**Міністерство освіти і науки України**

**Сумський національний аграрний університет**

***Кафедра менеджменту імені професора Л.І. Михайлової***

**ЗВІТ**

**про проходження переддипломної практики**

в \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ району

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_області

за період з\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ по\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**Виконав:**

студент \_\_\_\_\_\_курсу \_\_\_\_\_\_групи

Спеціальності 073 «Менеджмент»

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

(прізвище та ініціали)

**Керівник:**\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Національна шкала \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Кількість балів \_\_\_\_\_ Оцінка ECTS \_\_\_\_\_

**СУМИ – 202\_**

**ЗМІСТ**

ВСТУП………………………………………………………………..……………3

РОЗДІЛ 1. Характеристика загального стану досліджуваної проблеми в об’єкті проходження практики……………………………………………..…………….6

РОЗДІЛ 2. Особливості організації управління проблемою…………………..14

РОЗДІЛ 3. Комплексний аналіз результатів досліджуваної проблеми……….16

РОЗДІЛ 4. Виявлення основних негативних та позитивних аспектів досліджуваної проблеми………………………………………………………...23

РОЗДІЛ 5. Аналіз кращих практик (світового та вітчизняного досвіду) розв’язання досліджуваної проблеми………………………………………….32

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ…………………………………………………42

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ…………………………………...44

ДОДАТКИ………………………………………………………………………..47

**ВСТУП**

Управлінська діяльність - один із найважливіших факторів функціонування й розвитку підприємств в умовах ринкової економіки. Ця діяльність постійно удосконалюється у відповідності до об'єктивних вимог виробництва і реалізації товарів, складності господарських зв'язків, підвищення ролі споживача у формуванні техніко-економічних та інших параметрів продукції.

Менеджмент як наукова система організації виробництва є однією з найважливіших умов ефективної та прибуткової діяльності підприємств. Він дістав загальне визнання в усьому світі. Тому сучасна теорія і практика менеджменту набуває особливого значення.

В умовах розвитку ринкових відносин менеджмент активно проникає на українські підприємства. Підприємці зацікавлені у використанні його основних надбань, оскільки це дає змогу досягнути стрункої побудови організації, знизити трудомісткість управлінських робіт, оптимізувати чисельність апарату управління, посилити управлінський вплив, зосередити зусилля всіх працівників на досягнення поставлених цілей. В організаціях усе більшого значення набуває діяльність керівників нової формації - менеджерів.

Фахове стажування є одним із найважливіших видів навчання в університеті, що якнайкраще може підготувати майбутніх спеціалістів до практичної діяльності, підвищить рівень їх професійних знань, дозволить набути необхідних навичок роботи менеджера у сфері управлінської діяльності.

Метою практики є поглиблення та закріплення набутих теоретичних знань з основних професійно-орієнтованих дисциплін, опанування сучасними прийомами та методами прийняття управлінських рішень при здійсненні професійної діяльності, розроблення пропозицій щодо впровадження найновіших управлінських технологій та інструментів менеджменту в практику господарювання; систематичного оновлення та творчого застосування набутих знань у практичній діяльності при вирішенні завдань діяльності, які постають під час реалізації ключових функцій менеджменту.

Завданнями практики є:

* формування інформаційного забезпечення виконання кваліфікаційної роботи відповідно до обраного об’єкта дослідження;
* визначення стану розробки питань за обраною науковою проблемою у вітчизняній та іноземній науковій літературі;
* підготовка та опрацювання аналітичних матеріалів в базі практичного дослідження для виконання дослідницької частини кваліфікаційної роботи;
* адаптація теоретичних знань та методичного інструментарію до умов практичної діяльності конкретного підприємства;
* проведення розрахунків та оцінка ефективності управлінських заходів, що пропонується студентом у дипломному дослідженні для вдосконалення менеджменту та адміністрування;
* апробація отриманих результатів дослідження на практиці та оцінка їх економічного ефекту;
* обґрунтування рекомендацій і пропозицій щодо удосконалення управлінської діяльності підприємства за результатами проходження переддипломної практики;
* підготовка аналітичного розділу кваліфікаційної роботи.

Об’єкт дослідження – [ДП «ДГ](http://siapv.com.ua/struct_dpdg.html) Інституту сільського господарства Північного Сходу НААН» с. Сад Сумського району, Сумської області.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні, практичні питання щодо проходження практики для студентів спеціальності 073 «Менеджмент» освітньої програми «Менеджмент організацій і адміністрування» денної і заочної форми навчання освітнього ступеню «магістр».

Теоретичною і методологічною основою дослідження стали праці вітчизняних і зарубіжних науковців, дані статистичної звітності.

У роботі використано такі методи досліджень: аналіз і синтез, економіко – статистичний , порівняльний аналіз, монографічний, балансовий, нормативний, абстрактно-логічний, розрахунково-конструктивний та інші.

Інформаційною базою для написання звіту стали: нормативно-правові акти, матеріали монографій, навчальних посібників, періодичних видань, та фінансова звітність [ДП «ДГ](http://siapv.com.ua/struct_dpdg.html) Інституту сільського господарства Північного Сходу НААН» за 2017-2019 рр.

Матеріали зібрані під час проходження практики можуть бути використані при написанні доповідей, статей, звітів, курсових та дипломних робіт.

**РОЗДІЛ 1. Характеристика загального стану досліджуваної проблеми в об’єкті проходження практики**

[ДП «ДГ](http://siapv.com.ua/struct_dpdg.html) Інституту сільського господарства Північного Сходу НААН» знаходиться на території с. Сад Сумського району Сумської області, заснування датовано у 1905 році. Господарство розташоване в східній частині Сумської області, в зоні Лісостепу, у південно-західному напрямку від м.Суми, на відстані 8 км. На території землекористування знаходиться 8 населених пунктів.

Територія господарства оснащена спеціальними будівлями для зберігання мінеральних та органічних добрив, сільськогосподарської продукції, утримання тварин. Також у господарстві працює обслуговуючий персонал з обробітку полів, утримання будівель та м‘ясо-молочного комплексу. На території господарства знаходиться машинно-тракторна бригада, зусилля якої спрямовані для доставки та розвезення різноманітної продукції та використання різноманітних робіт на полях, з метою отримання високих врожаїв сільськогосподарських культур. Завдання господарства - відтворення (розмноження) насіння категорії розсадник розмноження 2 року до категорії супер-еліта та виробництво високоякісного насіння еліти.

На території господарста клімат помірно континентальний, зими помірно холодні. Середньорічна температура повітря становить 7°. Середньодобова відносна вологість повітря складає 68%. Середньорічна швидкість вітру дорівнює 4.6 м/с.

Для більш повної характеристики та отримання чіткого уявлення щодо діяльності підприємства надамо йому організаційно-економічну характеристику з використанням інформації річних звітів за три останні роки (2016-2018 рр.). Розглянемо напрямки спеціалізації [ДП «ДГ](http://siapv.com.ua/struct_dpdg.html) Інституту сільського господарства Північного Сходу НААН», виходячи зі структури товарної продукції, що виробляється ним, дані по якій наведені в табл.1.1.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Таблиця 1.1 - Обсяг і структура товарної продукції господарства | | | | | | | | | |
| **Види продукції, галузі** | | **2017 р.** | | **2018 р.** | | **2019 р.** | | **В середньому за 2017-2019 рр.** | |
|  | | **виручка, тис.грн** | **питома вага, %** | **виручка, тис.грн** | **питома вага, %** | **виручка, тис.грн** | **питома вага, %** | **виручка, тис.грн** | **питома вага, %** |
| 1 | | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
| Зернові і зернобобові | 4282 | 14,17 | 4029 | 12,05 | 3183 | 9,78 | 3831,33 | 11,95 |
| у тому числі: озима пшениця | 1993 | 6,59 | 3154 | 9,43 | 1706 | 5,24 | 2284,33 | 7,12 |
| гречка | 755 | 2,5 | 31 | 0,09 | 280 | 0,86 | 355,33 | 1,11 |
| ячмінь ярий | 1115 | 3,69 | 828 | 2,48 | 734 | 2,26 | 892,33 | 2,78 |
| овес ярий | 0 | 0 | 16 | 0,05 | 108 | 0,33 | 41,33 | 0,13 |
| горох | 109 | 0,36 | 0 | 0 | 29 | 0,09 | 46,00 | 0,14 |
| Інші зернобобові культури | 310 | 1,03 | 0 | 0 | 135 | 0,41 | 148,33 | 0,46 |
| кукурудза на зерно | 867 | 2,87 | 1905 | 5,7 | 1371 | 4,21 | 1381,00 | 4,31 |
| Соняшник | 3147 | 10,41 | 3237 | 9,68 | 3305 | 10,15 | 3229,67 | 10,07 |
| Соя | 2054 | 6,8 | 1679 | 5,02 | 1249 | 3,84 | 1660,67 | 5,18 |
| Багаторічні та однорічні трави | 30 | 0,1 | 97 | 0,29 | 23 | 0,07 | 50,00 | 0,16 |
| Інша продукція | 130 | 0,43 | 800 | 2,39 | 1439 | 4,42 | 789,67 | 2,46 |
| ***Разом по рослинництву*** | ***10510*** | ***34,77*** | ***11747*** | ***35,13*** | ***10379*** | ***31,89*** | ***10878,67*** | ***33,92*** |
| Приріст ВРХ | 1603 | 5,3 | 1351 | 4,04 | 1739 | 5,34 | 1564,33 | 4,88 |
| Свині | 1611 | 5,33 | 2936 | 8,78 | 2898 | 8,90 | 2481,67 | 7,74 |
| Молоко | 14703 | 48,64 | 15875 | 47,47 | 16637 | 51,12 | 15738,33 | 49,07 |
| Інша продукція | 1800 | 5,95 | 1533 | 4,58 | 895 | 2,75 | 1409,33 | 4,39 |
| ***Разом по тваринництву*** | ***19717*** | ***65,23*** | ***21695*** | ***64,87*** | ***22169*** | ***68,11*** | ***21193,67*** | ***66,08*** |
| **Виручка – всього** | **30227** | **100** | **33442** | **100** | **32548** | **100** | **32072,33** | **100** |

З даних таблиці 1.1 можна констатувати, що найбільшу питому вагу в структурі товарної продукції рослинництва і тваринництва в середньому за три роки займає виробництво молока – 49,07%. Значно менша частина припадає на зернові та зернобобові 11,95% відповідно. Виходячи з цього можна стверджувати, що підприємство має молочну спеціалізацію з добре вираженим вирощуванням зернових.

Враховуючи те, що питома вага основного виду продукції в загальній структурі рослинництва і тваринництва складає 49,07%, можна констатувати, що господарство має середній рівень спеціалізації.

Низьку частку в структурі товарної продукції в цілому по підприємству за 2019 рік займає реалізація багаторічних та однорічних трав в рослинництві – 0,07%.

Виручка від реалізації кукурудзи на зерно, соняшника, сої та іншої продукції рослинництва зросла на 504 тис.грн., 158 тис.грн., 1309 тис.грн. відповідно, така ж динаміка спостерігається майже по всім видам продукції тваринництва, а саме приріст ВРХ, свиней, молоко відповідно на 136 тис.грн., 1287 тис.грн., 1934 тис.грн.

Однак відбулось скорочення виручки по виручки від реалізації зернових та зернобобових, сої, багаторічних та однорічних трав зменшилась на 1099 тис.грн., 805 тис.грн., 7 тис.грн., така ж динаміка спостерігається в іншої продукції тваринництва вона відповідно зменшилась на 905 тис.грн..

Необхідно відмітити, що протягом аналізованого періоду основні та допоміжні галузі були розміщені раціонально, оскільки побічна продукція рослинництва використовувалася в якості кормової бази для галузі тваринництва, а продукція від переробки тваринництва – в якості органічних добрив для галузі рослинництва.

Таким чином, слід зазначити, що спеціалізація, яка фактично склалася в підприємстві відповідає запланованій та природно – кліматичним умовам розвитку зони лісостепу, оскільки є сприятливі умови для виробництва основних видів продукції. Тому спеціалізацію можна вважати обґрунтованою.

Далі розглянемо склад та структуру земельного фонду підприємства (таблиця 1.2).

Таблиця 1.2 - Склад і структура землекористування

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Види угідь** | **2017 р.** | | **2018 р.** | | **2019 р.** | | **Відхилення (+,-) 2019 р. до 2017 р.** | |
| **Площа, га** | **Площа, га** | **Площа, га** | **Питома вага, %** | **Площа, га** | **Питома вага, %** | **Площа, га** | **Питома вага, %** |
| Всього с.-г. угідь | 1760 | 100 | 1760 | 100 | 1760 | 100 | - | - |
| в т.ч. – рілля | 1279 | 72,67 | 1279 | 72,67 | 1279 | 72,67 | - | - |
| * сінокоси | 128 | 7,27 | 128 | 7,27 | 128 | 7,27 | - | - |
| * пасовища | 182 | 10,34 | 182 | 10,34 | 182 | 10,34 | - | - |
| * багаторічні насадження | 52 | 2,95 | 52 | 2,95 | 52 | 2,95 | - | - |
| * ліс | 50 | 2,84 | 50 | 2,84 | 50 | 2,84 | - | - |
| * савки й водоймища | 9 | 0,51 | 9 | 0,51 | 9 | 0,51 | - | - |

З даних таблиці 1.2 видно, що в складі та структурі земельних угідь за останні роки зміни не спостерігалися.

Враховуючи те, що процес виробництва неможливий без використання основних засобів, з’ясуємо наскільки підприємство забезпечене цими засобами (фондами) і як ефективно вони використовуються за допомогою таблиці 1.3.

Таблиця 1.3. - Забезпеченість підприємства основними виробничими фондами та ефективність їх використання

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показники | 2017 р. | 2018 р. | 2019 р. | Відхилення (+,-) звітного року від базисного | |
| натуральних одиниць | % |
| Середньорічна вартість основних фондів | 9256 | 10238,5 | 10163,5 | 907,50 | 109,80 |
| Фондозабезпеченість, тис. грн. | 525,9 | 581,7 | 577,5 | 51,6 | 109,8 |
| Фондоозброєність, тис. грн. | 70,7 | 75,3 | 80,7 | 10,0 | 114,2 |
| Фондовіддача, грн. | 1,46 | 1,30 | 1,39 | -0,1 | 95,2 |
| Фондоємкість, грн. | 0,685 | 0,772 | 0,720 | 0,03 | 105,0 |
| Вироблено валової продукції в постійних цінах 2010 р. на 1 середньорічного працівника, тис. грн. | 103,2 | 97,6 | 112,1 | 9,0 | 108,7 |
| Рівень рентабельності ОВФ,% | 3,31 | 3,31 | 3,22 | -0,09 | 97,42 |

Розрахунки показали, що фондозабезпеченість і фондоозброєність в 2019 році порівняно з 2017 роком збільшилась відповідно на 9,8 % та 14,2%. Причиною цього стало збільшення вартості основних засобів на 9,8 %, при тому що площа сільськогосподарських угідь була не змінною. Щодо фондоозброєності, то зростання цього показника пояснюється перевищенням темпів росту вартості основних засобів над темпами росту чисельності робітників.

Збільшення фондоозброєності призвело до збільшення продуктивності праці і в результаті цього цей показник має тенденцію до зростання. Тобто фонди на підприємстві використовуються інтенсивно. Не зважаючи на те, що темпи росту фондоозброєності переважають темпи росту фондозабезпеченості, продуктивність праці зросла.

Фондовіддача зменшилась на 4,8%, але фондомісткість збільшилась на 5%. Причиною цього стало збільшення валової продукції на 612,71 тис. грн.. при зростання вартості основних засобів на 9,8%.

Рівень рентабельності основних виробничих фондів знизився на 0,09 п.в. (2,58%) за рахунок збільшення ОВФ.

Таким чином, можна зробити висновок, що підприємство достатньо забезпечене фондами та достатньо ефективно та інтенсивно їх використовує.

Крім земельних ресурсів, основних виробничих фондів важливе значення для процесу виробництва мають трудові ресурси і як ефективно вони використовуються на досліджуваному підприємстві (таблиця 1.4.).

В результаті проведених розрахунків було встановлено, що середньорічна чисельність працівників в 2019 році порівняно з 2017 роком зменшилась на 5 осіб. Відповідно до спеціалізації, яка склалась на підприємстві у виробничому процесі задіяні працівники як галузі рослинництва так і галузі тваринництва але переважна частина в галузі тваринництва. В галузі тваринництва протягом 2017-2019 рр. чисельність робітників зменшилася на 3 особи, в галузі рослинництва чисельність робітників зменшилась на 2 особи.

Таблиця 1.4. - Динаміка середньооблікової чисельності працівників на підприємстві та ефективність використання робочої сили

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показники | 2017 р. | 2018 р. | 2019 р. | 2019 в % до 2017 р. |
| 1.Середньооблікова чисельність працівників всього, осіб | 131 | 136 | 126 | 96,18 |
| в т. ч. в рослинництві | 57 | 59 | 55 | 96,49 |
| тваринництві | 74 | 77 | 71 | 95,95 |
| 2. Відпрацьовано 1 робітником днів, в середньому по господарству | 260 | 269 | 286 | 110,00 |
| 3. Коефіцієнт використання фонду робочого часу | 0,95 | 0,98 | 1,04 | 109,47 |
| 4. Вироблено ВП на 1 працівника, тис. грн. | 103,15 | 97,57 | 112,11 | 108,68 |
| 5.Фонд оплати праці,тис.грн. | 7956 | 8624 | 10563 | 132,77 |
| 6. Середньомісячна заробітна плата, грн. | 5061,07 | 5284,31 | 6986,11 | 138,04 |

Виробництво валової продукції на одного середньорічного працівника має тенденцію до збільшення на 8,96 тис. грн. Таким чином, можна констатувати, що на підприємстві спостерігається позитивна динаміка по зменшинню чисельності робітників,що є причиною підвищення виробництва продукції, робоча сила використовується ефективно та інтенсивно.

Як відомо, кожне підприємство намагається збільшити вихід продукції при одночасному зменшенні витрат на одиницю, тому розглянемо, як ефективно працює підприємство (таблиця 1.5).

Проведені розрахунки показали, що у звітному 2019 році порівняно з базисним 2017 роком збільшилось виробництво валової продукції в постійних цінах на 100 га с/г угідь на 4,53%. А виробництво валової продукції на 1 середньорічного працівника також збільшилось але на 8,68%. Досліджуючи товарну продукцію бачимо, що збільшилася товарна продукція на 100 га с/г угідь на 7,68%, та товарна продукція на 1 середньорічного робітника збільшилась всього на 11,95%. Це свідчить про ефективне використання земельних ресурсів та покращення продуктивності праці.

Валовий прибуток на 100 га с/г угідь у звітному році порівняно з базисним зменшився на 96,65 тис. грн., а валовий прибуток на 1 середньорічного робітника зменшився на 9,95 тис. грн. відповідно.

Таблиця 1.5 - Основні економічні показники діяльності господарства

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № | Показники | 2016 р. | 2017 р. | 2018 р. | 2018 рік у % до 2016 року | Відхилення  (+,-) |
| 11 | Валова продукція ( в постійних цінах ) | 13512,65 | 13269,52 | 14125,36 | 104,53 | 612,71 |
| а) | На 100 га с.г. угідь тис грн. | 767,76 | 753,95 | 802,58 | 104,53 | 34,81 |
| б) | На 1 середньорічного робітника, тис. грн.. | 103,15 | 97,57 | 112,11 | 108,68 | 8,96 |
| 2. | Товарна продукція: | 30227,00 | 33442,00 | 32548,00 | 107,68 | 2321,00 |
| а) | На 100 га с/г угідь, тис. грн.. | 1717,44 | 1900,11 | 1849,32 | 107,68 | 131,88 |
| б) | На 1 середньорічного робітника, тис. грн.. | 230,74 | 245,90 | 258,32 | 111,95 | 27,58 |
| 3. | Валовий прибуток: | 11733,00 | 11715,00 | 10032,00 | 85,50 | -1701,00 |
| а) | На 100 га с/г угідь, тис. грн. | 666,65 | 665,63 | 570,00 | 85,50 | -96,65 |
| б) | На 1 середньорічного робітника, тис. грн.. | 89,56 | 86,14 | 79,62 | 88,90 | -9,95 |
| 4. | *Чистий прибуток(+), збиток (-)* | 30598,00 | 33859,00 | 32731,00 | 106,97 | 2133,00 |
| а) | На 100 га с/угідь тис. грн. | 1738,52 | 1923,81 | 1859,72 | 106,97 | 121,19 |
| б) | На 1 середньорічного робітника, тис. грн. | 233,57 | 248,96 | 259,77 | 111,22 | 26,20 |
| 5. | Рівень рентабельності(+), рівень збитковості(-),% | 101,74 | 103,29 | 100,99 | 99,26 | -0,75 |

Чистий прибуток на 100 га с/г угідь збільшився у 2019 році порівняно з 2017 роком на 121,19 тис. грн. а чистий прибуток на 1 середньорічного робітника на 26,20 тис. грн. відповідно.

Відповідно до коливання прибутків спостерігається зменшення рентабельності підприємства у 2019 р. порівняно з 2017 р. на 0,74%.

Зважаючи на отримані показники можна стверджувати, що досліджуване підприємство є доволі прибутковим, та останнім часом все більше збільшує свої потужності та ефективність.

**РОЗДІЛ 2. Особливості організації управління проблемою**

Під організаційною структурою управління розуміється упорядкована сукупність ланок управління та зв'язків між ними. У ній виділяють такі поняття, як елементи (ланки), зв'язки та рівні. Елементами організаційної структури є служби, групи та працівники, що виконують різні функції. У свою чергу, між підрозділами існують певні зв'язки, серед яких виділяють горизонтальні, вертикальні, лінійні і функціональні зв'язки.

Розглянемо організаційну структуру управління [ДП «ДГ](http://siapv.com.ua/struct_dpdg.html) Інституту сільського господарства Північного Сходу НААН», яка представлена на рис.2.1

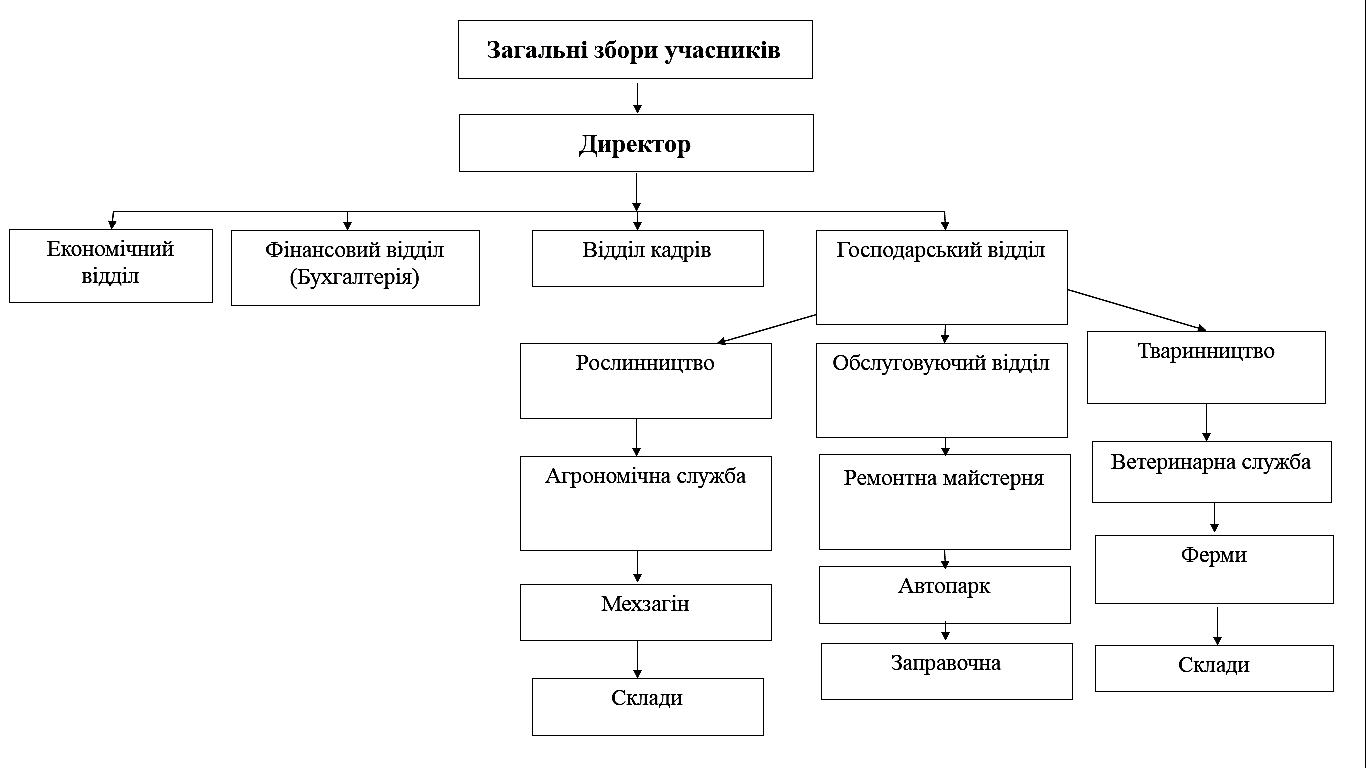


Рисунок 2.1- Організаційна структура управління [ДП «ДГ](http://siapv.com.ua/struct_dpdg.html) Інституту сільського господарства Північного Сходу НААН»

Як видно з рисунку 2.1 підприємство має організаційну структуру, яка характеризується вертикальним поділом праці та має лінійні зв’язки, тобто підприємство має лінійно-функціональну структуру управління.

Вертикальний поділ праці - це зв'язки підпорядкування, необхідність у них виникає при ієрархічності управління. Дані зв'язку служать каналами передачі розпорядчої та звітної інформації, створюючи тим самим стабільність в організації.

Лінійні зв'язки відображають рух управлінських рішень інформації між лінійними керівниками.

Поділ на підрозділи відбувається відповідно до цілей і стратегії організації. Кожен підрозділ має мати чітко визначені завдання і функції.

Організаційна структура [ДП «ДГ](http://siapv.com.ua/struct_dpdg.html) Інституту сільського господарства Північного Сходу НААН» доцільна для данного підприємства, працівники якого виконують приблизно однакові дії (надають однотипні послуги, обслуговують один сегмент ринку). Перевагою цієї структури є можливість швидко приймати рішення, реагувати на зміни у зовнішньому оточенні і забезпечувати неформальний підхід до мотивації і контролю діяльності співробітників.

Така структура задовольняє виповненню цілей та завдань, які стоять перед підприємством.

Робота, яка повинна виконуватись на підприємстві, розподілена між підрозділами. Це дозволяє економити час та трудові ресурси. Перед кожним працівником стоять свої завдання, цілеспрямоване виконання яких кожним окремо приведе до конкурентоспроможного функціонування всього підприємства. Кожний працівник має свого безпосереднього керівника, від якого отримує завдання та поради, та перед яким відповідає за виконану роботу.

**РОЗДІЛ 3. Комплексний аналіз результатів досліджуваної проблеми**

Управління підприємством - це складний процес, який потребує постійного моніторингу за діяльністю підприємства, ведення чіткого, безперервного стеження за фінансовим станом як у сучасному, так і в минулих періодах для прогнозування перспектив підприємства в майбутньому і за будь-яких умов.

Проблема управління фінансовим станом підприємства є актуальною і сьогодні, оскільки, з одного боку, він є ототожненим результатом діяльності підприємства, а з іншого - дає зрозуміти підприємству, чи має воно шанс на подальший розвиток. Негативна риса будь якої підприємницької діяльності в ринковій економіці - це ризик, який пов'язаний із можливістю банкрутства підприємства. Ризик банкрутства поширюється не тільки на власників чи підприємство взагалі, але і на учасників, які мали з ним економічні відносини в тій чи іншій формі (через комерційний чи грошовий кредит, купівлю акцій, закупівлю продукції і т. ін.).

Фінансовий стан підприємства треба систематично й усебічно оцінювати з використанням різних методів, прийомів та методик аналізу. Це уможливить критичну оцінку фінансових результатів діяльності підприємства як у статистиці за певний період, так і в динаміці - за ряд періодів, дасть змогу визначити "больові точки" у фінансовій діяльності та способи ефективнішого використання фінансових ресурсів, їх раціонального розміщення.

Проведемо аналіз фінансового стану [ДП «ДГ](http://siapv.com.ua/struct_dpdg.html) Інституту сільського господарства Північного Сходу НААН» за 2017-2019 рр. Вихідною інформацією для аналізу буде служити бухгалтерська звітність за аналізований період, надана підприємством.

Структура активу балансу і зміни в аналізованому періоді представлені в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1. - Структура і динаміка активу балансу [ДП «ДГ](http://siapv.com.ua/struct_dpdg.html) Інституту сільського господарства Північного Сходу НААН» за 2017-2019 рр..

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Статті активу балансу** | **Роки** | | | **Зміни** | |
| **2017** | **2018** | **2019** | **В абс.**  **вираженні** | **Темпу**  **приросту** |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 = 4-2 | 6= 4/2 \*100-100 |
| I. НЕОБОРОТНІ АКТИВИ |  |  |  |  |  |
| Нематеріальні активи | 65808 | 65805 | 66897 | 1089 | 1,65 |
| Незавершені капітальні інвестиції | 392 | 50 | 227 | -165 | -42,09 |
| Основні засоби: | 9528 | 10949 | 9378 | -150 | -1,57 |
| Довгострокові біологічні активи | 2020 | 2086 | 2763 | 743 | 36,78 |
| Усього за розділом I | 77748 | 78890 | 79265 | 1517 | 1,95 |
| II ОБОРОТНІ АКТИВИ |  |  |  |  |  |
| Запаси, в том числі: | 5618 | 6639 | 7867 | 2249 | 40,03 |
| виробничі запаси | 1219 | 982 | 906 | -313 | -25,68 |
| незавершене виробництво | 1361 | 2934 | 2793 | 1432 | 105,22 |
| готова продукція | 3033 | 2721 | 4167 | 1134 | 37,39 |
| Товари | 5 | 2 | 1 | -4 | -80,00 |
| Поточні біологічні активи | 2074 | 1937 | 2960 | 886 | 42,72 |
| Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги | 1328 | 947 | 2337 | 1009 | 75,98 |
| Інша поточна дебіторська заборгованість | 450 | 626 | 359 | -91 | -20,22 |
| Гроші та їх еквіваленти | 15 | 20 | 6 | -9 | -60,00 |
| Готівка | 1 | 3 | 6 | 5 | 500,00 |
| Рахунки в банках | 14 | 17 | 0 | -14 | -100,00 |
| Інші оборотні активи | 46 | 94 | 63 | 17 | 36,96 |
| Усього за розділом II | 9531 | 10263 | 13592 | 4061 | 42,61 |
| БАЛАНС | 87279 | 89153 | 92857 | 5578 | 6,39 |

Аналізуючи актив балансу видно, що загальна величина активів підприємства у звітному періоді, порівняно з базовим періодом, значно збільшилася. Порівняно з кінцем груд. 2017 року активи й валюта балансу зросли на 6,39 %, що в абсолютному вираженні склало 5578 тис. грн. Таким чином, у звітному періоді актив балансу і валюта балансу знаходяться на рівні 92857 тис. грн.

Найбільш значною мірою це сталося за рахунок зменшення статті «Гроші та їх еквіваленти». За минулий період зменшення цієї статті склало 9 тис. грн. (у процентному співвідношенні зменшення цієї статті скло 60 %) і вже на кінець аналізованого періоду значення статті «Гроші та їх еквіваленти» досягло 6 тис. грн.

В загальній структурі активів необоротні активи, величина яких на кінець 2017 року становила 77748 тис. грн., збільшилась на 1517 тис. грн. (темп збільшення необоротних активів склав 1,95 %), і на кінець 2019 року величина необоротних активів становила вже 79265 тис. грн.

Величина оборотних активів, що становила на кінець 2017 року 9531 тис. грн. також зросла але вже на 4061 тис. грн. (темп приросту склав 42,61%), і на кінець 2019 року їх величина склала 13592 тис. грн.

Частка основних засобів в загальній структурі активів на кінець 2017 склала 10,9 %, що говорить про «легку» структуру активів підприємства і свідчить про мобільність підприємства.

Як видно з таблиці 3.1, що у структурі необоротних активів найбільшу зміну було викликано збільшенням порівняно з базовим періодом, статті «Нематеріальні активи» на 1089 тис. грн. В структурі оборотних активів найбільша зміна було викликано збільшенням, порівняно з базовим періодом, статті «Запаси» на 2249 тис. грн.

Розмір дебіторської заборгованості за аналізований період в сумі збільшилась на 1009 тис. грн., що говорить про негативну тенденцію, і може свідчити про погіршення ситуації з оплатою продукції підприємства і про вибір підходящої політики продажів.

Структура пасиву балансу та зміни в аналізованому періоді представлені в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 - Структура і динаміка пасиву балансу [ДП «ДГ](http://siapv.com.ua/struct_dpdg.html) Інституту сільського господарства Північного Сходу НААН» за 2017-2019 рр.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Статті пасиву балансу** | **2017** | **2018** | **2019** | **В абс.**  **вираженні** | **Темп приросту** |
| III. ВЛАСНИЙ КАПІІТАЛ |  |  |  |  |  |
| Зареєстрований (пайовий) капітал | 74119 | 74119 | 74119 | 0 | 0 |
| Додатковий капітал | 6709 | 6729 | 7810 | 1101 | 16,41 |
| Резервний капітал | 3179 | 3559 | 3944 | 765 | 24,06 |
| Усього за розділом III | 84007 | 84407 | 85873 | 1866 | 2,22 |
| IV. ДОВГОСТРОКОВІ ЗОБОВ’ЯЗАННЯ І ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ |  |  |  |  |  |
| Інші довгострокові зобов’язання | 599 | 1909 | 1531 | 932 | 155,59 |
| Цільове фінансування | 0 | 0 | 0 | 0 |  |
| Усього за розділом IV. | 599 | 1909 | 1531 | 932 | 155,59 |
| V. ПОТОЧНІ ЗОБОВ’ЯЗАННЯ І ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ |  |  |  |  |  |
| Поточна кредиторська заборгованість за:  товари, роботи, послуги | 2023 | 2022 | 3649 | 1626 | 80,38 |
| Поточні забезпечення | 0 | 0 | 889 | 889 | 100,0 |
| Рахунками з бюджетом | 295 | 330 | 449 | 154 | 52,20 |
| Рахунками зі страхуванням | 57 | 69 | 101 | 44 | 77,19 |
| Рахунками з оплати праці | 214 | 242 | 312 | 98 | 45,79 |
| Інші поточні зобов’язання | 84 | 16 | 53 | -31 | -36,90 |
| Усього за розділом V | 2673 | 2837 | 5453 | 2780 | 104,00 |
| БАЛАНС | 87279 | 89153 | 92857 | 5578 | 6,39 |

З боку пасивів, збільшення валюти балансу в найбільшій мірі відбулося за рахунок зростання статті «Додатковий капітал». За минулий період зростання цієї статті склав 1101 тис. грн. (у відсотковому співвідношенні її зростання склало 29,67%) і вже на кінець аналізованого періоду значення статті «Додатковий капітал» встановилося на рівні 7810 тис. грн.

Розглядаючи зміну власного капіталу [ДП «ДГ](http://siapv.com.ua/struct_dpdg.html) Інституту сільського господарства Північного Сходу НААН» зазначимо, що його значення за аналізований період збільшилося. На кінець 2019 року величина власного капіталу підприємства становить 85873 тис. грн. (92,47% від загальної величини балансу).

Частка позикових засобів у сукупних джерелах формування активів за аналізований період збільшилася. На кінець 2019 року величина сукупних позикових коштів підприємства становить 1531 тис. грн. Збільшення позикових коштів підприємства веде до збільшення ступеня його фінансових ризиків і негативно впливає на його фінансову стійкість, знижуючи ступінь незалежності від позикових коштів.

У загальній структурі пасивів величина власного капіталу, яка на кінець 2017 року становила 84007 тис. грн., зросла на 1866 тис. грн. (темп приросту склав 2,22 %), і на кінець 2019 року його величина становила 85873 тис. грн. .

Величина короткострокової кредиторської заборгованості, яка на кінець 2017 року становила 2673 тис. грн., і вона збільшилась на 2780 тис. грн. (темп зниження дебіторської заборгованості становить 104 %), і на кінець 2019 року її величина встановилася на рівні 2780 тис. грн.

Основним джерелом формування фінансових ресурсів є прибуток, амортизаційні відрахування, та інші надходження.

Аналіз фінансових результатів і рентабельності організації – це оцінка і прогноз фінансового стану компанії на основі даних її бухгалтерської звітності. В систему показників фінансових результатів входять абсолютні (прибуток) і відносні (рентабельність) показники ефективності діяльності підприємства.

**Показники рентабельності** характеризують ефективність роботи підприємства в цілому, прибутковість різних напрямів діяльності, окупність витрат. Вони більш повно, ніж прибуток, характеризують остаточні результати господарювання.

Співвідношення прибутку із зазначеними вище затратами являє собою рентабельність.Рентабельність можна визначати як відношення певного прибутку до показника, рентабельність якого розраховується. Рентабельність оцінюється, зазвичай, у відсотках, а у деяких випадках – і у коефіцієнтах.

Аналіз прибутку та рентабельності , представлений в таб. 3.3., виконується на підставі ф. 2 «Звіт про фінансові результати».

Таблиця 3.3 - Фінансові результати і рентабельність операційної діяльності підприємства

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Показники | 2017 р. | 2018 р. | 2019 р. | Відхилення (+,-) звітного року від базисного |
| 1. | Доход (виручка) від реалізації, тис. грн. | 30227,00 | 33442,00 | 32548,00 | 2321,00 |
| 2. | Чистий доход (виручка) від реалізації, тис. грн. | 30598,00 | 33859,00 | 32731,00 | 2133,00 |
| 3. | Виробнича собівартість реалізованої продукції, тис. грн. | 18865,00 | 22144,00 | 22699,00 | 3834,00 |
| 4. | Валовий прибуток, тис. грн. | 11733,00 | 11715,00 | 10032,00 | -1701,00 |
| 5. | *Рівень рентабельності виробництва, %* | 260,79 | 289,02 | 326,27 | 65,48 |
| 6. | Витрати на збут, тис. грн. | 126,00 | 244,00 | 480,00 | 354,00 |
| 7. | Адміністративні витрати, тис. грн. | 2408,00 | 3096,00 | 3694,00 | 1286,00 |
| 8. | *Рівень рентабельності виробництва, %* | 260,79 | 289,02 | 326,27 | 65,48 |
| 9. | *Рівень рентабельності продаж, %* | 142,99 | 132,86 | 121,80 | -21,19 |
| 10. | Інші операційні доходи, тис. грн. | 1229,00 | 722,00 | 1282,00 | 53,00 |
| 11. | Інші операційні витрати, тис. грн. | 8586,00 | 7296,00 | 5537,00 | -3049,00 |
| 12. | Прибуток від операційної діяльності, тис. грн. | 1752,00 | 1801,00 | 1603,00 | -149,00 |
| 13. | *Рівень рентабельності операційної діяльності, %* | 20,41 | 24,68 | 28,95 | 8,55 |

Порівнюючи 2017 та 2019 рр. спостерігається збільшення чистого доходу на 2133 тис.грн. та собівартості реалізованої продукції на 3834 тис.грн. Також бачимо зменшення валового прибутку на 1701 тис. грн. Операційні витрати знизились на 3049 тис.грн. . Одним з напрямків збільшення прибутку від операційної діяльності є скорочення операційних витрат, а саме інших операційних витрат і адміністративних витрат. Деякі з елементів інших операційних витрат є не зовсім доцільнимина даному етапі розвитку господарства. Тому потрібно більш раціонально підійті та переосмислити структуру інших операційних витрат.

**РОЗДІЛ 4. Виявлення основних негативних та позитивних аспектів досліджуваної проблеми**

Аналіз переваг і недоліків, удосконалення управління підприємством необхідно почати з встановлення найбільш оптимальної в сучасних умовах структури управління підприємством.

Необхідно відзначити, що на підприємствах використовуються структури управління найбільш задовільні для виконання тих функцій, які покладені на конкретне підприємство. Використання структури яка була б не притаманна конкретному підприємству було б необґрунтованим, витратним і в кінцевому підсумку негативно позначилося б на господарсько-економічній діяльності підприємства.

В цілому структура і органи управління досліджуваного підприємства справляються зі своїми обов'язками, що говорить про те, що вони обрані правильно.

Організаційна структура на [ДП «ДГ](http://siapv.com.ua/struct_dpdg.html) Інституту сільського господарства Північного Сходу НААН» лінійно-функціональна, що дозволяє більш грамотно розподілити повноваження між керуючими керівниками всіх структурних підрозділів підприємства.

На даному підприємстві виявлена особливість організації управління у формі часткового дублювання функцій управлінців підлеглих управлінцями підструктури управління.

Розглянемо недоліки і переваги організації [ДП «ДГ](http://siapv.com.ua/struct_dpdg.html) Інституту сільського господарства Північного Сходу НААН».

Істотним недоліком структури управління є її лінійна організація. При такій організації часто спостерігається змішання обов'язків і повноважень, що в підсумку здатне привести до істотних фінансових втрат. Також недоліком є те, що на підприємстві не сформована повноцінна служба збуту, всі оптові продажі проходять через директора , що забирає багато часу і призводить до частого відкладання виконання його прямих обов'язків у часі.

Для досягнення реалізації своїх цілей, на досліджуваному підприємстві завдання скоординовані за допомогою «вертикального» поділу праці. Тому управління є істотно важливою діяльністю для організації. Навіть у великих організаціях, приватного бізнесу, більшість керівників виконує часто роботу, не пов'язану з координуванням роботи інших.

Таке спостерігається і в даному підприємстві [ДП «ДГ](http://siapv.com.ua/struct_dpdg.html) Інституту сільського господарства Північного Сходу НААН». Керівник сам дзвонить клієнтам або виходить у відділ збуту, для того щоб зберегти зв'язок з клієнтами, відчути їх потреби. Фактично все управління постачанням представлено на сьогоднішній день одним керівником підприємства. Керівнику часто доводиться виконувати завдання, поставлені перед відділом продажів. Однак у всіх організаціях, навіть в самих маленьких, управління займає так багато часу, що стає все важче здійснювати його мимохідь.

Більше переваг у подібного виду організації управління немає. Але так як на підприємстві планується розширення мережі збуту, з'являється можливість внесення змін в структуру управління. На принципі поділу управлінської та некерованої роботи, а також принципі делегування повноважень і планується будувати роботу підприємства. У схему управління слід було б ввести додаткові ланки співробітників, які скоординували б роботу підприємства. Це дозволить звузити сфери діяльності в управлінні збуту і постачання тим самим підвищити віддачу. З голови підприємства повинні бути зняті вирішення низки питань, які не впливають на стратегію підприємства, що дозволить зосередити і активізувати дії з розробки нових стратегічних планів.

Розглянемо методи вдосконалення систем управління на [ДП «ДГ](http://siapv.com.ua/struct_dpdg.html) Інституту сільського господарства Північного Сходу НААН».

Одним з найважливіших факторів успішного функціонування підприємства в ринкових умовах, є чітко налагоджена, вільно адаптована до різних змін організаційна структура управління.

У ринкових умовах функціонування підприємства структура управління повинна:

* відповідати вимогам виробничої структури та сприяти її розвитку відповідно до умов виробництва, що змінюються;
* забезпечити виконання всіх об'єктивно необхідних функцій управління;
* відповідати нормам керованості та вимогам раціональних інформаційних зв'язків;
* мати мінімальну, але достатню кількість ступенів управління;
* посилювати всі функції апарату управління;
* гарантувати високу адаптивність, надійність, оперативність, якість, економічність і ефективність управління.

Між усіма структурними елементами системи управління повинні бути чітко розмежовані повноваження і сфери відповідальності. Однак ці розмежування не повинні засновувати ініціативу ланок управління. Основними критеріями раціональної структури управління виступають:

* взаємодія ланок управління;
* концентрація функціональних ланок у функціональних вузлах, але за умови часткової їх самостійності, тобто реальні можливості участі кожної ланки в єдиному процесі управління;
* найменше число джерел «прийому» і «виходу» команд у кожної ланки управління;
* здатність структури управління адаптуватися до мінливих зовнішніх і внутрішніх умов функціонування підприємства.

Мета будь-якої організаційної структури полягає в тому, щоб забезпечити досягнення поставлених перед організацією цілей. Оскільки з плином часу, цілі підприємства змінюються, то необхідно проводити відповідні зміни і в організаційній структурі управління підприємством:

* підрозділи повинні бути орієнтовані на чільну систему (наприклад, на ринок, вищестоящу організацію);
* базовими блоками повинні бути групи фахівців і команди єдиноначальників;
* треба прагнути до мінімального числа рівнів управління;
* кожен працівник повинен нести відповідальність і мати можливість для прояву ініціативи.

Аналіз організаційних структур управління на розглянутих вище підприємствах показав, що вони мають ряд недоліків, таких як:

* зайві ступені і ланки в керуючій системі;
* подвійність підпорядкування і можливість отримання для підлеглих протилежних вказівок;
* високий ступінь централізації управління;
* низька ефективність роботи апарату управління через велику кількість його службовців;
* нездатність адаптуватися до швидких змін зовнішнього і внутрішнього середовища;
* труднощі в проходженні інформації між відділами, службами.

За оптимальними науково обґрунтованими нормативами керованості, кількість структурних підрозділів або підлеглих керівників того й іншого рівня управління на керівника або фахівця не повинна перевищувати 5-7 одиниць.

В існуючих системах управління має місце дублювання функцій і нерівномірне навантаження по виконанню управлінських і організаційних обов'язків і відповідальності провідними фахівцями.

Відсутність маркетингової служби на останньому підприємстві ПП Салімов м. б. є одним з головних недоліків організаційної структури управління, так як керівництво в умовах ринку не може успішно вирішити питання забезпеченості сировиною і збутом. З вище викладеного можна зробити висновок, що проблема оптимізації та вдосконалення організаційної структур виробництва підприємств є актуальною і потребує негайного вирішення.

Для усунення даних недоліків в структурі управління [ДП «ДГ](http://siapv.com.ua/struct_dpdg.html) Інституту сільського господарства Північного Сходу НААН» необхідно провести ряд заходів щодо вдосконалення структур управління.

При вдосконаленні структури управління необхідно слідувати наступним принципам:

* принцип єдності розпорядництва і персональної відповідальності. Він виключає подвійність підпорядкування і можливість отримання суперечливих вказівок;
* принцип поширеності контролю. Слід правильно визначити кількість підлеглих, якими може ефективно керувати одна людина, тобто норму керованості;
* принцип чіткого функціонального розмежування. Кожна виробнича і функціональна Ланка повинна мати обмежені функції, що не зачіпають функції інших підрозділів на одному рівні управління;
* принцип відповідності прав, обов'язків і відповідальності кожної ланки управління і посадової особи. Така відповідність створює реальні умови для прийняття та реалізації оптимальних рішень;
* принцип гнучкості та економічності. Організаційна структура управління повинна реагувати на зміни внутрішнього і зовнішнього середовища з найменшими витратами, тобто володіти властивістю раціональної самоадаптації.

Крім зазначених принципів при вдосконаленні структури управління необхідно враховувати вплив внутрішніх і зовнішніх факторів.

Для підвищення ефективності функціонування організаційних структур управління на проаналізованих підприємствах пропонується провести наступні заходи:

1. створити або розвинути маркетингову службу на підприємстві;

2. створити інформаційно-аналітичний відділ;

3. запровадити соціологічну службу;

4. скоротити штат апарату управління і загальну чисельність адміністративного персоналу;

5. створити на підприємствах адаптаційну систему, яка сприяла б підвищенню ефективності роботи апарату управління при постійно мінливих внутрішніх і зовнішніх умовах функціонування підприємства.

Розглянемо більш детально пропоновані заходи щодо вдосконалення систем управління підприємствами.

Найбільшою мірою ефективність апарату управління залежить від роботи лінійних і функціональних служб підприємства. При аналізі роботи різних служб і відділів структури управління було встановлено, що багато функціональних ланок підприємств не виконують належною мірою обов'язки, покладені на них. Часто з їх вини підприємства мають труднощі з реалізацією продукції, а також простої обладнання через нескоординованих дій начальників виробництв підприємств.

Для усунення цих недоліків пропонується створити інформаційно-аналітичний відділ. Він буде самостійним структурним підрозділом і знаходиться в підпорядкуванні у генерального директора підприємства.

Обов'язки даного відділу будуть полягати в наступному:

* отримувати інформацію від усіх виробничо-господарських підрозділів про хід виконання і фактичний стан робіт, також видавати інформацію в будь-який час доби;
* здійснювати оперативний контроль за ходом виробництва, забезпечуючи максимальне використання виробничих потужностей, здачі готової продукції, ритмічності і своєчасного відвантаження готової продукції, координувати дії з прийому і реалізації сировини;
* контролювати забезпеченість основного виробництва сировиною,
* необхідними матеріалами, вантажно-розвантажувальними засобами;
* кладати звітні рапорти та іншу інформацію про хід виробництва, брати участь в роботі з аналізу та оцінки діяльності підрозділів підприємства, виявлення внутрішньовиробничих резервів.

Основні переваги інформаційно-аналітичного відділу полягатимуть у наступному:

* висока швидкість і точність обробки інформації;
* швидким пошуком необхідної інформації;
* вільний доступ до інформації прямо з відділів, служб;
* скороченням втрати робочого часу;
* скороченням робочих місць, що скоротить витрати на оплату праці.

Введення інформаційно-аналітичного відділу на підприємствах призведе до скорочення значного числа працівників апарату управління.

У кожному відділі, службі апарату управління підприємством існує ряд функцій, виконуваних працівниками вручну, це призводить до того, що дані роботи виконуються повільно, часто некваліфіковано, з великим числом грубих помилок.

Документація, що проходить через всі ці відділи, дуже часто вчасно не потрапляє до потрібного адресата. Через що спостерігаються великі втрати робочого часу ряду службовців підприємства. З введенням інформаційно-аналітичного відділу відпадає необхідність у виконанні ряду функцій. Всі ці функції будуть виконуватися у відділі, що призведе до неминучого скорочення цілого ряду працівників апарату управління.

Ефективне функціонування будь-якого підприємства, його організаційна структура, залежить від стану і розвитку трудових ресурсів. Ефективність діяльності персоналу залежить від стану соціально-психологічного клімату в колективі. Враховуючи важливість соціального розвитку колективу в сучасних умовах, пропонується на підприємствах ввести службу психолога, у функції якого будуть входити всі питання, пов'язані з підбором кадрів, вирішенням виникаючих конфліктів спільно з керівниками підрозділів, консультування керівників підприємства щодо соціально-психологічних проблем управління виробництвом.

Удосконалення організаційної структури управління персоналом підприємства лише за окремими її елементами не призведе до досягнення бажаного результату, тобто здатність структури адаптуватися до різного роду змін і сприяти підвищенню ефективності виробництва. Для того, щоб структура управління персоналом підприємства могла вільно адаптуватися до постійно мінливих зовнішніх і внутрішніх умов функціонування організації, необхідно її Комплексне вдосконалення.

Для цього передбачається впровадити адаптаційну систему підвищення ефективності управління підприємством.

Суть адаптаційної системи полягає в підвищенні ефективності функціонування підприємства, через пристосування структури управління до нових ринкових умов. Дана система буде охоплювати всі рівні підприємства: виробничі одиниці, відділи, ділянки, робочі місця.

Основною метою системи є вироблення здібностей адаптації організаційної структури управління до постійно мінливих умов функціонування підприємства. Цю мету можна досягти за рахунок наступних основних завдань:

- децентралізація управління;

- підвищення особистої відповідальності службовців підприємства;

- організація комітетів колегіального вироблення рішень, що об'єднують відділи, служби підприємства відповідно до їх функціональної приналежності.

На [ДП «ДГ](http://siapv.com.ua/struct_dpdg.html) Інституту сільського господарства Північного Сходу НААН» можна виділити наступні передбачувані комітети:

- комітет з управління трудовими ресурсами;

- комітет з управління якістю продукції;

- комітет з управління оборотними коштами, матеріальними та фінансовими ресурсами;

- комітет з управління основними фондами та капітальними вкладеннями;

- комітет з управління соціальним розвитком колективу.

Головне завдання зазначених комітетів-системний розгляд питань, пов'язаних з відповідною функцією та залучення тих керівників, від яких найбільшою мірою залежить прийняття та виконання тих чи інших рішень.

Комітети повинні працювати на добровільній основі. Склад комітету визначається завданнями, що стоять перед ними, але не менше 3 осіб. Працюють постійно, але збираються для обговорення проблем один раз на тиждень. Кожен комітет матиме координатора. Ефективність діяльності даних комітетів буде оцінюватися за ефектом, отриманим в результаті реалізації пропонованих ними заходів. Для утворення та контролю за функціонуванням даних комітетів необхідно призначити відповідальних в особі директорів підприємств.

Розглянуті заходи вдосконалення структур управління підприємствами при їх реалізації сприятимуть підвищенню прибутковості підприємств, а також спрощенню процесу управління, як виробництвом, так і персоналом.

**РОЗДІЛ 5. Аналіз кращих практик (світового та вітчизняного досвіду) розв’язання досліджуваної проблеми**

Процеси, що відбуваються в управлінні в останні роки, називають "тихою управлінською революцією". Її початок збігся зі вступом розвиненого суспільства в інформаційну стадію. На зміну старому, традиційному напрямку в менеджменті, що знайшов своє відображення в так званій американській моделі менеджменту, і відносно новому, поведінковому (біхевіоральному), що знайшов відображення в японській моделі, приходить новий (неформальний) напрямок, який називають ще маркетинговим, індивідуалістичним, інформаційним.

Суть американської моделі менеджменту полягає в початковому переконанні, що успіх фірми залежить, перш за все, від факторів, що лежать в його межах (раціональної організації виробництва продукції, зниження витрат за рахунок виявлення внутрішньовиробничих резервів, зростання продуктивності праці та ефективності використання всіх ресурсів). Фірма розглядається як закрита система. При такому підході цілі і завдання вважаються заданими і стабільними протягом тривалого часу; основою стратегії є безперервне зростання і поглиблення спеціалізації виробництва; організаційна структура будується за функціональним принципом (з чітким поділом апарату управління по службах); вирішальне значення має контроль всіх видів діяльності, чітке виконання кадрами управління вказівок зверху.

Суть японської моделі менеджменту та організації діяльності зводиться до того, що ідеальна організація не повинна мати ні офіційної організаційної структури, ні будь-якої формальної структури взагалі. Японський тип організації управління, що є результатом специфічної культури та економічної системи, оцінюється фахівцями як забезпечує найбільшу гармонійність і мобільність організації, необхідну в сучасному динамічному світі. Особливості японської системи проявляються в управлінні персоналом, виробництвом, збутом, фінансами. Система довічного найму і просування в залежності від вислуги років і віку, організація групової роботи, оплата праці з урахуванням віку, вкладу в раціоналізацію і якість процесу, системи безперервного навчання переважно на виробництві – основні характеристики цієї моделі управління. Принцип оптимізації роботи всієї виробничої системи як цілісності є визначальним в організації управління виробництвом .

Якщо прихильники сучасної японської системи управління доводять, що в японських фірмах організацію пристосовують під людину, то в системі управління американської фірми, навпаки, уявлення про функції, завдання і посадові обов'язки, права і взаємодії передують найму працівників. За сформульованими вимогами проводиться пошук найбільш підходящих кандидатів на конкретну посаду, іншими словами, людей пристосовують до системи.

Суть нової "філософії" управління визначається наступними моментами:

- ставка робиться на людину, що самореалізується;

- фірма розглядається як живий організм, що складається з людей, об'єднаних спільними цінностями, як «клан»;

- фірмі має бути притаманне постійне оновлення, що живиться внутрішнім прагненням і націлене на пристосування до зовнішніх факторів, головним з яких є споживач.

Ознаки, що характеризують різні моделі управління організацією, наведені в таблиці 5.1.

Нова філософія управління заснована на системному, ситуаційному підході. Фірма-відкрита система. Головні передумови її успіху лежать не всередині, а поза нею. Успіх пов'язується з тим, наскільки вдало фірма вписується в зовнішнє середовище (економічне, науково-технічне, соціально-політичне) і пристосовується до неї. Вся внутрішня побудова системи є відповіддю на вплив зовнішнього середовища.

Організаційні механізми пристосовуються до виявлення нових проблем і вироблення нових рішень.

Втіленням нового підходу стало стратегічне управління, яке передбачає доповнення планування потенціалу фірми плануванням її стратегії на основі прогнозів майбутнього стану середовища. Зміна ситуації викликає зміну стратегії. Нова концепція управління вимагає нових установок персоналу, нової управлінської культури-готовності до ризику, орієнтації на освоєння нових можливостей і т. д.

Таблиця 5.1-Характеристика основних типів організацій

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Американская модель | Японская модель | Індивідуалістична (інформаційна) модель |
| 1. Найм працівників на відносно короткий час | 1. Довічний найм працівників | 1. Довгостроковий найм |
| 2. Індивідуальне прийняття рішень | 2. Колективне прийняття рішень | 2. Колективне прийняття рішень |
| 3. Індивідуальна відповідальність | 3. Колективна відповідальність | 3. Індивідуальна відповідальність |
| 4. Швидкий розвиток і просування | 4. Повільний розвиток і просування | 4. Повільний розвиток і просування |
| 5. Механізми явного, точного контролю | 5. Механізми непрямого контролю | 5. Непрямий, неформальний контроль з точними, формалізованими критеріями |
| 6. Створення умов для спеціалізованої кар'єри працівників (по вертикалі) | 6. Створення умов для неспеціалізованої кар'єри працівників (диверсифікований підхід) | 6. Помірно спеціалізована кар'єра працівників |
| 7. Виборче (диференційоване) ставлення до працівника як такого | 7. Холістичний (цілісний) підхід до працівника як особистості | 7. Холістичний підхід, включаючи сім'ю |

Фахівці вважають, що не існує ідеальної моделі управління, оскільки кожна фірма унікальна. Фірма повинна шукати свою власну модель. До факторів, що визначають вибір управлінської моделі, відносяться:

- розмір фірми;

- характер продукції;

- характер зовнішнього середовища.

З точки зору останнього фактора виділяють наступні моделі управління:

- модель раціонального внутрішньофірмового управління в спокійному зовнішньому середовищі;

- модель управління в умовах досить динамічного і різноманітного ринку;

- модель в умовах динамічного науково-технічного прогресу;

- модель пристосування до спонтанного, несподівано виникають під впливом зовнішнього середовища, проблем.

Фірми знаходяться в процесі постійного пошуку своєї моделі управління. Це безперервний процес, так як постійно змінюються і сама фірма, і зовнішнє середовище. Більшість американських компаній здійснюють організаційні зміни не рідше разу на рік, а великі реорганізації проводять кожні 4-5 років.

Сучасна система управління повинна бути простою і гнучкою. Її головним критерієм є забезпечення ефективності та конкурентоспроможності. На думку фахівців, вона повинна мати наступні характеристики:

- невеликі підрозділи, укомплектовані кваліфікованими фахівцями;

- невелике число рівнів управління;

- орієнтація всієї діяльності фірми на споживача.

Пряме зіставлення теорій організації в Німеччині та Франції вказує на наявність великих відмінностей між ними, які, в принципі, можна звести до двох категорій.

По-перше, в німецькій теорії домінує уявлення про організацію як про структуру, що забезпечує ефективне вирішення конкретних завдань, у французькій же організація розуміється як сукупність владних відносин.

По-друге, в Німеччині організацію розглядають як інтегровану одиницю, в той час як для французької теорії характерне розуміння організації як диференційованої структури з прихованим дефіцитом інтеграції. Порівняльні дослідження вказують на явні відмінності в організаційному будівництві німецьких і французьких підприємств. Для останніх характерна більш високий ступінь вертикальної і горизонтальної диференціації. Під вертикальною диференціацією розуміється розмежування ієрархічних рівнів. Воно проявляється, перш за все, в наявності строго вертикальної ієрархії з незначними можливостями просування вгору і, відповідно, великої владної дистанції. Горизонтальна диференціація відбивається в спеціалізованих функціях, які розраховані на вирішення загальних завдань за принципом поділу праці. Одне з перших досліджень (1972 р.) особливостей ієрархії в групі Малих і середніх підприємств виявило, що у Франції існують не тільки більші розриви в заробітній платі, але і число ієрархічних рівнів в середньому майже в 2 рази більше, ніж у Німеччині. Більш пізніше дослідження (1981 р.) показало, що на французьких підприємствах управлінський діапазон на 50% вужчий, ніж у Німеччині, і тому для них характерна більш виражена структурна ієрархія. Дослідження, проведене дещо раніше (1980 р.), виявило, що на німецьких промислових підприємствах, особливо на нижніх рівнях управління, значно ширші діапазони контролю, ніж на аналогічних французьких фірмах.

Нарешті, в ході дослідження, дані якого опубліковані в 1991 р., встановлено, що ієрархічний принцип є важливим інтегруючим елементом французької культури і суспільства в цілому. Вертикальна диференціація згладжується завдяки готовності керівного персоналу до делегування своїх повноважень, що, в свою чергу, пов'язано з усталеною владною дистанцією між керівником і його підлеглими. В ході опитування (1980 р.) компаній 39 країн, який проводився з метою визначення розміру владної дистанції, між французькими і німецькими підприємствами виявлені великі відмінності. На відповідній шкалі Франції було присвоєно 8-й ранг, а Німеччині – 29-й. Пізніші опитування (1983 р.) підтвердили, що Французькі менеджери, в порівнянні, наприклад, з їх американськими колегами, намагаються всіляко підкреслити владну дистанцію, обумовлену їх становищем в компанії, – як, втім, і зберегти перевагу перед своїми співробітниками щодо компетенцій. Ряд досліджень (1979-1983 рр.) встановив високий ступінь централізації в Німеччині і Франції в порівнянні з Великобританією. І якщо в Німеччині вона відносно згладжена в результаті широкого поширення моделей за участю персоналу в управлінні-то у Франції висока централізація обумовлена низькою довірою між вищим і середнім менеджментом. Аналіз концепцій колективної організації праці в німецьких і французьких автомобільних компаніях дозволяє зробити висновок, що готовність до делегування повноважень в них виражена в меншій мірі.

Протиріччя, яке випливає з явно більш значних владних дистанцій у Франції і менших відмінностей в ступені централізації в порівнянні з Німеччиною, цілком зрозуміло, якщо взяти до уваги форми участі персоналу в управлінні підприємствами. Концепція кооперативного управління та відповідні моделі дозволяють німецьким підприємствам заповнити розрив між централізацією та малими владними дистанціями. Аналога кооперативному управлінню у французькій теорії управління немає, а форми участі персоналу в управлінні, основи якого в Німеччині були закладені ще в 20-х роках, у Франції з'явилися лише в 80-х роках. Значні відмінності між цими країнами спостерігаються і в стилях комунікації між управлінцями і рядовими співробітниками. Практично всі дослідження сходяться на тому, що в Німеччині на першому плані стоїть предметна комунікація, тоді як у Франції вона сильніше орієнтована на особистість.

Німецькі менеджери розглядають організацію як добре скоординовану мережу раціональних індивідів, орієнтованих на конкретні цілі; соціальні відносини є при цьому потенційним фактором перешкод. У той же час, Французькі менеджери розуміють під організацією, швидше, мережу владних позицій для реалізації персональних цілей.

Дослідження мотивацій готовності вищої управлінської ланки до співпраці з персоналом показало, що в Німеччині на першому місці стоїть прагнення поліпшити якість прийнятих рішень, тоді як у Франції переважають мотиви поліпшення комунікації і стимулювання співробітників, а питання підвищення якості рішень стоять лише на третьому місці.

Важливим моментом вертикальної диференціації є відмінність у кваліфікації між ієрархічними рівнями. На французьких підприємствах часто простежується чітка розмежувальна лінія між діяльністю керівників з вищою освітою і виконавців без академічної підготовки. Можливості просування вгору по ієрархічній драбині в порівнянні з горизонтальним переміщенням на вищі управлінські рівні відносно невеликі. На підприємствах Німеччини кваліфікаційні відмінності виражені менш сильно, а випадки просування вгору по декількох ієрархічних рівнях зустрічаються частіше. В рамках німецьких промислових підприємств, наприклад, технічні знання поширені більш широко на нижніх і середніх рівнях управління, тоді як у Франції такі знання частіше сконцентровані в нижніх управлінських ланках. З цим пов'язано і переважання в Німеччині середнього ешелону управління і досить високий авторитет співробітників, що займаються підготовкою рішень. У французьких компаніях аналог подібної компетенції, що вимагає відносно високих спеціальних знань, відсутній.

Горизонтальна диференціація може бути простежена за ступенем спеціалізації на всіх ієрархічних рівнях. Особливе значення мають при цьому принципи тейлористської системи. Аналіз впливу тейлоризму на організаційні структури у Франції показує, що тут він зумовив безліч проблем. Пережитки феодальних відносин, централізація і бюрократизація благодатно ув'язуються з тейлористскімі принципами систем, високо диференційованих як по горизонталі, так і по вертикалі. Упор на вертикальні управлінські зв'язки та тейлористські принципи контролю майже виключають горизонтальну кооперацію. Хоча в жодній іншій західноєвропейській країні колективістські концепції не практикувалися настільки широко, як це робилося у Франції під час правління соціалістів у 80-х роках, їх вплив як інтеграційного елемента все ще залишається незначним. Це пояснюється відносно низьким рівнем підготовки індустріальних робітників і ізоляціоністськими устремліннями фахівців-експертів, які виступають в ролі "мислячої" еліти по відношенню до» виконавчої " робочої сили. Вже ранні франко-німецькі зіставлення вказують на широке поширення у Франції тейлористських принципів, тоді як для Німеччини характерний не тільки більш високий рівень кваліфікації, але і її більш широкий профіль. Тому різняться і цілі, які ставляться перед кваліфікованою силою.

Якщо в Німеччині вони спрямовані на створення частково автономних робочих груп-то на французьких підприємствах пріоритетом є боротьба з простоями і плинністю кадрів. На базі типології управлінських функцій щодо їх впливу на процеси диференціації та інтеграції досліджено і такий фактор як поширеність відповідних типів менеджерів, тобто функціональних фахівців та інтеграторів. Для Великобританії, наприклад, характерно переважання функціональних фахівців в децентралізованих структурах. На французьких і німецьких підприємствах, навпаки, більш типова вертикальна диференціація з інтеграторами на вищих і на нижніх ієрархічних рівнях. Виявлено суттєві відмінності, які пов'язані з типовими для різних країн моделями розвитку кар'єри управлінця. Управлінський персонал на німецьких підприємствах рекрутується з боку переважно шляхом комплектування складу функціональних фахівців. Останні можуть готуватися і на самому підприємстві. Пізніше вони беруть на себе роль інтеграторів. Це призводить до тісної взаємодії обох функцій з постійним переходом співробітників. У Франції високий ступінь спеціалізації управлінського персоналу нижнього рівня. Вищі управлінські ланки комплектуються кадрами з боку; при цьому більше значення надається галузевої, а не функціональної специфіки їх підготовки. Управлінські кадри орієнтовані в основному на виконання інтеграційної функції.

Хоча більшість емпіричних досліджень проведено в 70-х роках і представляють сьогоднішні організаційні структури досить умовно, останні наукові публікації підтверджують традиційні відмінності: кількість ієрархічних рівнів і ступінь спеціалізації можуть знижуватися і на французьких, і на німецьких підприємствах, але їх відносні пропорції залишаються колишніми.

Аналіз характерних особливостей вчення про організацію в Німеччині і Франції дозволяє виділити деякі паралелі. У німецькій теорії переважне "інструментальне" розуміння організації має техніко-економічне коріння. Відповідно, і організаційні проблеми розглядаються як конкретні, Предметні. Компетенція організаційного будівництва тісно пов'язана зі спеціальною кваліфікацією. У поданні французьких теоретиків організація повинна спиратися, перш за все, на соціальні відносини на підприємствах, що характеризуються владною нерівністю. Компетенція організаційного будівництва визначається, скоріше, положенням в ієрархії.

Для організаційних форм в Німеччині характерна менша внутрішня диференціація, як по горизонталі, так і по вертикалі. Аналітичний інтерес в області теорії організації представляє зростаюча диференціація.

Фірмові організаційні структури є відображенням того культурного простору, в якому працюють підприємства. Якщо їх персонал складається, наприклад, з представників двох культур, то проблеми інтеграції виникають навіть у повсякденній діяльності. Особливо гостро постає ця проблема в обстановці змін, зокрема в ході реорганізації міжнародних корпорацій або при злитті компаній різних країн. Ефективне управління змінами в ситуаціях, які вимагають від підприємства Радикальної переорієнтації, включає три етапи:

1. фазу трансформації, коли рішення проблеми розробляється у вищому управлінському ланці організації і потім спускається на більш низькі рівні. На даному етапі вищий менеджмент повинен залучити до реалізації нових ідей інший колектив, використовуючи силу переконання і експертні докази. Для цієї фази характерне революційне ставлення до змін [14, С. 200];

2. перехідну фазу, коли підприємство еволюційним шляхом починає реалізовувати рішення. Роль керівного персоналу концентрується на координації процесу. Його активність повинна бути високою, щоб залучити в процес максимальну кількість учасників;

3. фазу стабілізації, коли знову розроблені рішення закріплюються, а сам процес змін закінчується. При цьому важливо, щоб реалізовані рішення зберігали свою життєздатність.

Проблема використання досвіду, накопиченого зарубіжними фірмами в області менеджменту, в останні роки стала особливо актуальною. У Україні традиційно ведуться суперечки, чи використовувати їй досвід Заходу або йти власним шляхом. Однозначної відповіді на це питання не існує. Ймовірно, слід в розумних співвідношеннях використовувати обидві стратегії.

Однак не викликає сумніву той факт, що західний досвід управління необхідно ретельно вивчати. Без розуміння результатів, накопичених зарубіжними фахівцями в галузі управління, неможливе створення власної сучасної школи управління.

Підводячи підсумок можна зробити висновок про те, що на досліджуваному підприємстві використовується як американська модель управління, так і японська: початкове визначення професійно – кваліфікаційних вимог, що пред'являються до робочих місць, потім пошук найбільш підходящого працівника і подальша «підгонка» моделі посади до моделі керівника (система: Посада – працівник – Посада).

Однак в ідеалі можна рекомендувати використовувати в своїй діяльності індивідуалістичну модель управління, однак, в сучасних умовах небагато фірм здатні реально слідувати подібній рекомендації. Багато елементів цієї моделі залежать від законодавчої бази і від загальноекономічної ситуації в країні.

**ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ**

У результаті проходження практики на базі [ДП «ДГ](http://siapv.com.ua/struct_dpdg.html) Інституту сільського господарства Північного Сходу НААН» я ознайомилася з діяльністю підприємства, розглянула та проаналізувала особливості менеджменту діяльності підприємства.

Проведений нами аналіз діяльності [ДП «ДГ](http://siapv.com.ua/struct_dpdg.html) Інституту сільського господарства Північного Сходу НААН» свідчить, що підприємство має молочну спеціалізацію з добре вираженим вирощуванням зернових.

Необхідно відмітити, що протягом аналізованого періоду основні та допоміжні галузі були розміщені раціонально, оскільки побічна продукція рослинництва використовувалася в якості кормової бази для галузі тваринництва, а продукція від переробки тваринництва – в якості органічних добрив для галузі рослинництва.

Таким чином, слід зазначити, що спеціалізація, яка фактично склалася в підприємстві відповідає запланованій та природно – кліматичним умовам розвитку зони лісостепу, оскільки є сприятливі умови для виробництва основних видів продукції. Тому спеціалізацію можна вважати обґрунтованою.

Земельні ресурси на підприємстві використовуються ефективно та інтенсивно про це свідчить питома вага ріллі.

Підприємство достатньо забезпечене фондами та достатньо ефективно та інтенсивно їх використовує.

Досліджуване підприємство є досить прибутковим, та останнім часом все більше збільшує свої потужності та ефективність.

Підприємство функціонує за лінійною - функціональною структурою управління. На даному підприємстві укладаються трудові угоди, як на постійні роботи, так і на сезонні роботи.

Інститут сільського господарства Північного Сходу НААН є провідною багатогалузевою аграрною науковою установою в регіоні, на яку покладено вирішення комплексу проблем розвитку сільського господарства на основі розробки та впровадження досягнень аграрної науки у виробництво.

На досліджуваному підприємстві використовується як американська модель управління, так і японська: початкове визначення професійно – кваліфікаційних вимог, що пред'являються до робочих місць, потім пошук найбільш підходящого працівника і подальша «підгонка» моделі посади до моделі керівника (система: Посада – працівник – Посада).

Однак в ідеалі можна рекомендувати використовувати в своїй діяльності індивідуалістичну модель управління, однак, в сучасних умовах небагато фірм здатні реально слідувати подібній рекомендації. Багато елементів цієї моделі залежать від законодавчої бази і від загальноекономічної ситуації в країні.

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Аванесова Н. Е. Стратегічне управління підприємством та сучасним містом : теоретико-методичні засади : монографія / Н. Е. Аванесова, О. В. Марченко ; Харків. нац. ун-т буд-ва та архітектури. – Харків : Щедра садиба плюс, 2015.
2. Азізов С.П. Організація виробництва і аграрного бізнесу в сільськогосподарських підприємствах : [підручник] / С.П. Азізов, П.К. Канівський, В.М. Скупий [та ін.] ; за ред. С.П. Азізова. – К. : ІАЕ, 2001. – 834 с.
3. Волощук В.Р. Прогнозування фінансових результатів від реалізації сільськогосподарської продукції: зб. наук. Праць/ [відп. ред. В.Р.Волощук]. - Кам’янець - Подільський: ДАТА, 2010.- Вип. 10. – с. 15-21.
4. Данюк В.М. Мотивація і стимулювання праці в менеджменті персоналу / В.М. Данюк, А.М. Колот. - К. : НЦ ЗРТ. - 2014. - С. 5-23.

Економіка і фінанси підприємств. Програма виробничої практики для студентів 3 курсу напряму підготовки 6.030601 «Менеджмент» денної форми навчання /Н.І.Строченко - Суми, 2013 рік. 49 ст.

1. [Ефективність системи управління підприємством: теоретико-методологічні аспекти та механізми реалізації [Текст] : монографія / Харків. ін-т фінансів ; за заг. ред. Г. О. Дорошенка. - Харків: НТМТ, 2014.](https://www.libr.dp.ua/site-libr/?idm=1&idp=22&ida=1090)
2. Ковальчук М.І. Економічний аналіз діяльності підприємств АПК / М.І. Ковальчук : Підручник. – К. : КНЕУ, 2011. – 390 с.
3. Ольшанський О.В. Управління інвестиційною діяльністю підприємств з формування роздрібної торговельної мережі : автореф. дис. на здобуття наук. ступ. канд. екон. наук. –Харків : Харківський держ. у-тет харчування та торгівлі, 2008. – С. 19.
4. Борщ Л.М. Інвестування: теорія і практика: навч. посіб. / Л.М. Борщ, С.В.Герасимова; 2-ге вид., перероб. і доп. – К.:Знання, 2007. – С. 685.
5. 4. Закон України «Про інвестиційну діяльність» № 1560-ХІІ від 18.09.1991 р. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://zakon.rada.gov.ua](http://zakon.rada.gov.ua/)
6. Симичев А. Особенности формирования инвестиций в сельскомхозяйстве / А. Симичев // Международный сельскохозяйственный журнал. – 2005. − № 4. – С. 48.
7. Федоренко В.Г. Шляхи підвищення ефективності інвестицій в Україні / В.Г. Федоренко – К. : Науковий світ, 2003. – С. 724.
8. Колтинюк Б.А. Інвестиційні проекти: підручник для вузів. – 2 вид., перепрац., і доп. - Спб.: Видавництво Михайлова В.А., 2010. – С. 622.
9. Гетьман О.О., Шаповал В.М. Економіка підприємства: Навч. посіб. –2-ге видання. – К.: Центр учбової літератури, 2010. – С. 313.
10. Лігоненко Л.О. Економіка та фінанси підприємства: методика розв’язання практичних задач: навч. посіб. / Лігоненко Л.О., Височин І.В., Корольова-Казанська О.В. – КНТЕУ, 2010. – 336 с.
11. Федоренко В.Г., Діденко О.М., Бондаренко Є.В., Іткін О.Ф., Панько О.М., Анін В.І., Пінчук Ю.Б. Основи менеджменту / За науковою ред. проф.В.Г. Федоренка - К.: Алерта, 2007. - 420 с.
12. Організація виробництва в аграрних підприємствах: (навчальний посібник для студентів економічних спеціальностей вищих аграрних закладів 3-4 рівнів акредитації / М.Г. Тютюнник, О.О. Ковбаса, Г.М. Русанова та ін.; за ред. М.Г.Тютюнника. – Полтава: ФОП Говоров С.В., 2010. – 416 с.
13. Статут підприємства.
14. Сучасні економічні теорії [Текст] : 2-ге вид. перероб та доп. Навч. посіб. для самостійної підготовки до курсового та комплексного державного екзамену з економічної теорії / Н. П. Мацелюх, I.A. Максименко, М.М. Теліщук та ін.. - К. "Центр учбової літератури", 2015.
15. Тарасенко Г.С. Організація сільськогосподарського виробництва: Підручник для студентів економ.спец.вищ.аграрн.закладів освіти 3-4 рівнів акредитації / Тарасенко Г.С., Зрісняк Л.Я., Ільчук М.М. – К.: ФАДА ЛТД, 2012. – с.195.
16. Асаул А. Систематизация факторов, характеризующих инвестиционную привлекательность регионов // Регіональна економіка. – 2004. – №2.- С. 53 – 62
17. Бутко М.П., Мурашко М.І. Інтелектуальний потенціал та національні аспекти його капіталізації в глобалізацій них умовах // Інвестиції: практика та досвід. – 2008. - №14.
18. Бутко М.П., Акименко О.Ю. Генезис теорії інвестицій в процесі еволюції економічної думки // Інвестиції: практика та досвід. Науково практичний журнал. – 2007. - №13. – С. 4 – 11.
19. Бутко М.П., Акименко О.Ю. Методологічні засади формування інвестиційного потенціалу регіональних господарських систем // Інвестиції: практика та досвід. Науково практичний журнал. – 2008. - №5. – С. 3 – 7.
20. Длугопольський О. Інноваційна діяльність як невід’ємна складова політики структурних перетворень в індустріальному виробництві:світовий досвід та українська специфіка // Вісник Тернопільської академії народного господарства. – 2001. - №6. – С. 75.
21. Бутко М.П., Менеджмент інвестиційної діяльності : підручник / [М. П. Бутко, І. М. Бутко, М. Ю. Дітковська та ін.] ; за заг. ред. М. П. Бутка. – К. : Центр учбової літератури, 2018. – 480 с

Форми бухгалтерської і статистичної звітності.

**ДОДАТКИ**