатка
підприємства, організації, установи “___” _____ 20__ року

(підпис) _____ (посада, прізвище та ініціали відповідальної особи)

Висновок керівника практики від вищого навчального закладу про проходження практики

Дата складання заліку „_____” _____ 20__ року

Оцінка:

за національною шкалою _____
(літерами)

кількість балів _____
(цифрами і літерами)

Керівник практики від вищого навчального закладу

(підпис)

(прізвище та ініціали)

Навчальне видання

ВИРОБНИЧА ПРАКТИКА

**Методичні вказівки
до організації та проходження здобувачами другого
(магістерського) рівня вищої освітньої та заочної форми
навчання спеціальності
073 «Менеджмент»**

Автори-укладачі:

САГАЧКО Юлія Миколаївна
ГАЦЬКО Анатолій Федорович
МІНЕНКО Софія Іванівна
КУСКОВА Світлана Вікторівна
ЛІСНІЧЕНКО Олена Олександрівна

Формат 60x84/16 Гарнітура Time New Roman
Папір для цифрового друку. Друк ризографічний.
ум. друк. арк. 7,19

Тираж 25 пр.

Державний біотехнологічний університет
61002, м. Харків, вул. Алчевських ,44