

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

НАСКРІЗНА ПРАКТИКА

**Програма та методичні рекомендації щодо
проходження**

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки і менеджменту

Кафедра менеджменту імені професора Л.І. Михайлової

НАСКРІЗНА ПРАКТИКА

Програма та методичні рекомендації щодо проходження

для здобувачів вищої освіти спеціальності 073 «Менеджмент»

денної і заочної форми навчання

першого (бакалаврського) рівня

СУМИ –2023

УДК 338.43:658.5.012.2

Укладачі: Орехова А.І., д.е.н., професор, завідувач кафедри менеджменту;
Ткаченко В.В., к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту;
Турчіна С.Г., к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту;

Орехова А.І., Ткаченко В.В., Турчіна С.Г.

М 54 Наскрізна практика. Програма та методичні рекомендації щодо проходження для здобувачів вищої освіти спеціальності 073 «Менеджмент» денної і заочної форми навчання першого (бакалаврського) рівня / Орехова А.І., Ткаченко В.В., Турчіна С.Г. - Суми, 2023. – 61с.

Викладено загальні положення, мету, завдання та програму проходження виробничої практики; основні обов'язки учасників практики; вимоги та методичні рекомендації щодо оформлення звіту з практики; критерії оцінювання результатів. В Додатках містяться взірцеві форми оформлення звіту та таблиць для оформлення звіту з виробничої практики першого (бакалаврського) рівня спеціальності 073 «Менеджмент» денної та заочної форми навчання.

Рецензенти: Макаренко Н.О., д.е.н., професор, завідувач кафедри маркетингу та логістики;

Терещенко С.І., д.е.н., професор, завідувач кафедри економіки та підприємництва ім. професора І. Брюховецького

Відповідальний за випуск: завідувач кафедри менеджменту д.е.н., професор Орехова А.І.

Рекомендовано до видання навчально-методичною радою факультету економіки і менеджменту СНАУ. Протокол № 10 від «30» травня 2023 р.

© Сумський національний аграрний університет, 2023

ЗМІСТ

ВСТУП	4
1 КОМПЛЕКСНА ПРАКТИКА З ФАХУ	5
1.1 Мета і завдання практики.....	5
1.2 Зміст практики.....	6
2 ВИРОБНИЧА ТА ПЕРЕДДИПЛОМНА ПРАКТИКА З МЕНЕДЖМЕНТУ	12
2.1 Мета і завдання практики.....	12
2.2 Організація та керівництво практикою.....	13
2.2.1 Вимоги до об'єкта практики.....	13
2.2.2 Керівництво практикою та основні обов'язки керівників та здобувачів-практикантів.....	14
2.2.2.1 Керівництво практикою від СНАУ.....	14
2.2.2.2 Керівництво практикою від підприємства- об'єкта практики.....	14
2.2.2.3 Обов'язки здобувачів-практикантів.....	15
2.3 ЗМІСТ ВИРОБНИЧОЇ ПРАКТИКИ.....	16
2.4 ЗМІСТ ПЕРЕДДИПЛОМНОЇ ПРАКТИКИ.....	25
2.5 Вимоги до оформлення звітів з виробничої та переддипломної практики.....	29
2.6 Порядок захисту звітів та критерії оцінювання.....	30
2.7 Участь у науково-практичній конференції.....	31
СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	32
ДОДАТКИ	33

ВСТУП

У сучасних умовах розвитку відкритості національної економіки та глобалізаційних викликів підвищуються вимоги до відповідності рівня підготовки фахівців у закладах вищої освіти вимогам роботодавців, а також для забезпечення їх конкурентоспроможності на ринку праці. Одним із напрямів вирішення цієї проблеми є впровадження в навчальний процес системи поетапної практичної підготовки майбутніх менеджерів із послідовним розвитком рівня професійних знань та практичних навичок, здобуття ними загальних та фахових компетенцій.

Проходження виробничої та переддипломної практики з менеджменту є обов'язковою освітньою компонентою підготовки здобувачів освітнього ступеня «бакалавр» за спеціальністю 073 «Менеджмент» в Сумському національному аграрному університеті відповідно ОПП «Менеджмент» для першого (бакалаврського рівня).

У результаті проходження виробничої та переддипломної практики, здобувач повинен продемонструвати такі результати навчання:

№	Програмні результати навчання	Шифр
1	Демонструвати знання теорій, методів і функцій менеджменту, сучасних концепцій лідерства.	ПРН 3
2	Описувати зміст функціональних сфер діяльності організації	ПРН 5
3	Виявляти навички організаційного проектування	ПРН 7
4	Застосовувати методи менеджменту для забезпечення ефективності діяльності організації.	ПРН 8
5	Оцінювати правові, соціальні та економічні наслідки функціонування організації.	ПРН 12
6	Демонструвати здатність діяти соціально відповідально та громадсько свідомо на основі етичних міркувань (мотивів), повагу до різноманітності та міжкультурності.	ПРН 15
7	Виконувати дослідження індивідуально та/або в групі під керівництвом лідера.	ПРН 17
8	Аналізувати показники розвитку об'єктів управління в умовах реалізації програм сталого розвитку.	ПРН 18

Навчальним планом за спеціальністю 073 «Менеджмент» ОПП «Менеджмент» освітнього ступеня «бакалавр» на проходження виробничої практики передбачено 4 тижні у шостому семестрі та 4 тижні у восьмому семестрі; на проходження переддипломної практики передбачено 2 тижні у восьмому семестрі.

1 КОМПЛЕКСНА ПРАКТИКА З ФАХУ

1.1 Мета і завдання практики

Метою проходження комплексної практики з фаху є набуття здобувачами вищої освіти практичного досвіду та закріплення й поглиблення набутих під час теоретичного навчання знань з теоретико - методичних аспектів підприємництва, торгівлі та біржової діяльності та їх застосування до розв'язання актуальних проблем, а також одержання навиків проведення конкретних розрахунків та здобутті навичок самостійної практичної роботи за спеціальністю.

Основними завданнями комплексної практики з фаху є ознайомитися з місією (призначенням) підприємства, установи чи організації, особливостями і умовами її розвитку, дослідити особливості її діяльності та оцінити її перспективність; вивчити організаційну структуру підприємства, установи чи організації, призначення окремих структурних підрозділів їх склад, функції та завдання; дослідити механізм діяльності підприємства, установи чи організації її економічного обґрунтування з боку можливостей ринку, маркетингу, ресурсного забезпечення; оцінити кількісний і якісний склад основних фондів, обігових засобів, персоналу, фінансових ресурсів; ознайомитися з особливостями процесу діяльності підприємства, установи чи організації; ознайомитися з організацією праці на підприємстві, установі чи організації; оцінити фінансово-господарський стан підприємства, установи чи організації; вивчити ефективність діяльності підприємства, установи чи організації і перспективи її підвищення за рахунок впровадження інновацій, диверсифікації діяльності, технічного переозброєння і т.п.1.3. Цілі навчальної дисципліни згідно з вимогами освітньої програми:

Завдання практики: сформулювати та поглибити теоретичні знання у здобувачів вищої освіти з профільних дисциплін; виявляти ініціативу та підприємливість; застосовувати отримані знання в практичних ситуаціях, виявляти, ставити та вирішувати завдання у сфері професійної діяльності; розв'язувати складні спеціалізовані завдання та проблеми у сферах підприємницької, торговельної та біржової діяльності або в процесі навчання, що передбачає застосування теорій та методів організації і функціонування підприємницьких, торговельних, біржових структур і характеризується комплексністю та невизначеністю умов; створення умов для усвідомлення ними своїх життєвих цілей, місця й завдань у нових умовах та розробки програми особистих дій для подальшого працевлаштування і забезпечення власної кар'єри.

Вивчення економічних та організаційних питань прикладного характеру повинно здійснюватись у логічній послідовності, супроводжуючись обґрунтуванням теоретичних аспектів розрахунково-аналітичними даними розвитку та динамікою підприємства чи біржі протягом двох-трьох останніх років.

Відповідно до функцій економіста-менеджера, здобувачем:

- здійснюється послідовний економічний аналіз основних розділів та показників плану господарської діяльності підприємства за певний період (квартал, рік);

- визначаються на основі аналізу резерви поліпшення відповідних показників діяльності підприємства;

- досліджується структура, забезпеченість та шляхи більш раціонального використання усіх видів ресурсів;

- визначаються наявні резерви стабілізації фінансового стану підприємства.

Зібрана і опрацьована інформація розміщується в таблицях.

1.2 Зміст практики

Комплексна практика з фаху складається з наступних розділів, зміст і структура яких деталізована нижче:

Розділ 1. Організаційно-економічна характеристика підприємства.

Розділ 2. Виробнича практика з економіки та фінансів.

Розділ 3. Виробнича практика з основ менеджменту.

Розділ 1. Організаційно-економічна характеристика підприємства.

Здобувач повинен вміти: дати коротку організаційно-економічну характеристику підприємства, робити відповідні висновки.

Таблиці для проведення розрахунків і аналізу: Додатки В1- В4, В18.

1.1 Організаційні засади діяльності підприємства.

1.1.1. Галузь діяльності підприємства, ринок, місія підприємства.

Ознайомлення з підприємством (організацією, установою), екскурсії по структурних підрозділах підприємства. Визначити місце підприємства в ринковому середовищі, партнерські зв'язки та угоди. Слід дати економічну характеристику галузі діяльності підприємства, особливостей діяльності, продукції (робіт, послуг), її значення і місце в економіці. Описати ринок продукції галузі і тенденції його розвитку, чітко визначити місію підприємства, його місце і роль у галузі, в регіоні. Ознайомитися з законодавчими актами, які регламентують умови діяльності підприємства (галузі), діючою системою оподаткування, сертифікації (ліцензування) продукції. Необхідно вивчити установчі документи бази практики. При цьому вказати найменування і відомче

підпорядкування, визначити юридичний статус, ціль діяльності та функції підприємства, основні види діяльності підприємства;

1.1.2. Організаційна структура підприємства. Охарактеризувати діючу організаційну структуру підприємства, визначити її тип та вказати переваги і недоліки такої структури. Представити схему організаційної структури управління. Стисло описати призначення кожної ланки в загальному управлінському процесі, посадових характеристик працівників та розподіл обов'язків між ними. Оцінити ступінь ефективності управління підприємством (*Додаток Г*).

1.2 Ресурсний потенціал.

Здобувач повинен вміти: аналізувати забезпечення ресурсами підприємства та ефективність їх використання.

Таблиці для проведення розрахунків і аналізу: Додатки В5- В6, В9.

1.3 Техніко-технологічна база виробництва. Аналіз структури та складу основних фондів даного підприємства: характеристика руху основних фондів (розрахунок коефіцієнтів оновлення, вибуття, приросту; вивчення показників ефективності використання основних фондів (аналіз фондівіддачі, фондомісткості, фондоозброєності і технічної озброєності праці); аналіз технічного стану основних фондів за коефіцієнтами зносу і придатності. Амортизація. Норми амортизації і порядок її нарахування. Показники ефективності використання обладнання: екстенсивні, інтенсивні і інтегральні коефіцієнти змінності, коефіцієнт завантаження; характеристика і перспективні форми технологічного розвитку підприємства (модернізація, технологічна переозброєність, капітальний ремонт, заміна). *Додатки В1- В6*

1.4 Персонал підприємства. Категорії працюючих: основні і допоміжні робочі. Розрахунок коефіцієнтів: плинності, стабільності, приймання, вибуття основних робітників. Система підвищення кваліфікації, заходи щодо скорочення плинності кадрів. Показники руху персоналу на підприємстві.

Розділ 2. Виробнича практика з економіки та фінансів.

2.1 Аналіз основних економічних показників за останні 3 роки.

Після заповнення таблиць здобувач повинен їх проаналізувати, вказати тенденції зміни показників діяльності підприємства та проілюструвати аналітичну записку графіками.

2.1.1 Структура та функції економічної служби. Ознайомитись із організацією економічної служби підприємства, зазначити функції та розподіл завдань між окремими відділами. Описати систему організацію праці працівників економічного профілю на підприємстві. Вивчити систему

документообігу господарюючого суб'єкта, ознайомитись із веденням синтетичного й аналітичного обліку на підприємстві. Вказати джерела інформації для ведення економічної діяльності та програмне забезпечення, що використовується при систематизації інформації, обліку та звітності. Вказати пропозиції щодо удосконалення організації та функціонування економічної служби суб'єкта господарювання.

2.1.2 Порядок грошових розрахунків підприємства: особливості проведення касових операцій на підприємстві; форми безготівкових розрахунків, які використовуються підприємством; порядок відкриття та види рахунків підприємства в банках; практика дотримання підприємством розрахунково-платіжної дисципліни.

2.2 Оборотні фонди, оборотні кошти підприємства та шляхи підвищення ефективності їх використання. Оборотні фонди, їх склад і структура. Оборотні виробничі фонди і фонди обігу. Показники ефективного використання оборотних фондів: кількість обертів, коефіцієнт оборотності в днях і коефіцієнт закріплення. Розрахунок суми коштів, вивільнених (додатково залучених) в результаті прискорення (уповільнення) їх оборотності. *Додатки В7, В8.*

2.3 Виробнича і соціальна інфраструктура (особливості функціонування підрозділів виробничої інфраструктури, склад та структура ремонтного господарства, енергозабезпечення підприємства, транспортне обслуговування виробництва, організація й функції складського господарства, соціальна інфраструктура та соціальна діяльність підприємства).

2.4 Виробництво і собівартість продукції (товарів, робіт, послуг).

Здобувач повинен вміти: аналізувати структуру витрат на виробництво основних видів продукції в динаміці, обчислювати собівартість основних видів продукції, визначити вплив факторів на собівартість одиниці продукції.

Таблиці для проведення розрахунків і аналізу: Додатки В11- В13.

2.4.1 Витрати виробництва та собівартість продукції (характеристика та групування витрат, структура витрат, кошторис виробництва, обчислення собівартості окремих виробів, резерви зниження собівартості).

Аналіз доходів та витрат підприємства: аналіз структури витрат підприємства, собівартості продукції; оцінка постійних та змінних витрат підприємства; аналіз адміністративних витрат, витрат на збут, інших операційних витрат; види доходів підприємства, їх характеристика; аналіз виручки від реалізації продукції підприємства; горизонтальний та вертикальний аналіз фінансових результатів підприємства; факторний аналіз впливу окремих видів витрат на фінансові результати підприємства; прями та накладні витрати,

їх вплив на формування фінансових результатів підприємства; особливості розподілу та використання чистого прибутку на підприємстві.

2.5 Організація оплати праці на підприємстві.

Здобувач повинен вміти: аналізувати показники ефективності використання трудових ресурсів, стан організації оплати та продуктивності праці. *Таблиці для проведення розрахунків і аналізу: Додатки В14- В18.*

2.5.1 Оплата праці на підприємстві. Охарактеризувати основні форми і системи оплати праці. Фактичний річний рівень оплати праці і його структура: основна заробітна плата, додаткова, річний рівень оплати праці по професіям . ефективність організації оплати праці на підприємстві: Аналіз використання фонду оплати праці - визначити правильність витрачання фонду заробітної плати та відповідність її розмірів обсягом продукції, що випускається. Показники продуктивності праці: виробіток і трудомісткість. Темп зростання продуктивності праці. Шляхи підвищення ефективності використання праці та заробітної плати.

2.6 Фінансово-економічні результати діяльності підприємства.

Здобувач повинен вміти: проводити аналіз майнового та фінансово-економічного стану підприємства та виявляти залежність результатів від факторів, які на них вплинули, дослідити фінансову стійкість, платоспроможність господарства, проаналізувати дебіторську і кредиторську заборгованості. *Таблиці для проведення розрахунків і аналізу: Додатки В12- В16.*

2.6.1 Оцінка фінансово-економічного стану підприємства (структура активів підприємства, стан дебіторської та кредиторської заборгованості, фінансова стійкість, платоспроможність й ліквідність підприємства);

2.6.2 Формування та використання прибутку (склад і динаміка прибутку підприємства, фінансові результати від реалізації продукції, робіт і послуг, інші фінансові доходи і витрати, показники рентабельності підприємства).

Розділ 3. Виробнича практика з основ менеджменту

3.1 Внутрішнє середовище підприємства - характеризуються результати господарської діяльності підприємства: розмір, економічні показники, результати фінансової діяльності:

- цілі - надати цілі діяльності підприємства відповідно до його статуту,
- завдання - зазначити завдання відповідно до цілей та предмету діяльності об'єкту проходження практики,
- технологія - охарактеризувати технології, які застосовуються на об'єкті проходження практики, ресурси, що залучаються до даної технології,

- конкурентоспроможність продукції (послуг), конкурентний потенціал;
- організація маркетингу і збуту;
- організаційна культура і мотиваційні механізми;
- соціальна ефективність та імідж підприємства.

3.2 Зовнішнє середовище підприємства:

- постачальники (хто є постачальниками, де вони розташовані, яка тривалість співпраці (короткострокова, середньострокова, довгострокова), чому з ними існує така співпраця);

- посередники (хто є посередниками, де вони розташовані, яка тривалість співпраці (короткострокова, середньострокова, довгострокова), чому з ними існує така співпраця);

- споживачі (хто є покупцями продукції або клієнтами (якщо підприємство надає послуги), де вони знаходяться, яка тривалість співпраці (короткострокова, середньострокова, довгострокова);

- конкуренти (хто є конкурентами, де вони розташовані, надати їх характеристику (коротко: яку продукцію пропонують, як довго працюють на ринку, сильні, слабкі сторони конкурентів);

- установи державного регулювання (з якими установами існує зв'язок, чому).

Зовнішнє середовище підприємства непрямого впливу:

- стан економіки,
- науково-технічний прогрес,
- соціально-культурні,
- демографічні чинники,
- політичні чинники,
- правові чинники,
- міжнародні події та оточення.

3.3 Реалізація функції планування.

Описати стратегічне планування на підприємстві:

- зазначити місію;
- дерево цілей, характеристики цілей підприємства (організації) (*Додаток Д*);

Д);

- визначити сильні та слабкі сторони підприємства, його можливості та загрози (*Додаток В 21*).

Описати бізнес-план підприємства (з яких розділів складається, на який період розроблений, зазначити основні планові показники, яких повинно досягнути підприємство).

3.4 Реалізація функцій організації.

Зазначити, які завдання делегуються менеджерами різних рівнів управління. Охарактеризувати виконання функції організації на підприємстві відповідно до анкети, представленої у *Додатку Е*.

3.5 Реалізація функції мотивації.

Види винагород (внутрішні та зовнішні винагороди), які застосовуються в підприємстві. Стимулювання праці працівників підприємства, у тому числі менеджерів різних рівнів управління.

Охарактеризувати виконання функції мотивації на підприємстві відповідно до анкети, представленої у *Додатку Е* (мотивованість керівника структурного підрозділу).

3.6 Реалізація функцій контролю.

Види контролю, які здійснюються на підприємстві. Сфери попереднього контролю:

- людські ресурси,
- матеріальні ресурси,
- фінансові ресурси.

Процес контролю на підприємстві. Охарактеризувати виконання функції контролю на підприємстві відповідно до анкети, представленої у *Додатку Е*.

3.7 Організація діяльності менеджерів підприємства.

Зазначити, які напрями організації діяльності менеджерів різних рівнів виконуються в підприємстві.

Участь у рішенні виробничих завдань: основні види розподілу та кооперації праці; планування у рішенні виробничих завдань; розподіл функцій між менеджером і працівниками; участь у виконанні функцій апарату управління.

Організація особистої роботи менеджера: планування особистої роботи менеджера; облік та аналіз витрат робочого часу; організація робочого місця менеджера та використання технічних засобів управління.

Організація роботи менеджера з підлеглими:

- проведення ділових нарад, види нарад;
- особисті контакти менеджера з підлеглими на робочих місцях;
- приймання працівників і відвідувачів.

Розпорядча діяльність менеджера. Організація роботи менеджера з документами та контролю за їх виконанням.

Охарактеризувати організацію діяльності менеджерів на підприємстві відповідно до анкети, представленої у *Додатку Е*.

Звіт з комплексної практики має включати такі розділи:

Вступ

Розділ 1. Організаційно-економічна характеристика підприємства.

Розділ 2. Виробнича практика з економіки та фінансів.

Розділ 3. Виробнича практика з основ менеджменту.

Висновки та пропозиції.

Список використаної літератури.

Додатки

2 ВИРОБНИЧА ТА ПЕРЕДДИПЛОМНА ПРАКТИКА З МЕНЕДЖМЕНТУ

2.1 Мета і завдання практики

Метою виробничої практики з менеджменту є формування у здобувачів вищої освіти професійних умінь і навичок щодо самостійного прийняття управлінських рішень під час професійної діяльності в реальних умовах господарювання; поглиблення і закріплення теоретичних знань; опанування здобувачами сучасними прийомами, методами, технологіями та інструментами в галузі управління та адміністрування; виховання у здобувачів потреби постійно розвивати свої знання та творчо їх застосовувати в практичній діяльності.

Виходячи з вимог стандарту вищої освіти за спеціальністю 073 «Менеджмент» для першого (бакалаврського) рівня вищої освіти (<https://snaeu.edu.ua/wp-content/uploads/2023/05/073-%D0%9C%D0%B5%D0%BD%D0%B5%D0%B4%D0%B6%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82-%D0%91%D0%B0%D0%BA%D0%B0%D0%BB%D0%B0%D0%B2%D1%80.pdf>)

та варіативної компоненти ОПП, підготовка бакалавра має бути зорієнтована на одержання здобувачами базового кваліфікаційного рівня з фаху, що забезпечує здійснення професійної діяльності на посадах низового адміністративно-управлінського рівня в різних лінійних та функціональних підрозділах підприємства. Враховуючи останнє, практична підготовка бакалавра за професійним спрямуванням зорієнтована на формування навичок та ознайомлення з виконанням функцій керівної роботи на окремих фахових посадах у низових ланках управління.

Під час проходження виробничої практики закладаються основи професійної діяльності, умінь і навичок, професійних якостей фахівця.

Завдання виробничої практики. Під час виробничої практики здобувач повинен опанувати систему умінь і набути навички щодо вирішення типових завдань відповідно до посад, які може обіймати випускник вищого навчального закладу – бакалавр з менеджменту, основним видом діяльності якого є управлінська діяльність в організаціях.

Під час проходження практики здобувачі повинні брати активну участь у діяльності підприємства, знаходити резерви вдосконалення за кожним функціональним напрямом і підготувати обґрунтування пропозицій щодо підвищення ефективності управління підприємством.

Співпраця навчального закладу, здобувача та підприємства, що є базою практики, дозволяє сформулювати тему реальної дипломної роботи, яка повинна бути корисною для підприємства і виконуватись на його замовлення відповідно до вимог проведення державної атестації випускника для ОС «Бакалавр».

Результатами виробничої практики є набуття здобувачами евристичних компетенцій щодо роботи менеджера та управління структурними підрозділами підприємства на первинному рівні, управління операційними системами та процесами в організаціях.

2.2 Організація та керівництво практикою

2.2.1 Вимоги до об'єкта практики

Об'єктами виробничої практики виступають державні установи та організації, підприємства різних форм власності та організаційно-правових форм, які є юридичними особами та здійснюють один чи декілька видів економічної діяльності за Державним класифікатором видів економічної діяльності ДК 009 - 96. Це повинні бути підприємства, які застосовують передові форми та методи ведення господарства та управління. Підприємства повинні відповідати сучасним вимогам, тобто мають застосовуватись передові форми і методи управління й організації виробничої, планово-економічної роботи, логістичної і маркетингової діяльності, бухгалтерського обліку, впроваджуватись прогресивні технології виробництва, організації праці та управління. Високий рівень професіоналізму фахівців базових підприємств повинен забезпечувати можливість сприяння здобувачам у здобутті професійних умінь та навичок. З такими підприємствами СНАУ укладає відповідні договори на її проведення і вони включаються до переліку базових господарств. Крім того, здобувачі можуть самостійно підібрати для себе відповідне місце практики, але при цьому повинні бути витримані умови, які висуває навчальний заклад до підприємств, що є базами практики.

Підприємство, де здобувач проходить практику, стає об'єктом проведення самостійного прикладного дослідження здобувача та виконання ним курсових, наукових і випускних робіт на фактичних даних реальної організації, що функціонує в ринкових умовах.

Розподіл здобувачів за об'єктами практики та призначення керівників проводиться кафедрою, погоджується з деканатом та навчальним відділом і оформляється наказом ректора.

2.2.2 Керівництво практикою та основні обов'язки керівників та здобувачів-практикантів

2.2.2.1 Керівництво практикою від СНАУ

До керівництва практикою здобувачів залучаються досвідчені викладачі випускової кафедри менеджменту.

Обов'язки керівника практики від СНАУ полягають у:

- наданні оцінки стану та відповідності баз практики основним вимогам, що пред'являються ЗВО до них, та визначенні рівня готовності їх для прийняття студентів;

- проведенні разом із деканатом настановчих зборів для здобувачів (інструктажу), що відбуваються перед відправленням на практику;

- забезпеченні проведення комплексу організаційних заходів перед відправленням здобувачів на практику, забезпечення їх необхідними документами:

- а) щоденником практики та програмою практики;

- б) складанні графіка виконання програми практики;

- в) забезпеченні завданнями щодо збирання здобувачами-практикантами матеріалів для виконання наукових досліджень;

- проведенні регулярних (згідно зі складеним і затвердженим графіком) консультацій;

- контролюванні дотримання термінів виконання завдань із практики, їх корегування, при необхідності, та складання звітів;

- перевірці звітів з практики і допуску їх до захисту;

- прийманні участі в роботі комісій, що створюються на кафедрі для захисту звітів з практики та їх оцінюванні.

2.2.2.2 Керівництво практикою від підприємства - об'єкта практики

Відповідальність за організацію виробничої практики в організації (установі) несе керівник організації (установи), що уклав договір із СНАУ, або надіслав офіційний запит щодо можливості проходження практики у відведені терміни конкретної кількості здобувачів - практикантів. Він же наказом призначає керівника практики від організації (установи) з керівного складу з найбільш висококваліфікованих працівників.

Керівництво здобувачами-практикантами на робочих місцях здійснюється керівниками та провідними фахівцями організації, які мають повну вищу освіту. На початку практики керівник практики на підприємстві зобов'язаний провести організаційну зустріч зі здобувачами, а потім екскурсію по підприємству з метою їх ознайомлення з основними видами діяльності підприємства, лінійними та функціональними підрозділами і відрекоректувати здобувачів-практикантів керівникам цих підрозділів; провести заняття-інструктаж по вивченню правил внутрішнього розпорядку та поведінки на підприємстві, правил техніки безпеки, протипожежних правил.

Основні обов'язки керівників практики від підприємства:

- організація робочого місця та створення необхідних умов для проходження практики;
- забезпечення здобувачів необхідною інформацією про діяльність підприємства;
- залучення здобувачів-практикантів до активної участі у поточній роботі організації та її структурних підрозділів;
- забезпечення здобувачів необхідними технічними засобами для обробки первинної інформації, підготовки звіту та індивідуальною завдання;
- контроль за виконанням як окремих завдань, так і всієї програми практики в цілому;
- перевірка підсумкового звіту здобувача та оформлення відгуку.

2.2.2.3 Обов'язки здобувачів-практикантів

Після підпису наказу про розподіл на виробничу практику здобувачам видаються відповідні направлення (договори). Вони є підставою для перебування студентів у відповідній організації протягом практики і пред'являються керівнику базової організації.

У період практики здобувач виконує роботи у відповідності із програмою на робочому місці під керівництвом штатного працівника організації (установи) і у цьому випадку він може розглядатися як стажист, дублер, практикант, асистент, помічник. Дозволяється зараховувати здобувачів в період проходження практики тимчасово на штатні посади, якщо робота на цій посаді не суперечить програмі відповідної практики і не перешкоджає виконанню завдань виробничої практики.

Використання здобувачів на робочих місцях, не передбачених програмою практики, не дозволяється.

Робочий час здобувача - практиканта встановлюється відповідно до діючого в організації (установі) внутрішнього розпорядку і режиму роботи. Тривалість робочого дня здобувача - практиканта не повинна перевищувати при п'ятиденному робочому тижні 8 годин, а при шестиденному - 7 годин.

Для збору матеріалів, написання та оформлення звіту передбачається використання 20% робочого часу здобувача - практиканта під час виробничої практики.

Обов'язки здобувачів-практикантів при проходженні практики:

- до початку практики отримати у навчальному закладі всі необхідні організаційно-методичні матеріали та консультацію щодо їх оформлення;
- своєчасно прибути на місце практики і документально оформити початок практики;
- дотримуватись трудової дисципліни, правил трудового розпорядку, техніки безпеки та інших норм;
- проводити роботу на місці практики згідно з отриманими завданнями у режимі роботи відповідних підрозділів підприємства;

- виконати поставлені завдання у повному обсязі відповідно до програми практики та рекомендацій, наданих керівниками практики від СНАУ та від підприємства;
- нести відповідальність за якість виконуваної роботи;
- вчасно і на належному рівні скласти звіт з практики;
- захистити звіт з практики у визначений термін.

2.3 ЗМІСТ ВИРОБНИЧОЇ ПРАКТИКИ

Виробнича практика з фаху ОС «Бакалавр» спеціальності 073 «Менеджмент» є одним із важливих етапів наскрізної практичної підготовки здобувачів вищого навчального закладу. Кваліфікація на рівні базової освіти може бути забезпечена тільки за умови належної практичної підготовки випускника-бакалавра, запорукою цього є виробнича практика з менеджменту.

Виробнича практика з менеджменту проводиться після закінчення теоретичного навчання в останньому навчальному семестрі 4 курсу загальною тривалістю шість тижнів. Упродовж цього часу студенти займаються вирішенням завдань, пов'язаних із організацією виробничої, планово-економічної та фінансово-облікової діяльності, виконують завдання, пов'язані із управлінням виробничою, операційною, збутовою, комерційно-маркетинговою та іншими видами діяльності підприємства.

Здобувачі мають набути вміння, пов'язані з реалізацією загальних функцій управління шляхом здійснення переважно адміністративних та операційних і частково евристичних процедур управлінської праці, прийняттям оперативних рішень у межах своєї компетенції; функціональною та інформаційною підготовкою проектів рішень; оперативним управлінням первинними підрозділами лінійними (основна діяльність) або функціональними (підготовча та допоміжна діяльність); або самостійними організаціями, які переважно не мають апарату управління; керівництвом підлеглими, компетенція яких не вища за технічних службовців чи молодших спеціалістів.

Основні напрями професійної діяльності, у яких відбувається практична підготовка бакалаврів - інформаційно-аналітична, організаційно-управлінська та адміністративно-господарська, суміжно-економічна, маркетингова, обліково-контрольна.

Виробнича практика передбачає ознайомлення зі станом організації роботи підприємства – об'єкта практики, здійснення аналізу основних показників його господарсько-фінансової діяльності за останній рік та розробку обґрунтованих пропозицій щодо удосконалення окремих аспектів його діяльності на майбутнє.

Виробнича практика 4 курсу є логічним продовженням дослідження управлінської діяльності бази практики 3-го курсу та включає наступні завдання:

Завдання 1.

При виконанні завдання на тему: «Внутрішнє і зовнішнє середовище організації» (відповідно до довільно обраного здобувачем підприємства, фірми, компанії, інформацію про яких можна взяти з мережі Internet) необхідно:

1.1 Дати стислу характеристику підприємства (надати інформацію про рік заснування, вид діяльності, форму власності, локацію).

1.2 Описати фактори внутрішнього середовища:

- ✓ *цілі підприємства;*
- ✓ *структуру управління;*
- ✓ *задачі: які технології використовує підприємств;*
- ✓ *персонал: який стиль управління персоналом;*
- ✓ *технологія.*

1.3 Описати фактори зовнішнього середовища прямої дії:

- ✓ *споживачі;*
- ✓ *конкуренти;*
- ✓ *постачальники;*
- ✓ *державні органи влади;*
- ✓ *громадські організації .*

1.4 Описати фактори зовнішнього середовища непрямої дії:

науково-технічний прогрес – який вплив на підприємство здійснює НТП.

Міжнародні події – відобразити як підприємство може вплинути на міжнародні події і як міжнародні події впливають на діяльність підприємства.

Особливості стану економіки – зазначити як рівень економіки впливає на діяльність та розвиток підприємства.

Соціальні та політичні змінні.

Методичні вказівки до виконання завдання:

Внутрішнє середовище організації – це сукупність компонентів, пов'язаних між собою за допомогою певних структур у межах організації. До основних змінних внутрішнього середовища організації належать: цілі, завдання, структури, технології, люди.

Цілі - це конкретні кінцеві стани або бажаний результат, якого прагне домогтися група, працюючи разом.

Структура організації — це логічні взаємини рівнів управління і функціональних областей, побудовані в формі, яка дозволяє найефективніше досягати цілей організації .

Задача — це запропонована робота, серія робіт або частина роботи, яка повинна бути виконана заздалегідь встановленим способом у заздалегідь визначений термін часу. З технічної точки зору, задачі пропонуються не працівнику, а посаді, яку працівник займає у організації. На основі рішення керівництва про структуру, кожна посада включає ряд задач, що розглядаються як необхідний внесок у досягнення цілей організації. Вважається, що, якщо задача виконується таким способом і в такі терміни, як це запропоновано, організація буде діяти успішно.

Задачі організації традиційно поділяються на три категорії. Це робота з людьми, предметами (машинами, сировиною, інструментами), інформацією.

Технологія — четверта важлива внутрішня змінна — має набагато ширше значення, чим традиційно вважається.

Технологія (від грецьк. *téchne* — мистецтво, майстерність, уміння та грецьк. *логія* — вивчення) у широкому розумінні це обсяг знань, які можна використати для виробництва товарів та послуг з економічних ресурсів. Технологія у вузькому розумінні – це спосіб перетворення речовини, енергії, інформації в процесі виготовлення продукції, обробки та переробки матеріалів, збирання готових виробів, контролю якості та управління. Технологія включає в себе методи, прийоми, режим роботи, послідовність операцій та процедур. Технологія тісно пов'язана із засобами, матеріалами та обладнанням, які використовуються.

Персонал – це люди, які працюють в організації, є однією з найбільш важливих змінних. Це пов'язано з величезним значенням особистого професійного досвіду, а також з тим, що персонал приймає участь у формуванні організаційної культури та є її носієм. Персонал має наступні характеристики:

Зовнішнє середовище організації - розуміють зовнішні інституції чи сили, що потенційно впливають на роботу організації.

Деякі дослідники поділяють зовнішнє середовище на загальне та специфічне. Під *загальним зовнішнім середовищем розглядають* все те, що знаходиться поза межами організації. *Специфічне зовнішнє середовище* є частиною зовнішнього середовища, яке безпосередньо впливає на досягнення організацією визначених цілей.

Зовнішнє середовище організації включає такі елементи, як споживачі, конкуренти, урядові заклади, постачальники, фінансові організації і джерела трудових ресурсів, пов'язані з діяльністю організації.

Середовище прямого впливу включає фактори, що безпосередньо впливають на операції організації і відчувають на собі безпосередній вплив операцій організації. До цих факторів варто віднести постачальників, трудові ресурси, закони й установи державного регулювання, споживачів і конкурентів.

Споживач — особа, яка купує, замовляє, використовує, або має намір придбати чи замовити продукцію для особистих потреб.

Конкурент - особа, група осіб, фірма, підприємство, що змагаються за досягнення ідентичної мети — володіння тими ж ресурсами, благами, займати положення на ринку.

Постачальники - будь-яка юридична (організація, підприємство, установа) або фізична особа, що поставляють товари або послуги замовникам. Постачальник здійснює підприємницьку діяльність відповідно до умов укладеного договору поставки, який є одним з видів договору купівлі-продажу.

Громадська організація — добровільне та організаційно оформлене об'єднання громадян, яке створюється для реалізації спільних інтересів (культурних, економічних, вікових, регіональних, релігійних, професійних, соціальних, політичних тощо).

О́ргани державної вла́ди — це ланка (елемент) механізму держави, що бере участь у виконанні функцій держави й наділений при цьому владними повноваженнями.

Під середовищем непрямого впливу розуміються фактори, які можуть не робити прямого негайного впливу на операції, але проте позначаються на них. Тут мова йде про такі фактори, як економічний розвиток, науково-технічний прогрес, соціокультурні та політичні зміни, вплив групових інтересів і істотні для організації події в інших країнах.

Економічний розвиток — поняття економічної науки, що позначає перехід від одного етапу економіки до іншого, при якому в новому періоді не тільки збільшується виробництво тих самих товарів і послуг, що вже вироблялися раніше, а має місце й виробництво нових товарів і послуг з використанням нових технологій порівняно з попереднім періодом.

Науково-технічний прогрес — постійний процес розвитку науки, техніки і технології, удосконалення предметів праці, організаційних та управлінських прийомів, що дозволяє людині впливати на навколишнє середовище для отримання матеріальних та духовних благ.

Соціокультурні зміни — процес циклічної зміни і розвитку соціальних і культурних систем, перехід з одного стану в інший під впливом зміни панівної системи цінностей. соціокультурні та політичні зміни,

Політичні зміни — це наростання нового у структурних і функціональних особливостях політичних явищ, що забезпечує як самовідтворення, так і оновлення суспільно-політичного організму.

Характеристики зовнішнього середовища

1. Взаємозв'язок факторів зовнішнього середовища — це рівень сили, з яким зміна одного фактора впливає на інші фактори. проекту по подоланню енергетичної залежності від інших країн.

2. Під складністю зовнішнього середовища розуміється число факторів, на які організація зобов'язана реагувати, а також рівень варіативності кожного фактора.

3. Мінливість середовища — це швидкість, з яким відбуваються зміни в оточенні організації

4. Невизначеність зовнішнього середовища залежить від кількості інформації, якою володіє організація (або особа) із приводу конкретного фактора, а також функцією впевненості в цій інформації. Якщо інформації мало або є сумніви в її точності, середовище стає більш невизначеним, чим у ситуації, коли наявна адекватна інформація і є підстави вважати її високонадійною.

Завдання 2. Управління персоналом

Під час проходження виробничої практики необхідно з'ясувати практичні аспекти управління персоналом в організації (підприємстві). З цією метою рекомендується розглянути особливості управління персоналом за такими питаннями:

- 1) як здійснюється планування чисельності персоналу та визначаються потреби організації в співробітниках;
- 2) яким чином відбувається залучення, відбір та прийом на роботу;
- 3) яким чином організована адаптація нових працівників на робочому місці;
- 4) як здійснюється управління трудовою поведінкою та контроль з дотриманням трудової дисципліни;
- 5) як оцінюється діяльність персоналу;
- 6) які мотиваційні пакети (програми) діють в організації;
- 7) які умови для професійного розвитку персоналу;
- 8) як організоване кадрове діловодство;
- 9) які внутрішньорганізаційні документи регламентують трудову діяльність в організації;

Також необхідно проаналізувати, оцінити показники структури, руху, рівня оплати праці та ефективності управління персоналом, зробити відповідні висновки (за шаблонами табл. 1– 4).

Таблиця 1 – Кількісний та якісний склад кадрів у _____ (назва організації)

Показники	Роки			20__ р. до 20__ р.(+;-)	20__ р. до 20__ р.(%)
	20__	20__	20__		
Управлінський персонал, осіб					
Виробничий персонал, осіб					
Групи:					
-за віком					
до 30 р.					
30 – 50 р.					
50 і старше					
-за статтю					
чоловіки					
жінки					
-за освітою					
вища					
середня спеціальна					

Таблиця 2 – Показники руху персоналу в _____ (назва організації)

Показники	Роки			20__ р. до 20__ р.(+;-)
	20__	20__	20__	
Прийнято працівників, осіб				
Вибуло працівників, осіб;				
з них за власним бажанням, звільнені за прогули та порушення трудової дисципліни, осіб				
Коефіцієнт обороту щодо прийому				
Коефіцієнт обороту щодо вибуття				
Коефіцієнт плинності кадрів				

Таблиця 3 – Показники оплати праці в _____ (назва організації)

Показники	Роки			20__ р. до 20__ р.(+;-)
	20__	20__	20__	
1	2	3	4	5
Фонд основної заробітної плати, тис. грн.				
Фонд додаткової заробітної плати, тис. грн.				
у тому числі:				
- надбавки і доплати				
- премії та винагороди, що носять систематичний характер				
Заохочувальні та компенсаційні виплати, тис. грн.				
з них: матеріальна допомога				
Середньооблікова кількість штатних працівників, чол.				
Середньомісячна заробітна плата 1 штатного працівника, грн.				
Частка заробітної плати управлінського персоналу у фонді заробітної плати, %				
Частка заробітної плати виробничого персоналу у фонді заробітної плати, %				

Таблиця 4 – Показники ефективності управління персоналом в _____ (назва організації)

Показники	Роки			20__ р. до 20__ р.(+;-)
	20__	20__	20__	
<i>Економічна ефективність</i>				
Продуктивність праці, тис. грн./ 1 прац.				
Рентабельність витрат на персонал, %				
Прибуток на 1-го працівника, тис. грн.				
Частка витрат на оплату праці у загальних витратах, %				
<i>Соціальна ефективність</i>				
Рівень стабільності кадрів				
Рівень сталості кадрів				
Фонд заробітної плати, тис. грн.				
Зарплатовіддача				

<i>Організаційна ефективність*</i>				
Рівень задоволеності умовами праці				
Рівень соціально-психологічного клімату в колективі				
Рівень задоволеності прийнятими на підприємстві нормами поведінки працівників				
Рівень умов соціального розвитку та соціального захисту персоналу				

* оцінюється за бальною шкалою від 1 до 5 балів за результатами опитування працівників організації.

Рекомендований перелік внутрішньорганізаційної та статистичної документації з управління персоналом (для ознайомлення та опрацювання, з урахуванням специфіки організації - бази виробничої практики):

- Колективний договір, Трудовий договір;
- Штатний розпис;
- Правила внутрішнього трудового розпорядку;
- Посадові інструкції (на прикладі управлінського та/або виробничого персоналу);
- Положення про відділ кадрів (кадрову службу);
- План підвищення кваліфікації працівників;
- Положення про атестацію кадрів;
- Програма адаптації працівників;
- Положення про систему мотивації та ін.;
- №1-ПВ (місячна) «Звіт із праці»;
- №1-ПВ (квартальна) «Звіт із праці».

Перелік основних нормативних документів регулювання трудової діяльності:

1. Кодекс законів про працю (КЗпП) України.
2. Закон України «Про зайнятість населення».
3. Закон України «Про колективні договори і угоди».
4. Закон України «Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів)».
5. Закон України «Про оплату праці».
6. Закон України «Про охорону праці».
7. Закон України «Про пенсійне забезпечення».
8. Класифікатор професій ДК 003:2010.
9. Довідник кваліфікаційних характеристик професій.

Завдання 3. Управління інноваціями

3.1 Характеристика інноваційної активності підприємства

У цьому розділі на основі вивчення інформації про досліджуване підприємство потрібно визначити і описати його діяльність, яка може здійснюватись у двох **напрямах** з огляду **інноваційної активності**:

Перший напрямок – науково-технічна діяльність:

- а) науково-дослідна діяльність;
- б) дослідно-конструкторська діяльність;
- в) впроваджувальна (інноваційна) діяльність;
- г) сервіс у науково-технічній діяльності;
- д) консалтингові послуги в науково-технічній діяльності.

Другий напрямок – здійснення інноваційної діяльності:

а) діяльність щодо впровадження в життя нових товарів (продуктові інновації);

б) діяльність щодо впровадження нових технологій у виробництво (технологічні інновації);

в) запровадження нових або вдосконалення існуючих організаційних підходів до здійснення діяльності (організаційно-управлінські інновації).

Після проведення опису напрямків інноваційної діяльності слід визначити **ступінь новизни нововведень підприємства**: нововведення світової новизни; нововведення на вітчизняному ринку; нововведення для фірми; розширення асортименту вже існуючого товару; оновлений товар; виробнича інновація, яка призводить до зниження собівартості.

Оцінити джерела нововведень, серед яких можуть бути: нововведення, які розробляються власними силами підприємства; нововведення на замовлення, які розробляються вітчизняними науковими установами; нововведення, які купуються у закордонних розробників.

3.2 Цілі інноваційної діяльності підприємства

Цілі інноваційної діяльності є похідними від загальних цілей підприємства. Інноваційні цілі для промислового підприємства можуть бути такими:

1) освоєння нових продуктів чи послуг, які обумовлені технологічними змінами;

2) освоєння нових продуктів чи послуг, які необхідні для досягнення маркетингових цілей;

3) вдосконалення продукції, обумовлене одночасно вимогами ринку та технологічними змінами;

4) впровадження нових технологій чи вдосконалення існуючого технологічного процесу для досягнення маркетингових цілей, наприклад вдосконалення виробничого процесу, щоб забезпечити відповідний рівень цін;

5) впровадження інновацій і вдосконалень у всіх основних видах діяльності на підприємстві – в трудових відносинах і діловодстві, в розробці продуктів чи в бухгалтерському звіті тощо.

3.3 Затрати на інноваційну діяльність

В підрозділі досліджуються джерела фінансового забезпечення інноваційної діяльності підприємства, тобто аналізуються кошти, якими підприємство оперувало в ході здійснення інновацій. Це можуть бути кошти самого підприємства (амортизаційні відрахування, виручка від реалізації окремих видів майна, нерозподілений прибуток); позичкові кошти; централізовані ресурси (бюджетне фінансування, пільгові інвестиційні кредити); іноземні інвестиції; кошти окремих громадян. Потрібно проаналізувати структуру витрат на інноваційну діяльність, тобто визначити напрямки спрямування цих коштів у певні види діяльності (проведення дослідно-конструкторських експериментальних робіт, здійснення пробних зразків продукції; оплата праці працівникам, які були залучені до виробництва внаслідок проведення інновацій; закупівля нової техніки, технології, ноу-хау, сировини чи матеріалів; проведення пробного маркетингу; початок серійного виробництва та інше).

3.4 Фактори, які сприяли чи перешкоджали здійсненню інноваційної діяльності

До факторів, які перешкоджали здійсненню інновацій, можна віднести:

- незадовільний загальноекономічний стан держави, особливості політичної обстановки;

- правові законодавчі обмеження;
- обмежені фінансові ресурси підприємства;
- безініціативність керівництва підприємства (держави);
- відсутність кваліфікованих кадрів;
- потужна конкуренція на ринку;
- нерозуміння потреб ринку;
- відсутність технічних переваг чи унікальності нововведення та інші.

До факторів, які сприяли здійсненню інноваційної діяльності, належать:

- підтримка держави у здійсненні інновацій;
- правове забезпечення;
- технічний прогрес;
- задовільний економічний стан держави, прибутки споживачів;
- можливість взяти вигідну позику;
- наявність власних патентів, ліцензій;
- гнучкість менеджменту;
- наявність кваліфікованих кадрів;
- перспективна потреба, зростаючий ринок.

Напишіть, що, на вашу думку, є найбільш поширеним стимулом і, навпаки, завадою на шляху впровадження у практичне життя нових ідей на підприємстві, тобто на шляху реалізації інноваційних процесів? Відповідь надайте у вигляді таблиці 5.

Таблиця 5 – Основні фактори, що впливають на інноваційну діяльність досліджуваного підприємства

Група факторів	Основні стимули	Основні завади
Техніко-економічні		
Організаційно-управлінські		
Юридичні		
Соціально-психологічні		

3.5 Висновки та рекомендації щодо вдосконалення управління інноваціями на підприємстві

У підрозділі необхідно запропонувати основні напрями вдосконалення ефективності інноваційної діяльності та підвищення інноваційної активності підприємства. Викласти рекомендації у довільній формі.

Наприклад, запропонуйте, на Ваш розсуд, нововведення для удосконалення діяльності підприємства та обґрунтуйте доцільність здійснення нововведення. Висновки оформити в таблиці 6.

Таблиця 6 – Обґрунтування доцільності здійснення нововведення

Основні положення нововведення	Зміст
Назва нововведення	
Мета, яка повинна бути досягнута	
Короткий зміст пропозиції	
Суть новизни пропозиції	

Звіт з виробничої практики має включати такі розділи:

Вступ

Розділ 1. Організаційно-економічна характеристика підприємства.

Розділ 2. Оцінка внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства.

Розділ 3. Організація системи управління персоналом.

Розділ 4. Управління інноваціями.

Висновки.

Список використаної літератури.

Додатки

2.4 ЗМІСТ ПЕРЕДДИПЛОМНОЇ ПРАКТИКИ

Програма переддипломної практики розроблена відповідно до освітньо-професійної програми підготовки бакалаврів галузі знань 07 «Управління і адміністрування» за спеціальністю 073 «Менеджмент» (<https://snau.edu.ua/wp-content/uploads/2023/05/073-%D0%9C%D0%B5%D0%BD%D0%B5%D0%B4%D0%B6%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82-%D0%91%D0%B0%D0%BA%D0%B0%D0%BB%D0%B0%D0%B2%D1%80.pdf>)

Проходження переддипломної практики передбачає поглиблене і багатоаспектне (комплексне) дослідження об'єкта – підприємства (організації, установи), обраного базою практики – за обраним напрямом його діяльності, виявлення проблем та перспектив його розвитку.

Зміст практики спрямований на формування необхідних загальних та спеціальних (фахових) компетентностей у здобувачів – майбутніх бакалаврів з менеджменту.

Завдання 1. Аналіз діяльності підприємства – бази практики

Загальна характеристика підприємства: форма власності, місія, основні завдання, сфери діяльності, типи продукції чи послуг, що надаються підприємством; організаційна структура управління підприємством.

Операційна підсистема підприємства: обсяги виробництва продукції підприємства; рівень конкурентоспроможності продукції (товарів, робіт, послуг); збутова політика, канали збуту продукції підприємства, форми та методи реалізації товарів (робіт, послуг).

Людські ресурси: оцінка існуючого кадрового потенціалу підприємства та його підрозділів; ступінь відповідності загальноосвітнього та кваліфікаційного складу кадрів, його структури науково-технічному рівню виробництва і його організації; забезпеченість виробництва кадрами; рух робочої сили (шляхом розрахунку коефіцієнтів плинності, стабільності, загального обороту, обороту з приймання і звільнення); ступінь обґрунтованості завдань з підвищення продуктивності праці і зниження трудомісткості; виявлення резервів підвищення продуктивності праці.

Матеріально-технічна підсистема: стан та основні напрями розвитку матеріально-технічної бази підприємства; склад необоротних активів, частка основних засобів у їх складі, забезпеченість ними підприємства; динаміка основних засобів підприємства.

Фінансово-економічна підсистема: динаміка прибутку по підприємству за 3 роки; оцінка фінансового результату діяльності підприємства, при наявності негативного фінансового результату (збитків) визначення його причин; оцінка рентабельності підприємства, динаміка обсягу і структура поточних витрат підприємства; собівартість товарної та реалізованої продукції; розрахунок фінансово-економічних показників діяльності підприємства: ліквідності, платоспроможності, прибутковості, фінансової стійкості підприємства, економічної ефективності діяльності тощо.

Для наочної візуалізації розрахункових значень показників у динаміці може бути застосований графічний метод. Досліджуваний період для оцінки має становити три останні звітні періоди (календарні роки). Розрахункові значення показників повинні бути проаналізовані, порівняні в динаміці та з нормативними значеннями.

Завдання 2. Виконання індивідуального завдання

Виконання індивідуального завдання формується, виходячи із специфіки діяльності підприємства - об'єкта дослідження та теми кваліфікаційної роботи здобувача вищої освіти.

Зміст *індивідуального завдання* та порядок його виконання узгоджується з керівниками практики від університету та від підприємства - об'єкта дослідження.

Завдання можуть бути пов'язані не лише з написанням кваліфікаційної роботи, а й з науково-дослідною роботою кафедри з держбюджетної та господарської тематики, підготовкою студентської наукової роботи та доповідей на студентську наукову конференцію, розв'язанням окремих проблем діяльності підприємства тощо.

Приклади індивідуальних завдань переддипломної практики магістрів з менеджменту організацій і адміністрування наведено нижче:

1. Управління конкурентоспроможністю організації

Провести підбір та обґрунтування методик щодо оцінки конкурентоспроможності підприємства, використовуючи методи наукових досліджень: ресурсний (технологія, наявність капіталу для внутрішнього і зовнішнього інвестування, чисельність і кваліфікація людських ресурсів, забезпеченість ресурсами тощо); фактичний (моніторинг змін позицій підприємства на національному та міжнародних ринках); рейтинговий (інтегральне відображення за тією чи іншою системою показників). Для виконання завдання необхідно використовувати матеріали провідних рейтингових агентств, міжнародних організацій, експертів та власні оцінки. Узагальнити чинники впливу та спрогнозувати можливості підвищення конкурентоспроможності підприємства.

2. Удосконалення управління персоналом на сучасних підприємствах

Виконати системний аналіз основних передумов та результативності менеджменту персоналу на підприємстві, оцінивши динаміку забезпеченості персоналом; його професійну, соціальну та освітню структуру; динаміку показників руху персоналу; ефективності використання та вплив мотиваційного механізму на підприємстві. Оцінити виконання основних етапів управління персоналом на підприємстві (добір, відбір, розвиток, навчання, атестація, переміщення, управління кар'єрою, робота з резервом). Визначити роль локальних нормативно-правових актів в управлінні персоналом (колективний договір, положення про стимулювання праці, положення про підрозділи, посадові інструкції).

З використанням економіко-статистичних, розрахунково-конструктивних, соціологічних та інших методів обґрунтувати пропозиції щодо підвищення результативності менеджменту персоналу підприємства в умовах невизначеності та глобалізаційних викликів.

3. Удосконалення управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства

Проаналізувати динаміку зміни показників, що характеризують експортно-імпорتنу діяльність підприємства за відповідний період: обсяг та

темпи зміни виробництва; обсяги прямих іноземних інвестицій; обсяги та темпи зростання експорту товарів і послуг (в дол. США, в %); обсяги та темпи зростання імпорту товарів і послуг (в дол. США, в %); обмінний курс грн./дол. США на кінець періоду (року). Проаналізувати фактори, що вплинули на зміну показників.

Застосовуючи методи наукового прогнозування, економіко-статистичні й економіко-математичні методи і моделі, проаналізувати зовнішньоекономічну діяльність підприємства в розрізі найбільш значимих для нього ринкових сегментів (як експортера та імпортера) за останній звітний рік. Визначити тенденції зміни цін на провідних зовнішніх ринках. Спрогнозувати можливості розвитку ЗЕД підприємства.

4. Аналіз ефективності управління виробничо-технологічною підсистемою підприємства

Провести аналіз ефективності виробничо-технологічної підсистеми (операційної, маркетингової, комерційної, збутової, логістичної діяльності) підприємства. Визначити рівень управління операційною діяльністю підприємства та обґрунтувати пропозиції щодо напрямів удосконалення. Проаналізувати динаміку показників, що характеризують обсяги реалізації товарів (виконання робіт, надання послуг) на вітчизняному та світовому ринках. Дослідити ритмічність роботи і сезонність реалізації товарів/послуг, визначити фактори, що її обумовлюють. Проаналізувати стан товарно-матеріального забезпечення операційної діяльності. Встановити фактори конкурентоспроможності продукції (товарі робіт, послуг) підприємства. Розробити пропозиції щодо удосконалення діяльності з питань управління товарно-технологічною підсистемою підприємства.

Завдання 3. Відповідно до індивідуального завдання та проведених досліджень, використовуючи кращі вітчизняні та світові практики, розробити пропозиції по вдосконаленню досліджуваного питання, що будуть покладені в основу підготовки третього (рекомендаційного) розділу кваліфікаційної роботи.

Звіт з переддипломної практики має включати такі розділи:

Вступ

Розділ 1. Управління операційною підсистемою підприємства.

Розділ 2. Управління людськими ресурсами.

Розділ 3. Управління матеріально-технічною підсистемою підприємства.

Розділ 4. Управління фінансово-економічною підсистемою підприємства.

Розділ 5. Індивідуальне завдання.

Висновки.

Список використаної літератури

2.5 ВИМОГИ ДО ОФОРМЛЕННЯ ЗВІТІВ З ВИРОБНИЧОЇ ТА ПЕРЕДДИПЛОМНОЇ ПРАКТИКИ

Письмовий звіт з проходження виробничої та переддипломної практики – це основні підсумкові документи, що надають можливість проаналізувати і оцінити діяльність здобувача під час практики.

Після завершення терміну практики, на протязі 10 днів, здобувачі звітують у письмовій формі про виконання програми практики та подають на перевірку *Звіт*, що відображає результати виконання завдань програми.

Звіт друкують з використанням текстового редактора Word на одному боці аркуша білого паперу формату А4 (210 мм x 297 мм), шрифтом чорного кольору через 1,5 інтервал 14 кеглем, шрифтом Times New Roman. Загальний обсяг 25-35 сторінок.

Рекомендовано на сторінках звіту використовувати поля такої ширини: верхній і нижній – не менше 20 мм, лівий – не менше 25 мм, правий – не менше 10 мм.

Під час виконання звіту слід дотримуватись рівномірної насиченості, контрастності й чіткості зображення. Усі лінії, літери, цифри та знаки мають бути чіткі, нерозпливчасті та однаково чорні впродовж усього звіту.

Кожну структурну частину звіту починають з нової сторінки. Заголовки структурних частин «ЗМІСТ», «ВСТУП», «РОЗДІЛ», «ВИСНОВКИ», «СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ», «ДОДАТКИ» друкують великими літерами симетрично до тексту по центру сторінки (без крапки). Складові звіту «ЗМІСТ», «ВСТУП», «ВИСНОВКИ», «СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ» (*Додаток Ж*) не нумерують.

Заголовки підрозділів, пунктів і підпунктів звіту слід друкувати з абзацного відступу з першої великої літери без крапки в кінці. Якщо заголовок складається з кількох речень, їх розділяють крапкою. Абзацний відступ повинен бути однаковим упродовж усього тексту звіту і дорівнювати 1 см.

Під час практики здобувач зобов'язаний вести **Щоденник** (*Додаток Б*), де необхідно якомога повніше висвітлювати характер та зміст виконуваної роботи, участь студента у виробничому та громадському житті підприємства, фіксувати складності, з якими стикається практикант, записувати спостереження та зауваження відносно діяльності підрозділу, а також висновки і пропозиції з її покращання. Записи у щоденнику ведуться щоденно. Після завершення практики щоденник підписується здобувачем і керівником практики і завіряється печаткою підприємства.

Щоденник, у якому відображається поточна робота, повинен включати в себе:

- календарний план виконання здобувачем програми відповідної практики з оцінкою його виконання;
- план роботи, який складається разом з керівниками практики від кафедри і підприємства;
- висновки і пропозиції здобувача по результатах проходження відповідної практики;

- підсумкове попереднє оцінювання роботи здобувача за період практики керівником від підприємства.

Щоденник регулярно перевіряється і підписується керівником практики від підприємства. Після завершення практики щоденник підписується здобувачем і завіряється підписом керівника практики і печаткою підприємства. По закінченню практики здобувачі готують звіти, підписують їх в підприємстві і представляють на кафедру не пізніше 10 днів після повернення з практики.

Отже, до звіту з виробничої та переддипломної практики необхідно прикласти:

- щоденник практики, відповідно оформлений та завірений печаткою організації (*Додаток Б*);

- відзив керівника практики від підприємства з детальною характеристикою діяльності здобувача в організації, відомості про рівень звіту з обов'язковою вказівкою оцінки проходження практики здобувачем-практикантом;

- заповнені документи підприємства (річна фінансова звітність і ін.), копії та їх зразки, прийняті в діяльності організації (таблиці, форми контракти та ін.).

2.6 ПОРЯДОК ЗАХИСТУ ЗВІТІВ ТА КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ

Після закінчення терміну виробничої та переддипломної практики з менеджменту здобувачі звітують на кафедрі про виконання програми практики. Звіти перевіряє керівник практики від підприємства і ставить підпис на титульній сторінці.

Письмові звіти разом зі щоденником подається у встановлений термін керівнику практики від вищого навчального закладу для перевірки, рецензування та допуску до захисту. Письмова рецензія керівника практики від кафедри заноситься до щоденника практиканта. За результатами перевірки звітів, керівник приймає рішення про допуск його до захисту або повертає студенту на доопрацювання відповідно до зазначених зауважень.

До захисту допускаються студенти, які повністю виконали програму практики, представили звіти згідно з встановленою формою та одержали позитивну характеристику керівника від підприємства - бази практики.

Захист звітів відбувається на випусковій кафедрі перед комісією, що призначається наказом ректора. Склад комісії – не менше трьох викладачів.

При оцінюванні звітів з практики комісія враховує критерії, представлені нижче (таблиця 1.2.1).

Здобувачі, які своєчасно не подали та не захистили звіти з виробничої та переддипломної практики, не допускаються до складання Єдиного державного кваліфікаційного іспиту. Здобувач, який не виконав програму практики без поважних причин, відраховується з університету. В окремому випадку йому може бути надано право проходження практики повторно під час канікул. Здобувач, який повторно отримав у комісії негативну оцінку з практики, відраховується з вищого навчального закладу.

Таблиця 1.2.1 - Шкала оцінювання: національна та ECTS

Сума балів за всі види навчальної діяльності	Оцінка ECTS	Оцінка за національною шкалою
90 – 100	A	відмінно
82-89	B	добре
75-81	C	
69-74	D	
60-68	E	задовільно
35-59	FX	незадовільно з можливістю повторного складання звіту
1-34	F	незадовільно з обов'язковим повторним проходженням практики

Інформація про хід практики та її підсумки обговорюються на засіданнях кафедри, а її загальні підсумки підводяться на засіданні вченої ради факультету.

2.7 УЧАСТЬ У НАУКОВО-ПРАКТИЧНІЙ КОНФЕРЕНЦІЇ

Переддипломна практика з менеджменту є передумовою для проведення поглиблених емпіричних наукових досліджень здобувачів. Науково-практична конференція являє собою заключний етап вивчення окремих теоретичних та практичних питань з менеджменту, отриманих при проходженні практики.

За результатами практики здобувач під керівництвом викладача кафедри готує матеріали для участі в щорічних студентських науково-практичних конференціях СНАУ чи інших установ, в яких висвітлюються проблемні питання менеджменту в підприємствах – базах проходження практики. За підсумками звітування результатів проходження практики комісія може рекомендувати кращі дослідження для участі у студентській науково-практичній конференції факультету.

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Білорус Т.В. Менеджмент практикум : навч.посібн. Київ : Київський національний університет імені Тараса Шевченка, 2020. 185 с.
2. Мазур К.В., Кубай О.Г. Менеджмент аграрного підприємства : навч.посіб. Вінниця : ТВОРИ, 2020. 284 с.
3. Менеджмент : практикум. Навч.посібн. / За ред. Овсянюк-Бердадіної О.Ф. Тернопіль : Економічна думка, 2019. 78с.
4. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 246 с.
5. Михайлова Л.І., Данько Ю.І., Михайлов А.М., Могильна Л.М. Міжнародний менеджмент : навч. посіб. 2-ге вид., доп. Суми : Видавництво: ПП Вінниченко М.Д., ФОП Дьоменко В.В., 2017. 217 с.
6. Михайлова Л.І., Михайлов А.М. Управління персоналом : навч. посіб. 3-тє вид., перероб. та доп. Суми: ФОП Литовченко Є.Б. 2020. 284 с.
7. Освітньо-професійна програма «Менеджмент організацій і адміністрування» для першого (бакалаврського) рівня вищої освіти. URL: <http://docs.snau.edu.ua/documents/files/MEN.bak.pdf> (дата звернення: 10.12.2022).
8. Стандарт вищої освіти за спеціальністю «Менеджмент» для першого (бакалаврського) рівня вищої освіти. URL: <https://mon.gov.ua/ua/npa/pro-zatverdzhennya-standartu-vishoyi-osviti-za-specialnistyu-073-menedzhment-dlya-pershogo-bakalavrskogo-rivnya-vishoyi-osviti> (дата звернення: 15.12.2022).

Міністерство освіти і науки України
Сумський національний аграрний університет

Кафедра менеджменту імені професора Л.І. Михайлової

ЗВІТ

**про проходження виробничої (переддипломної)
практики**

В _____
_____ району
_____ області
за період з _____ по _____

Виконав:

студент (ка) _____ курсу _____ групи
Спеціальності 073 «Менеджмент»

(прізвище та ініціали)

Керівник: _____

Національна шкала _____
Кількість балів _____ Оцінка ECTS _____

СУМИ -202_

Сумський національний аграрний університет
Кафедра менеджменту імені професора Л.І. Михайлової

ЩОДЕННИК ПРАКТИКИ

(вид і назва практики)

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

Інститут, факультет, відділення ЕІМ
 Кафедра, циклова комісія кафедра менеджменту
імені професора Л.І.Михайлової

Освітньо-кваліфікаційний рівень бакалавр

Спеціальність 073 «Менеджмент»
 (назва)

4 (2 ст) курс, група _____

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

прибув на підприємство, організацію, установу

Печатка
 підприємства, організації, установи „___” _____ 202_ року

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

Вибув з підприємства, організації, установи

Печатка
 підприємства, організації, установи “___” _____ 202_ року

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

Календарний графік проходження практики

№ з/п	Назви робіт	Тижні проходження практики					Відмітки про виконання	
		1	2	3	4	5		
1	2	3	4	5	6	7	8	
1	Прибуття на місце проходження практики. Ознайомлення з підприємством та структурою його управління. Проходження інструктажу з техніки безпеки та охорони праці.	11.04 – 17.04						
2								
3								
4								

Керівники практики:
від СНАУ

(підпис)

(прізвище та ініціали)

від підприємства, організації, установи

(підпис)

(прізвище та ініціали)

Відгук осіб, які перевіряли проходження практики

Висновок керівника практики від вищого навчального закладу про проходження практики

Дата складання заліку „_____” _____ 20__ року

Оцінка:
за національною шкалою _____
(словами)

кількість балів _____
(цифрами і словами)

за шкалою ECTS _____

Керівник практики від СНАУ _____

(підпис)

_____ (прізвище та ініціали)

Таблиця В 4 - Основні показники діяльності підприємства

Показники	2 ...р.			Відхилення (+ -)
	2 ...р.	2 ...р.	2 ...р.	
1. Товарна продукція , тис.грн.				
- на 1 середньорічного працівника, тис. грн.				
на 100 грн основних засобів, грн				
-на 1 люд.-год прямих витрат праці, грн.				
2. Валовий прибуток, тис.грн.				
- на 1 середньорічного працівника, тис.грн.				
3. Чистий прибуток(+), збиток(-), тис.грн.				
- на 1 середньорічного працівника, тис.грн.				
4.Рівень рентабельності(+), збитковості(-), %				

Таблиця В 5 - Забезпеченість основними фондами та ефективність їх використання

№ п/п	Показники	20__ р.	20__ р.	20__ р.	Відхилення (+,-) звітного року від базисного	
					натуральних одиниць	%
1.	Середньорічна вартість основних виробничих фондів, тис. грн.					
2.	Фондозабезпеченість, тис. грн.					
3.	Фондоозброєність, тис. грн.					
4.	Фондовіддача (на 100 грн.)					
5.	Фондомісткість					
6.	Рівень рентабельності,%					
7.	Норма прибутку, %	х				

Таблиця В 6 - Показники руху і якісного складу основних фондів

№ п/п	Показники	20__ р.	20__ р.	20__ р.	Відхилення (+,-) звітного року від базисного	
					натуральних одиниць	%
1.	Вартість основних виробничих фондів на початок року, тис. грн.					
2.	Надійшло ОВФ за рік, тис. грн.					
3.	Вибуло ОВФ за рік, тис. грн.					
4.	Нараховано амортизації, тис. грн.					
5.	Коефіцієнт надходження					
6.	Коефіцієнт вибуття					
7.	Коефіцієнт динаміки	x				
8.	Коефіцієнт заміни					
9.	Коефіцієнт оновлення					
10.	Рівень зношення, %					
11.	Рівень придатності, %					
12.	Питома вага активної частини,%					

Таблиця В 7 - Склад і структура оборотних засобів

№ п/п	Категорії працівників	20__ р.		20__ р.		20__ р.		Відхилення (+,-) звітного року від базисного	
		тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
1.	Оборотні фонди – всього								
	в т.ч.								
	виробничі запаси, з них:								
	- сировина								
	основні і допоміжні матеріали								
	покупні напівфабрикати та комплектуючі вироби								
	мастильні матеріали і паливо								
	тара і тарні матеріали								
	запасні частини								
	МШП та інші								
	незавершене виробництво								
витрати майбутніх періодів									
2.	Фонди обігу – всього								
3.	Оборотні засоби – всього		100,0		100,0		100,0		x

Таблиця В 8 - Показники економічної ефективності використання оборотних фондів

№ п/п	Показники	20__ р.	20__ р.	20__ р.	Відхилення (+,-) звітного року від базисного	
					натуральних одиниць	%
1.	Середньорічна вартість оборотних фондів, тис. грн.					
2.	Виручка від реалізації продукції, тис. грн.					
3.	Коефіцієнт оборотності					
4.	Коефіцієнт закріплення, грн.					
5.	Тривалість 1 обороту, днів					
6.	Рентабельність, %					
7.	Сума вивільнених (додатково залучених) оборотних фондів, тис. грн.	x				

Таблиця В 9 - Продуктивність і оплата праці на підприємстві

№ п/п	Показники	20__ р.	20__ р.	20__ р.	Відхилення (+,-) звітного року від базисного
1.	Валова продукція в порівняних цінах – всього, тис. грн.				
	в т.ч. – рослинництва				
	– тваринництва				
2.	Чистий дохід (виручка) від реалізації – всього, тис. грн.				
	в т.ч. – рослинництва				
	– тваринництва				
3.	Середньорічна чисельність працівників - всього, чол.				
	в т.ч. – в рослинництві				
	– в тваринництві				
4.	Вироблено валової продукції в порівняних цінах в розрахунку на одного середньорічного робітника всього, тис. грн.				
	в т.ч. – в рослинництві				
	– в тваринництві				
9.	Вироблено товарної продукції в розрахунку на одного середньорічного робітника всього, тис. грн.				
	в т.ч. – в рослинництві				
	– в тваринництві				
12.	Середньомісячна заробітна плата 1 працівника, грн.				
13.	Питома вага заробітної плати в чистому доході, %				
14.	Отримано в розрахунку на 1 грн. заробітної плати, грн.:				
	- товарної продукції				
	- прибутку				

Таблиця В 11 - Основні показники економічної ефективності виробництва продукції рослинництва (тваринництва)

№ п/п	Показники	20__ р.	20__ р.	20__ р.	Відхилення (+,-) звітного року від базисного
1.	Валове виробництво, ц				
2.	Реалізовано продукції, ц				
3.	Рівень товарності, %				
4.	Виробничі витрати – всього, тис. грн.				
	в т.ч. на 1 га посіву (на 1 гол.), грн.				
	на 1 ц продукції, грн.				
5.	Витрати на реалізовану продукцію – всього, тис. грн.				
	в т.ч. на 1 ц реалізованої продукції, грн.				
6.	Виручка від реалізації – всього, тис. грн.				
	в т.ч. на 1 ц реалізованої продукції, грн.				
7.	Прибуток – всього, тис. грн.				
	в т.ч. на 1 га посіву (на 1 гол.), грн.				
	на 1 ц продукції, грн.				
8.	Рівень рентабельності виробництва, %				
9.	Рівень рентабельності продаж, %				

Таблиця В 12 - Фінансові результати і рентабельність операційної діяльності підприємства

№ п/п	Показники	20__ р.	20__ р.	20__ р.	Відхилення (+,-) звітного року від базисного
1.	Доход (виручка) від реалізації, тис. грн.				
2.	Чистий доход (виручка) від реалізації, тис. грн.				
3.	Виробнича собівартість реалізованої продукції, тис. грн.				
4.	Валовий прибуток, тис. грн.				
5.	<i>Рівень рентабельності виробництва, %</i>				
6.	Витрати на збут, тис. грн.				
7.	Адміністративні витрати, тис. грн.				
8.	<i>Рівень рентабельності виробництва, %</i>				
9.	<i>Рівень рентабельності продаж, %</i>				
10.	Інші операційні доходи, тис. грн.				
11.	Інші операційні витрати, тис. грн.				
12.	Прибуток від операційної діяльності, тис. грн.				
13.	<i>Рівень рентабельності операційної діяльності, %</i>				

Таблиця В 13 - Показники рентабельності діяльності підприємства

№ п/п	Показники	20__ р.	20__ р.	20__ р.	Відхилення (+,-) звітного року від базисного
1.	Рівень рентабельності активів, %				
2.	Рівень рентабельності власного капіталу, %				
3.	Рівень рентабельності діяльності, %				
4.	Рівень рентабельності виробництва продукції, %				
5.	Рівень рентабельності основних коштів, %				
6.	Рівень рентабельності оборотних коштів, %				
7.	Рівень рентабельності виробничих фондів, %				

Таблиця В 14 - Показники платоспроможності підприємства

№ п/п	Показники	20__ р.	20__ р.	20__ р.	Відхилення (+,-) звітного року від	
					базисного року	нормативу
1.	Коефіцієнт покриття					
2.	Коефіцієнт швидкої ліквідності					
3.	Коефіцієнт абсолютної ліквідності					
4.	Чистий оборотний капітал (робочий капітал), тис.грн.					
5.	Співвідношення поточної дебіторської заборгованості і поточної кредиторської заборгованості					

Таблиця В 15 - Показники фінансової активності підприємства

№ п/п	Показники	20__ р.	20__ р.	20__ р.	Відхилення (+,-) звітного року від базисного
1.	Коефіцієнт оборотності авансованого капіталу				
2.	Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості				
3.	Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості				
4.	Термін погашення дебіторської заборгованості, днів				
5.	Термін погашення кредиторської заборгованості, днів				
6.	Коефіцієнт оборотності основних засобів (фондовіддача)				
7.	Коефіцієнт оборотності власного капіталу				
8.	Період окупності капіталу				
9.	Коефіцієнт маневреності робочого капіталу				

Таблиця В 16 - Показники фінансової стійкості підприємства

№ п/п	Показники	20__ р.	20__ р.	20__ р.	Відхилення (+,-) звітного року від базисного
1.	Коефіцієнт автономії				
2.	Коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами				
3.	Коефіцієнт фінансового лівериджу				
4.	Коефіцієнт фінансової залежності				
5.	Коефіцієнт фінансової стабільності (фінансування)				
6.	Коефіцієнт фінансової стійкості				

Таблиця В 17 - Аналіз прибутковості підприємства

№ п/п	Показники	20__ р.			Відхилення (+,-) звітного року від базисного
1	Виручка (валовий дохід), тис. грн.				
2	Податок на додану вартість (ПДВ), тис. грн.				
3	ПДВ, в % до виручки				
4	Акцизний збір, тис. грн.				
5	Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.				
6	Собівартість, в % до виручки				
7	Прибуток (збиток) від реалізації, тис. грн.				
8	Рівень рентабельності, %				
9	Прибуток від реалізації, в % до виручки				
10	Балансовий прибуток, тис. грн.				
11	Платежі до бюджету, тис. грн.				
12	Чистий прибуток, тис. грн				

Таблиця В 18 - Склад та структура земель

Види угідь	20__ р.		20__ р.		20__ р.		Нормативна грошова оцінка 1 гектару станом на 20__ р., грн
	га	%	га	%	га	%	
Загальні земельні угіддя							X
Сільськогосподарські угіддя							
в т.ч рілля							
сінокоси							
пасовища							
багаторічні насадження							
Ліси							
Ставки та водоймища							X
Інші види земель							X
Рівень розораності, %	x		x		x		X
Розмір паю, га							X
Вартість паю, грн							X
Орендна плата за пай, грн							X

Таблиця В 19 - Забезпеченість підприємства кадрами

Категорії працівників	Потреба	Факт	% забезпеченості
Робітники, всього			
В т ч. в рослинництві			
З них комбайнери			
трактористи			
І т.д.			
В тваринництві			
З них доярки			
Скотарі			
І т.д.			
Інженерно-технічні працівники			
Службовці			
Охоронці			
Всього			

Таблиця В 20 - Рух робочої сили (приклад)

Показники	20__р.	20__р.	20__р.	Відхилення 20__р. від 20__р., (+,-)
Середньооблікова чисельність працівників, осіб				
Прийнято, осіб				
Вибуло працівників, осіб				
в т.ч. з причин плинності кадрів				
Коефіцієнт обороту з приймання персоналу (K_{np})				
Коефіцієнт обороту з вибуття ($K_{в}$)				
Коефіцієнт плинності кадрів ($K_{пк}$)				
Коефіцієнт постійності складу персоналу підприємства ($K_{пс}$)				

Таблиця В 21 - SWOT-аналіз (приклад)

<p><u>Сильні сторони підприємства:</u></p> <p>Широкий асортимент послуг. Продаж різноманітного асортименту товару. Компетентні фахівці. Використання в роботі інновацій в сфері товарів, технологій продажу, управлінні. Гнучкість цін. Продаж товарів високої якості. Продаж товарів з екологічно чистих і довговічних матеріалів</p>	<p><u>Слабкі сторони підприємства:</u></p> <p>Новачок на ринку. Немає власного автопарку. Немає власних магазинів з продажу товарів. Товари продаються за високою ціною. Склади знаходяться далеко від залізничних колій. Складнощі зі складськими приміщеннями (специфіка різних видів товарів)</p>
<p><u>Можливості зовнішнього середовища:</u></p> <p>Розвиток ринку будівництва. Розвиток НТП. Підвищення народжуваності населення. Зростання попиту на сучасні якісні будівельні матеріали</p>	<p><u>Загрози зовнішнього середовища:</u></p> <p>Високий рівень конкуренції. Поява нових конкурентів. Залежність від різних виробників. Зниження платоспроможності населення. Брак на ринку праці компетентних фахівців. Нестабільна економічна ситуація в країні. Недосконале законодавство та податкова політика в державі.</p>

Додаток Г



Рисунок Г 1 - Організаційна структура підприємства (приклад)

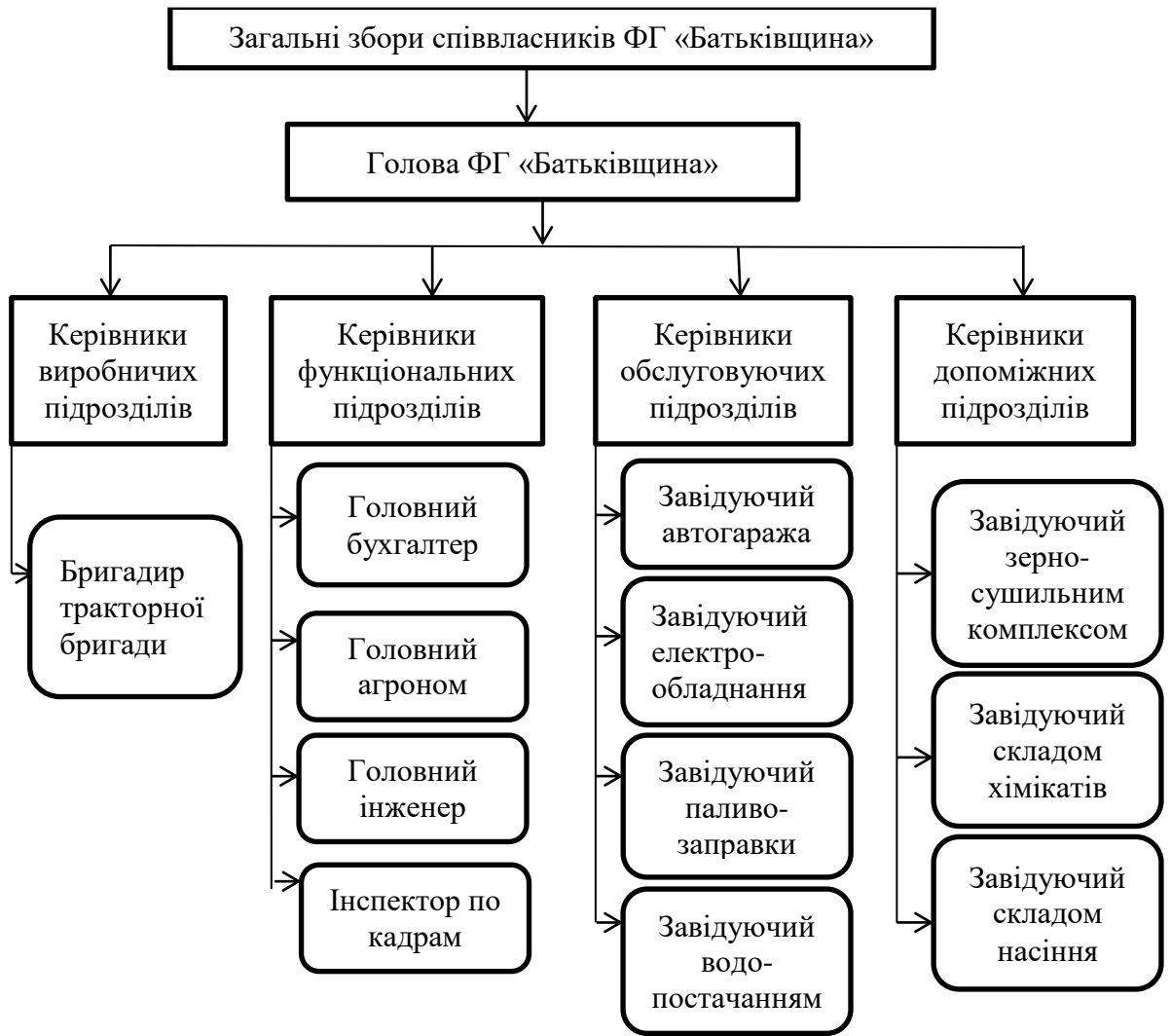


Рисунок Г 2 - Структура управління підприємством (приклад)

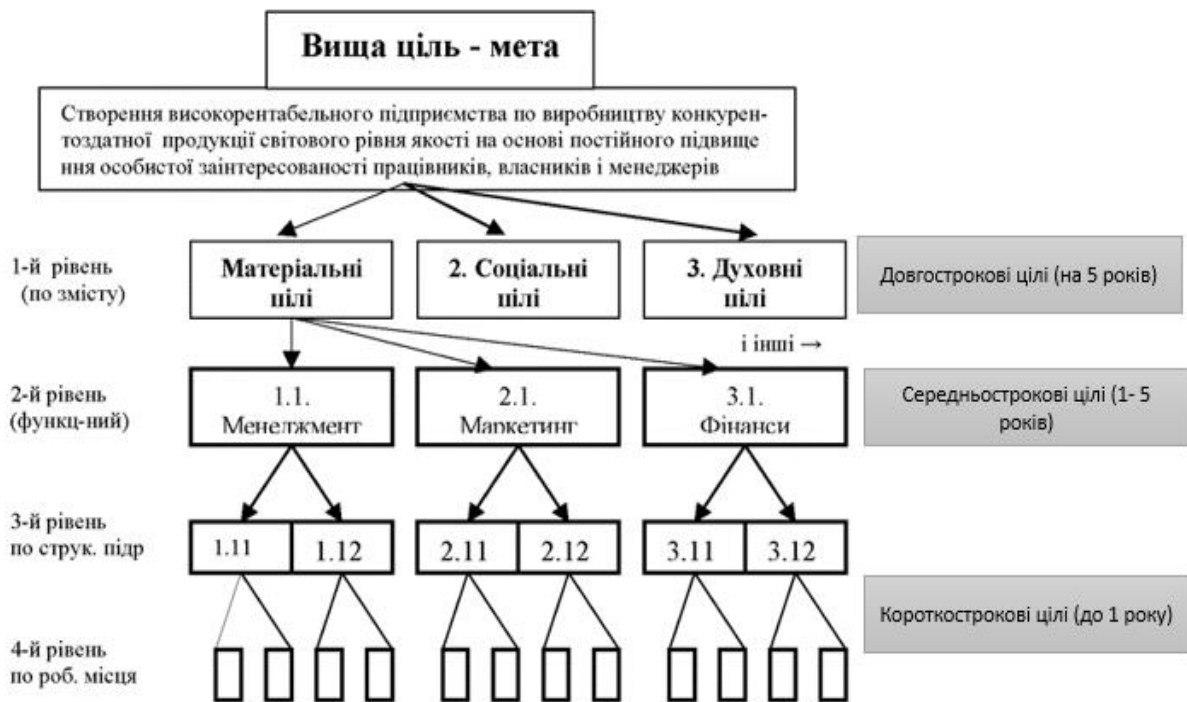


Рисунок Д 1 – «Дерево цілей»

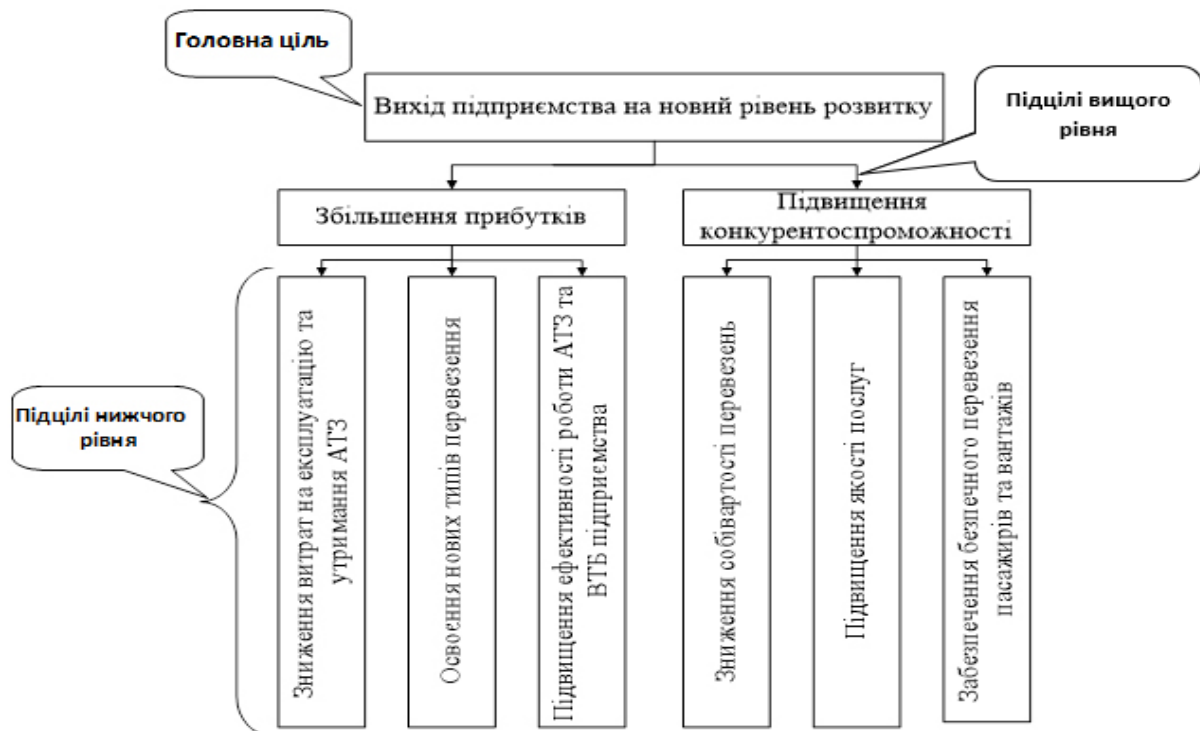


Рисунок Д 2 – «Дерево цілей» (приклад)

Анкета оцінки сучасного стану управління на підприємстві

1. Чи знаєте Ви „сильні” та „слабкі” сторони вашого підприємства:

- Знаю із результатів аналізу внутрішнього середовища підприємства.
- Чітко визначити важко.
- Зовсім не виявлені

2. Що для Вас означає місія підприємства?

- Ціль діяльності підприємства.
- Чітко визначена причина існування підприємства, філософія його діяльності.

3. Чи сформульована місія Вашого підприємства у Статуті або бізнес-плані?

- Так.
- Ні.

4. Чи визначаєте Ви перед колективом цілі на перспективу (2-5 років)?

- Так.
- Ні.

5. Як Ви вважаєте, чи існує необхідність розробки стратегії діяльності підприємства?

- Так, сприяє успіху підприємства.
- Ні, на сучасному етапі необхідність відсутня.

6. Які розділи бізнес-плану складаються у підприємстві:

- виробнича програма
- маркетинговий план
- фінансовий план
- всі розділи бізнес-плану
- бізнес-план не складається
- ваш варіант _____

7. Які види планів особистої роботи складає керівник підприємства:

- на рік із зазначенням переліку справ та строк виконання по місяцях
- на місяць
- тижневий план із зазначенням справ на кожний день
- денний
- плани не складаються

8. Які види планів особистої роботи складають головні спеціалісти Вашого підприємства:

- на рік із зазначенням переліку справ та строк виконання по місяцях
- на місяць
- тижневий план із зазначенням справ на кожний день
- денний
- плани не складаються

9. Які види нарад найчастіше проводяться у Вашому підприємстві:

- навчальні – з метою передачі спеціалістам певних знань, щоб вони підвищили свою проінформованість
- інструктивні – з метою передачі учасникам наради вказівок і розпоряджень, роз'яснення і деталізація їх щодо конкретних умов роботи, визначення завдань/підрозділів та виконавців
- оперативні для вирішення виробничих проблем
- ваш варіант _____

10. Яка загальна тривалість наради на підприємстві:

- 1 година
- 1,5 години
- 2 години
- 3 години
- ваш варіант _____

11. Як часто проводяться оперативні наради:

- | | |
|--|--|
| У зимово-весняний період | у літньо-осінній період |
| <input type="checkbox"/> щодня | <input type="checkbox"/> щодня |
| <input type="checkbox"/> щотижня | <input type="checkbox"/> щотижня |
| <input type="checkbox"/> щомісяця | <input type="checkbox"/> щомісяця |
| <input type="checkbox"/> ваш варіант _____ | <input type="checkbox"/> ваш варіант _____ |

12. Яке значення Ви приділяєте плануванню та системі контролю завиконанням планів?

- Велике, оскільки успіх за умов нестабільності забезпечується системою планування.
- Для підприємства більш важливі дії, ніж складання планів.

13. Планування діяльності Вашого підприємства здійснюється:

- На 1 рік.
- На 2-3 роки.
- На 4 і більше років.

14. Як Ви думаєте, який стиль управління притаманний Вашому підприємству?

- Авторитарний.
- Демократичний.
- Ліберальний
- Поєднання всіх перелічених

15. У процесі прийняття управлінських важливих рішень у Вашому підприємстві беруть участь:

- Тільки керівник господарства.
- Керівники відділів та керівництво підприємства.
- Керівники відділів, підрозділів без узгодження та цільових установ керівництва підприємства.

16. Прийняття рішень у Вашому підприємстві здійснюється:

- Інтуїтивно.
- На підставі аналізу діяльності підприємства.
- На підставі поєднання інтуїції та результатів аналітичної роботи.

17. Проблеми управління, ступінь їх важливості на підприємстві

Проблеми	Важлива	Менш важлива	Відсутні у підприємстві	Хто повинен розв'язувати
Труднощі з пошуком ресурсів для виробничої діяльності підприємства				
Відсутність ефективної системи контролю за виконанням завдань				
Проблеми вибору стилю управління				
Труднощі аналізу та оцінки внутрішнього середовища підприємства				
Нестача часу для розробки стратегічних питань				
Проблеми стимулювання продуктивної роботи підлеглих				
Труднощі з формуванням ефективної структури підприємства				
Труднощі аналізу та оцінки зовнішнього середовища підприємства				
Нераціональний розподіл функцій між підрозділами та посадовими особами				
Труднощі налагодженої злагодженої роботи по вирішенню проблем				
Проблеми мотивації робітників				
Труднощі із створенням та підтримкою сприятливого середовища у колективі				
Відсутність визначеної стратегії щодо кадрової політики підприємства				
Складання бізнес-плану				
Ваш варіант проблем _____				

18. Вивчення середовища контролю

Питання	Так	Ні
Чи надається достатня увага організації системи внутрішнього аудиту?		
Чи узгоджений розподіл прав, обов'язків і відповідальності з організаційною структурою підприємства?		
Чи проводиться контроль керівниками вищої ланки за виконанням делегованих прав і обов'язків?		
Чи регулярно проводяться збори засновників, наради?		
Чи оформлені рішення зборів (нарад) протоколами?		
Чи існує спеціальний орган (посада) внутрішнього контролю?		
Чи встановлені показники оцінки результатів діяльності підрозділів, осіб?		
Чи встановлені заходи заохочення?		
Чи встановлені заходи стягнення?		
Чи проводиться контроль за виконанням планових економічних показників?		

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

з урахуванням Національного стандарту України ДСТУ 8302:2015

[<https://www.facebook.com/groups/1430909570544926/1751694491799764/>]

Характеристика джерела	Приклад оформлення
Книги: Один автор	1. Бичківський О. О. Міжнародне приватне право : конспект лекцій. Запоріжжя : ЗНУ, 2015. 82 с. 2. Вагіна О. М. Політична етика : навч.-метод. посіб. Запоріжжя : ЗНУ, 2017. 102 с.
Два автори	1. Батракова Т. І., Калюжна Ю. В. Банківські операції : навч. посіб. Запоріжжя : ЗНУ, 2017. 130 с. 2. Горошкова Л. А., Волков В. П. Виробничий менеджмент : навч. посіб. Запоріжжя : ЗНУ, 2016. 131 с.
Три автори	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. Якобчук В. П., Богоявленська Ю. В., Тищенко С. В. Історія економіки та економічної думки : навч. посіб. Київ : ЦУЛ, 2015. 476 с.
Чотири і більше авторів	1. Бікулов Д. Т., Чкан А. С., Олійник О. М., Маркова С. В. Менеджмент : навч. посіб. Запоріжжя : ЗНУ, 2017. 360 с. 2. Основи охорони праці : підручник / О. І. Запорожець та ін. 2-ге вид. Київ : ЦУЛ, 2016. 264 с.
Автор(и) та редактор(и)/упорядники	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.
Без автора	1. Міжнародні економічні відносини : навч. посіб. / за ред.: С. О. Якубовського, Ю. О. Ніколаєва. Одеса : ОНУ, 2015. 306 с. 2. Науково-практичний коментар Бюджетного кодексу України / за заг. ред. Т. А. Латковської. Київ : ЦУЛ, 2017. 176 с.
Багатотомні видання	1. Новицький О. М. Сочинения : в 4 т. / ред. изд.: Н. Г. Мозговая, А. Г. Волков ; авт. вступ. ст. Н. Г. Мозговая. Киев ; Мелитополь: НПУ им. М. Драгоманова ; МГПУ им. Б. Хмельницького, 2017. Т. 1. 382 с. 2. Кучерявенко Н. П. Курс налогового права : в 6 т. Харьков : Право, 2007. Т. 4 : Особенная часть. Косвенные налоги. 536 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. Кулініч О. О. Право людини і громадянина на освіту в Україні та конституційно-правовий механізм його реалізації : автореф. дис. ... канд. юрид. наук : 12.00.02. Маріуполь, 2015. 20 с.
Дисертації	1. 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. 2. Вініченко О. М. Система динамічного контролю соціально-економічного розвитку промислового підприємства : дис. ... д-ра екон. наук : 08.00.04. Дніпро, 2017. 424 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. 3. Про вищу освіту : Закон України від 01.07.2014 р. № 1556-VII. Дата оновлення: 28.09.2017. URL: http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1556-18 (дата звернення: 15.11.2017)
Архівні документи	1. Матеріали Ради Народних комісарів Української Народної Республіки. <i>ЦДАВО України</i> (Центр. держ. архів вищ. органів влади та упр. України). Ф. 1061. Оп. 1. Спр. 8–12. Копія; Ф. 1063. Оп. 3. Спр. 1–3. 2. Наукове товариство ім. Шевченка. <i>Львів. наук. б-ка ім. В. Стефаника НАН України</i> . Ф. 1. Оп. 1. Спр. 78. Арк. 1–7.

Стандарти	<ol style="list-style-type: none"> 1. ДСТУ 7152:2010. Видання. Оформлення публікацій у журналах і збірниках. [Чинний від 2010-02-18]. Вид. офіц. Київ, 2010. 16 с. (Інформація та документація). 2. ДСТУ ISO 6107-1:2004. Якість води. Словник термінів. Частина 1 (ISO 6107-1:1996, IDT). [Чинний від 2005-04-01]. Вид. офіц. Київ : Держспоживстандарт України, 2006. 181 с.
Каталоги	<ol style="list-style-type: none"> 1. Горницькая И. П. Каталог растений для работ по фитодизайну / Донец. ботан. сад НАН України. Донецк : Лебедь, 2005. 228 с. 2. Історико-правова спадщина України : кат. вист. / Харків. держ. наук. б-ка ім. В. Г. Короленка; уклад.: Л. І. Романова, О. В. Земляніщина. Харків, 1996. 64 с.
Бібліографічні покажчики	<ol style="list-style-type: none"> 1. Лисодед О. В. Бібліографічний довідник з кримінології (1992-2002) / ред. О. Г. Кальман. Харків : Одисей, 2003. 128 с. 2. Яценко О. М., Любовець Н. І. Українські персональні бібліографічні покажчики (1856-2013). Київ : Національна бібліотека України ім. В. І. Вернадського, 2015. 472 с. (Джерела української біографістики ; вип. 3).
Частина видання: книги	<ol style="list-style-type: none"> 1. Гетьман А. П. Екологічна політика держави: конституційно-правовий аспект. <i>Тридцять лет с экологическим правом : избранные труды</i>. Харьков, 2013. С. 205–212. 2. Коломоець Т. О. Адміністративна деліктологія та адміністративна деліктність. <i>Адміністративне право України : підручник / за заг. ред. Т. О. Коломоець</i>. Київ, 2009. С. 195–197.
Частина видання: матеріалів конференцій (тези, доповіді)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Кононенко Н. Методология толерантности в системе общественных отношений. <i>Формирование толерантного сознания в обществе : материалы VII междунар. антитеррорист. форума</i> (Братислава, 18 нояб. 2010 г.). Киев, 2011. С. 145–150. 2. Соколова Ю. Особливості впровадження проблемного навчання хімії в старшій профільній школі. <i>Актуальні проблеми та перспективи розвитку медичних, фармацевтичних та природничих наук : матеріали III регіон. наук.-практ. конф., м. Запоріжжя, 29 листоп. 2014 р.</i> Запоріжжя, 2014. С. 211–212.
Частина видання: довідкового видання	<ol style="list-style-type: none"> 1. Кучеренко І. М. Право державної власності. <i>Великий енциклопедичний юридичний словник / ред. Ю. С. Шемшученко</i>. Київ, 2007. С. 673. 2. Пирожкова Ю. В. Благодійна організація. <i>Адміністративне право України : словник термінів / за ред.: Т. О. Коломоець, В. К. Колпакова</i>. 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. Коломоець Т. О. Оцінні поняття в адміністративному законодавстві України: реалії та перспективи формулювання 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 (журналу, газети)	<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. Коломоець Т., Колпаков В. Сучасна парадигма адміністративного права: генеза і поняття. <i>Право України</i>. 2017. № 5. С. 71–79. 3. Коваль Л. Плюси і мінуси дистанційної роботи. <i>Урядовий кур'єр</i>. 2017. 1 листоп. (№ 205). С. 5. 4. Bletskan D. I., Glukhov K. E., Frolova V. V. Electronic structure of 2H-SnSe₂: ab initio modeling and comparison with experiment. <i>Semiconductor Physics Quantum Electronics & Optoelectronics</i>. 2016. Vol. 19, No 1. P. 98–108.
Електронні ресурси	<ol style="list-style-type: none"> 1. Влада очима історії : фотовиставка. URL: http://www.kmu.gov.ua/control/uk/photogallery/gallery?galleryId=15725757& (дата звернення: 15.11.2017). 2. Шарая А. А. Принципи державної служби за законодавством України. <i>Юридичний науковий електронний журнал</i>. 2017. № 5. С. 115–118. URL: http://lsj.org.ua/5_2017/32.pdf. 3. 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). 4. Яцків Я. С., Маліцький Б. А., Бублик С. Г. Трансформація наукової системи України протягом 90-х років ХХ століття: період переходу до ринку. <i>Наука та інновації</i>. 2016. Т. 12, № 6. С. 6–14. DOI: https://doi.org/10.15407/scin12.06.006.

Орехова Альвіна Іванівна
Ткаченко Вікторія Вікторівна
Турчіна Світлана Григорівна

Наскрізна практика

Програма та методичні рекомендації щодо проходження

Суми, РВВ, Сумський національний аграрний університет,
вул.Г.Кондратьєва,160

Підписано до друку: січень, 2023 р. Формат А5: Гарнітура Times New Roman

Тираж: 100 примірників Замовлення _____ Ум. друк. арк.
