

**Міністерство освіти і науки України
ДЗ «Луганський національний університет
імені Тараса Шевченка»**

**Колосов А.М., Зайцева Л.О., Снітко Є.О.,
Матушкіна М.В.**

**МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ
ЩОДО ПРОХОДЖЕННЯ КОМПЛЕКСНОЇ ПРАКТИКИ З ФАХУ
ЗДОБУВАЧАМИ ВИЩОЇ ОСВІТИ ДРУГОГО (МАГІСТЕРСЬКОГО)
РІВНЯ СПЕЦІАЛЬНОСТІ 073 МЕНЕДЖМЕНТ**

Полтава 2024

УДК 658

Методичні вказівки щодо проходження комплексної практики з фаху здобувачами вищої освіти другого (магістерського) рівня спеціальності 073 Менеджмент / Колосов А.М., Зайцева Л.О., Снітко Є.О., Матушкіна М.В. Затверджено на засіданні кафедри менеджменту ЛНУ імені Тараса Шевченка, протокол № 9 від 03.05.2024. 48 с. Репозитарій ЛНУ імені Тараса Шевченка. Режим доступу:

Рецензенти:

Забаштанський М. М. – доктор економічних наук, професор, директор інституту бізнесу, природокористування і туризму Національного університету «Чернігівська політехніка»;

Хмель В.П. – кандидат педагогічних наук, доцент, ДЗ «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка».

У методичних вказівках наведено процедуру організації й проведення комплексної практики з фаху здобувачами вищої освіти другого (магістерського) рівня спеціальності 073 Менеджмент, рекомендації щодо підготовки звіту з комплексної практики з фаху, вимоги до його структури й змісту, процедуру його захисту.

ЗАТВЕРДЖЕНО

на засіданні кафедри менеджменту
Протокол № 9 від 03.05.2024

Завідувач кафедри _____ (Л.О. Зайцева)

Секретар засідання кафедри: _____ (М.В. Матушкіна)

Рекомендовано до друку рішенням вченої ради Державного закладу "Луганський національний університет імені Тараса Шевченка" від 31.05.2024 (протокол № 11).

ЗМІСТ

РОЗДІЛ 1

ОРГАНІЗАЦІЯ ПРОВЕДЕННЯ ТА ЗАХИСТУ ЗВІТУ З КОМПЛЕКСНОЇ ПРАКТИКИ З ФАХУ ЗДОБУВАЧАМИ ВИЩОЇ ОСВІТИ ДРУГОГО (МАГІСТЕРСЬКОГО) РІВНЯ СПЕЦІАЛЬНОСТІ 073 «МЕНЕДЖМЕНТ»

1.1. Загальні положення щодо проведення практики	4
1.2. Керівництво комплексною практикою з фаху	6
1.3. Обов'язки практиканта	8
1.4. Мета, зміст і завдання комплексної практики з фаху	8
1.5. Обсяг і структура звіту з комплексної практики з фаху	11
1.6. Порядок оформлення звіту з комплексної практики з фаху	11
1.7. Процедура захисту звіту з комплексної практики з фаху	16

РОЗДІЛ 2

МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ДО ПІДГОТОВКИ ЗВІТУ З КОМПЛЕКСНОЇ ПРАКТИКИ З ФАХУ

2.1. Рекомендації до підготовки 1-го розділу звіту	18
2.2. Рекомендації до підготовки 2-го розділу звіту	23
2.3. Рекомендації до підготовки 3-го розділу звіту	32
2.4. Рекомендації до підготовки 4-го розділу звіту	40
Література і інформаційні ресурси	46

РОЗДІЛ І

ОРГАНІЗАЦІЯ ПРОВЕДЕННЯ ТА ЗАХИСТУ ЗВІТУ З КОМПЛЕКСНОЇ ПРАКТИКИ З ФАХУ ЗДОБУВАЧАМИ ВИЩОЇ ОСВІТИ ДРУГОГО (МАГІСТЕРСЬКОГО) РІВНЯ СПЕЦІАЛЬНОСТІ 073 «МЕНЕДЖМЕНТ»

1.1. ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ ЩОДО ПРОВЕДЕННЯ ПРАКТИКИ

Практична підготовка здобувачів вищої освіти за другим (магістерським) рівнем спеціальності 073 Менеджмент є складовою частиною освітнього процесу за освітньо-професійною програмою (ООП) «Менеджмент організацій і адміністрування», яка здійснюється кафедрою менеджменту Луганського національного університету імені Тараса Шевченка. Практична підготовка здобувачів спрямована на оволодіння ними професійних вмінь та навичок, а також первинним досвідом професійної діяльності, саморозвиток здобувачів, а також покликана не тільки формувати професійні вміння, але й сприяти здобуттю здобувачами професійних здатностей і рис особистості менеджера.

Проходження здобувачами вищої освіти другого (магістерського) рівня спеціальності 073 Менеджмент комплексної практики з фаху (КПФ) є продовженням вивчення теоретичних матеріалів освітніх компонентів, передбачених ОПП, у практичній діяльності підприємств і організацій. Комплексна практика з фаху є логічним продовженням освітніх компонентів, у яких розглядаються питання управління та адміністрування діяльності підприємств, організацій та установ.

Проходження комплексної практики з фаху забезпечує придбання або поглиблення наступних компетентностей майбутнього фахівця з менеджменту:

Інтегральна компетентність (ІК). Здатність розв'язувати складні задачі і проблеми у сфері управління або у процесі навчання, що передбачає проведення досліджень та/або здійснення інновацій та характеризується невизначеністю умов і вимог.

Загальні компетентності.

ЗК1. Здатність проведення досліджень на відповідному рівні;

ЗК2. Здатність спілкуватися з представниками різних професійних груп та у міжнародному контексті;

ЗК3. Навички використання інформаційних та комунікаційних технологій;

ЗК7. Здатність до абстрактного мислення, аналізу та синтезу та встановлення взаємозв'язків між явищами та процесами.

Фахові компетентності.

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

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

СК10. Здатність до управління організацією та її розвитком.

СК11. Здатність планувати і виконувати прикладні дослідження, презентувати їх результати.

Дані Методичні вказівки (МВ) є основним вихідним навчально-методичним документом, згідно з яким планується, організовується та проводиться комплексна практика з фаху.

Комплексна практика з фаху передуює переддипломній практиці і створює необхідні навички у здобувача спілкуватися та виконувати певні завдання в умовах практичної діяльності підприємств, організацій та установ.

Головною метою комплексної практики з фаху є поглиблення та закріплення здобувачами теоретичних знань шляхом спостереження їх у практичній діяльності, набуття необхідних практичних навичок і досвіду роботи фахівця-менеджера безпосередньо на підприємствах, в установах, закладах, громадських організаціях, органах державної влади та місцевого самоврядування тощо. Мета комплексної практики з фаху досягається в процесі ознайомлення здобувачів з різними практичними аспектами управлінської діяльності реальних підприємств і організацій, подальше поглиблення й закріплення на практиці знань, отриманих під час теоретичного навчання, придбання навичок практичної роботи, які забезпечують адаптацію здобувачів до реальних умов національної економіки, її окремих галузей і підприємств.

Виходячи з функціонального призначення та змісту комплексної практики з фаху **базами** її проведення мають бути реальні підприємства, організації і установи будь-якої галузі або сфери діяльності, як **об'єкти** вивчення їхньої управлінської діяльності усередині, так і в зовнішньому середовищі.

Об'єктами для проходження комплексної практики з фаху здобувачами, які навчаються за спеціальністю 073 Менеджмент, можуть бути:

- промислові, сільськогосподарські, торговельні, постачальницькі об'єднання та підприємства будь-яких форм власності (державної, акціонерної, колективної, приватної або спільної) і різної форми організації (приватні підприємства, господарські або акціонерні товариства, дочірні підприємства, філії або об'єднання підприємств, асоціації, концерни, консорціуми, корпорації);
- посередницькі підприємства й організації;
- фінансові, кредитні установи, банки;
- об'єкти діяльності фізичних осіб-підприємців;
- наукові організації, проектні та науково-дослідні інститути і лабораторії, підприємства і організації медичного, навчального та іншого профілю;
- органи місцевої влади та територіальних громад.

Об'єкт проходження практики може бути запропонованим кафедрою, керівником кваліфікаційної роботи, самим здобувачем вищої освіти або обраним за замовленням підприємств, організацій та установ.

Слід прагнути, щоб об'єкт практики: підприємство, організація, установа чи сфера діяльності фізичної особи-підприємця мав чисельність працівників не менше 25 осіб.

Призначений для проходження практики об'єкт затверджується відповідним наказом по університету. Даним наказом також встановлюється термін проходження практики та дата захисту звіту.

Для здобувачів освіти, які працюють, припускається проходження комплексної практики з фаху на своєму робочому місці, якщо це забезпечує можливість виконувати завдання практики, збирати необхідний матеріал для звіту та виконання кваліфікаційної роботи магістра. Рішення стосовно проходження практики на своєму робочому місці приймається разом з керівником кваліфікаційної роботи магістра, а керівником практики від підприємства у такому разі може бути лінійний керівник або інша посадова особа об'єкту практики за домовленістю з керівництвом університету.

Планування й облік проходження комплексної практики з фаху ведуться у щоденнику практики, який містить відзиви керівників практики та подається на кафедру разом із звітом. Щоденник підписується керівниками практики від кафедри та підприємства і затверджується у встановленому порядку.

1.2. КЕРІВНИЦТВО КОМПЛЕКСНОЮ ПРАКТИКОЮ З ФАХУ

Комплексна практика з фаху проводиться на основі рішень, затверджених наказом по навчальному закладу, яким встановлюється **керівник практики від університету**, який призначається за поданням кафедри. **Керівник практики від підприємства-об'єкту практики** призначається безпосередньо за місцем практики.

Керівник практики від кафедри менеджменту:

- оцінює стан та відповідність бази практики основним вимогам ВНЗ та готовності до приймання студентів;
- приймає участь разом з директором навчально-наукового інституту економіки та бізнесу інструктивні збори здобувачів, які направляються на практику;
- надає практикантам необхідні документи (направлення на базу практики, програму, щоденник, календарний план, індивідуальне завдання);
- повідомляє здобувачів про систему звітності з практики, прийняту на кафедрі, а саме, порядок подання письмового звіту, стандарти оформлення завдання;
- перевіряє звіти здобувачів з практики і допускає їх до захисту;
- приймає участь у роботі комісій по захисту звітів з практики, які створюються на кафедрі менеджменту у період захисту;
- готує і подає завідувачу кафедри письмові звіти про проведення практики із зауваженнями та пропозиціями для розгляду на засідання кафедри.

Основними обов'язками керівника практики від підприємства є:

- організація робочого місця практиканта і створення необхідних організаційно-технічних умов для проходження ним практики;
- забезпечення практикантів необхідною управлінською, економічною, статистичною, бухгалтерською та іншою інформацією, документами, нормативними та іншими матеріалами з питань управління і адміністрування на підприємстві чи в організації – базі проведення практики;
- залучення практикантів до активної участі у поточній роботі структурного підрозділу – місця практики;
- здійснення контролю за виконанням практикантом як окремих завдань, так і програми практики в цілому;
- наприкінці проведення практики її керівник від підприємства має перевірити та підписати письмовий звіт практиканта та написати відгук щодо підсумків проходження практики здобувачем.

Він також:

- надає консультації з проходження практики;
- допомагає в розробці календарного графіку роботи на весь період проходження практики;
- контролює виконання графіка підготовки звіту з практики здобувачем;
- контролює організацію самостійної роботи здобувача;
- рекомендує необхідні інструктивні, довідкові та архівні матеріали, інші джерела інформації для опрацювання;
- сприяє підвищенню подальшого розширення знань здобувача.

Керівник практики від кафедри має контролювати загальний хід практики, виконану здобувачем роботу з отримання відомостей, необхідних для підготовки звіту з практики. На підставі аналізу проведеної здобувачем роботи та виконання ним календарного графіку керівник практики фіксує ступінь планомірності роботи і оцінює можливість її закінчення в установлені строки. При цьому надає всі необхідні поради і допомогу здобувачеві владнати труднощі з проходження практики, що би виправити її хід.

При невиконанні здобувачем графіка роботи, зауважень і порад керівника останній повідомляє про це завідувача кафедрою і вживає необхідних заходів для виправлення ситуації.

Консультації керівника практики мають носити рекомендаційний характер, отже, особисті рішення питань щодо проходження практики і підготовки звіту з неї приймає сам здобувач. Він несе особисту відповідальність за прийняті рішення щодо змісту та організації практики, підготовки звіту з неї, та за якість змісту звіту, його оформлення, а також за вчасність його завершення.

Підготовлений і оформлений звіт з комплексної практики з фаху підписують керівник практики і керівник кваліфікаційної роботи магістра, який відповідає за наукову сторону звіту, після чого звіт направляється на захист.

1.3. ОБОВ'ЯЗКИ ПРАКТИКАНТА

Здобувач приймає участь у виборі місця проведення комплексної практики з фаху, подаючи свої пропозиції щодо призначення місця проведення практики завідувачому кафедрі. Практикант має перед початком практики одержати на кафедрі направлення на практику, щоденник, а також програму практики.

Під час проходження практики має суворо **дотримуватися правил техніки безпеки та внутрішнього розпорядку**, чинних в організації – базі проходження практики. Має також:

- сумлінно виконувати програму практики, не відмовлятися від виконання завдань і доручень керівника від бази практики, спрямованих на засвоєння здобувачем практичних навичок діяльності менеджера;

- збирати та обробляти матеріали, необхідні для підготовки звіту з практики;

- згідно до вимог програми практики своєчасно оформити звіт і подати його на кафедру для перевірки і рецензування науковим керівником;

- захистити звіт з комплексної практики з фаху перед офіційно затвердженою комісією.

Відповідальність за виконання затвердженого календарного плану практики покладається безпосередньо на практиканта.

Контроль за виконанням здобувачем вимог до проходження практики відбувається у формі підсумкового контролю, який здійснюється під час захисту звіту з комплексної практики з фаху та оцінюється у встановленому порядку.

1.4. МЕТА, ЗМІСТ І ЗАВДАННЯ КОМПЛЕКСНОЇ ПРАКТИКИ З ФАХУ

Комплексна практика з фаху є логічним продовженням навчання за освітніми компонентами, у яких розглядаються питання управлінської, організаційної, економічної, фінансової, маркетингової діяльності реальних підприємств і організацій.

Головною **метою** комплексної практики є поглиблення та закріплення здобувачами теоретичних знань, набуття ними необхідних практичних навичок і досвіду роботи в умовах реальних підприємств, організацій та установ.

Здобувачі під час проходження комплексної практики повинні навчитися самостійно вирішувати типові завдання з певних видів діяльності, відповідно до посад, на яких вони можуть працювати після отримання кваліфікації магістра з менеджменту. Вони мають навчитися самостійно здійснювати пошук потрібної інформації про стан роботи підприємства як усередині, так і на ринку продажу його продукції, товарів та послуг, аналізувати її, виявляти основні фактори, що обумовлюють фактичний стан діяльності підприємства, розкривати основні тенденції його розвитку, пояснювати їх, пропонувати науково обґрунтовані висновки та пропозиції щодо підвищення ефективності діяльності.

Зміст комплексної практики з фаху визначається з урахуванням отриманих ним теоретичних знань в результаті навчання за освітніми компонентами освітньо-професійної програми з менеджменту другого (магістерського) рівня вищої освіти. Здобувач при проходженні комплексної практики з фаху має проявити свої здатності розглядати певні явища і процеси, що відбуваються в діяльності об'єкту практики, у таких **аспектах**:

- 1) ознайомлення з об'єктом практики або його підрозділом;
- 2) аналізу його діяльності з отриманням висновку стосовно якості її результатів та відповідності сучасним умовам функціонування об'єкту практики в сучасному ринковому середовищі;
- 3) формулювання пропозицій з покращення стану і результатів діяльності об'єкту практики в цілому або його підрозділів.

Відповідно до фахового зрізу магістра з менеджменту практикант впродовж проведення комплексної практики з фаху має виконати наступні завдання, результати виконання яких мають бути відображені в **звіті з комплексної практики з фаху** з урахуванням вище приведених **аспектів** розгляду питань.

Завдання 1. Першим завданням практики є ознайомлення з підприємством – базою проходження практики в цілому, його організаційно-правовим статутом, галузевою приналежністю, продукцією, товарами чи послугами, з якими воно виступає на ринку, з його постачальниками та споживачами його продукції, розміром, кількістю працівників, місцем у оточуючому середовищі, з його виробничою структурою, наявними виробничими та іншими підрозділами тощо. Результати дослідження має бути стисло відображені в звіті з практики.

Практиканту на основі проведеного дослідження та аналізу бажано сформулювати власну думку стосовно переваг і можливих недоліків у діяльності підприємства чи організації – об'єкту практики.

Завдання 2. Другим завданням є ознайомлення з діючою на підприємстві системою поточного управління діяльністю всередині підприємства та ззовні на ринку пропозиції його продукції, товарів чи послуг, її аналіз та розробка пропозицій стосовно її покращення.

Об'єктами вивчення при виконанні даного завдання є організаційна структура управління підприємством, склад і характеристика управлінських підрозділів, положення про них, порядок їх взаємодії, методи прийняття управлінських рішень та їх обґрунтованість, розподіл функціональних обов'язків серед службових осіб в системі менеджменту підприємства, а також діюча система управління персоналом.

Увага має бути приділена діяльності вищого керівництва, а також управлінських підрозділів, які здійснюють управлінську діяльність стосовно цілого підприємства, або його окремих сфер. Це можуть бути служби у веденні замісників директора з технічних, виробничих, економічних, фінансових, постачальницько-збутових питань, головного диспетчера, відділів кадрів,

організації та оплати праці, планово-диспетчерського та ін., з урахуванням їх наявності в організації, де здійснюється практика.

Практиканту на основі аналізу розглянутих питань бажано сформулювати власну думку стосовно якості управління, наявних переваг і недоліків діючої системи менеджменту підприємства та, за можливістю, сформулювати актуальні напрямки її покращення.

Завдання 3. Третім завданням є ознайомлення, аналіз та розробка пропозицій стосовно покращення управління виробничою, збутовою та фінансово-економічною діяльністю підприємства, зокрема, стосовно повноважень і ролі в цій діяльності таких підрозділів, як виробничий відділ, планово-економічний відділ (ПЕВ), відділ організації і оплати праці (ВООП), планово-фінансовий відділ (ПФВ), відділи збуту, маркетингу за їхньою наявністю. При виконанні даного завдання об'єктами аналізу для практиканта можуть бути:

- звіти з виконання виробничих планів підприємства в цілому, або його підрозділів:
 - звіт про фінансові результати (форма №2);
 - його звітний баланс; (форма №1);
 - ціни на продукцію, товари або послуги та їх відповідність умовам ринків споживання;
 - структура витрат підприємства або собівартості його основних видів продукції, товарів та послуг;
 - стан планування діяльності підприємства і склад планів, які розробляються;
 - стан аналізу фінансового стану підприємства;
 - стан прибутковості підприємства, рентабельності основних видів продукції, товарів або послуг;
 - наявність програми з економії витрат;
 - стан продуктивності праці та наявність програм з її підвищення тощо.

Практиканту на основі аналізу бажано сформулювати власну думку стосовно ефективності діяльності підприємства, якості управління його виробничою, збутовою, фінансово-економічною діяльністю, наявності переваг і недоліків та, за можливістю, сформулювати актуальні напрямки покращення управління фінансово-економічною діяльністю підприємства.

Завдання 4. За даним завданням практикант має визначити чи функціонують на підприємстві-об'єкті практики система, підрозділи, окремі уповноважені, або чи спостерігаються в управлінні підприємством певні прояви чи заходи із стратегічного управління його розвитком, чи аналізу й зміцнення його становища на ринку, чи здійснюється управління змінами у діяльності підприємства та в системі управління ним, чи розвивається цифровізація управління та діяльності в цілому. З'ясувати, як і ким у дійсності приймаються

найголовніші рішення стосовно розвитку підприємства, його перетворення, реконструкції, зміни форми власності.

Необхідно описати певні прояви та заходи, що здійснюються на підприємстві у даних напрямках, проаналізувати їх дієвість або ефективність, при можливості, сформулювати пропозиції щодо покращення стратегічного управління на підприємстві.

Матеріали виконання визначених завдань відображаються в *звіті з комплексної практики з фаху*.

1.5. ОБСЯГ І СТРУКТУРА ЗВІТУ З КОМПЛЕКСНОЇ ПРАКТИКИ З ФАХУ

Рекомендований обсяг звіту з комплексної практики з фаху становить не менше 35 сторінок основної частини звіту формату А-4 без урахування списку використаних джерел та додатків.

Звіт виконується за *наступною структурою*.

Титульний лист (1 стор.).

Завдання на проведення комплексної практики з фаху (1 стор.).

ЗМІСТ (1 стор.).

ВСТУП (1-2 стор.)

РОЗДІЛ 1. Характеристика та аналіз діяльності підприємства-об'єкту практики за результатами виконанням *завдання 1* (8-10 стор.)

РОЗДІЛ 2. Матеріали за результатами виконання *завдання 2* (8-10 стор.).

РОЗДІЛ 3. Матеріали за результатами виконання *завдання 3* (8-10 стор.).

РОЗДІЛ 4. Матеріали за результатами виконання *завдання 4* (8-10 стор.).

ВИСНОВКИ (1-2 стор.).

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ із кількістю позицій не менше 25.

ДОДАТКИ (без обмеження обсягу).

1.6. ПОРЯДОК ОФОРМЛЕННЯ ЗВІТУ З КОМПЛЕКСНОЇ ПРАКТИКИ З ФАХУ

Якість оформлення звіту з комплексної практики з фаху є чинником, що враховується при оцінюванні результатів проходження практики під час захисту звіту перед спеціально призначеною комісією.

Оформлення кваліфікаційної роботи магістра відповідають загальним вимогам до оформлення наукових робіт згідно з державним стандартом ДСТУ 3008-95 «Документація. Звіти у сфері науки та техніки. Структура і правила оформлення».

Загальні вимоги щодо оформлення звіту.

Звіт оформлюється в одному екземплярі та тиражування його заборонено.

Основний текст друкується за допомогою комп'ютера на білому папері формату А4 (210x297 мм) через 1,5 міжрядкових інтервали, шрифтом Times New Roman 14 розміру. Текст друкується з одного боку аркуша.

На кожному аркуші залишають поля таких розмірів: ліве – 35 мм; праве – 15 мм; верхнє – 25 мм; нижнє – 25 мм.

Щільність тексту повинна бути однаковою. Вписувати в текст окремі слова, формули, умовні знаки можна тушшю, чорнилом, пастою чорного кольору, наближаючи щільність вписаного тексту до щільності основного тексту.

Роздруковані програмні документи повинні відповідати формату А4, тобто бути розрізаними.

Вимоги до тексту звіту з комплексної практики з фаху:

чіткість побудови, логічність і послідовність викладання матеріалу;

повнота та репрезентативність, тобто широта використання наукових та інших інформаційних джерел;

конкретність викладання результатів роботи, лаконічність і точність формулювань;

загальна грамотність та відповідність стандартам і прийнятим правилам на текст роботи;

акуратність оформлення.

Звіт повинен бути відредагований, тобто бути стилістично грамотним.

Викладання матеріалу звіту, як правило, ведеться від третьої особи, вся увага концентрується на змісті та логічній послідовності інформації. Необхідно слідкувати за тим, щоб викладання було зроблено в одному часі.

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

Нумерація. Нумерацію сторінок, розділів, додатків, рисунків, таблиць подають ***арабськими цифрами*** без знаку №.

Нумерація сторінок дипломної магістерської роботи має бути наскрізною (включаючи ілюстрації) та проставлятися у правому верхньому куті аркуша без крапки. Нумерація сторінок проставляється, починаючи зі «Вступу».

Титульний аркуш повинен містити таку інформацію:

назва міністерства;

назва вищого навчального закладу;

назва кафедри;

звіт з комплексної практики з фаху із зазначенням об'єкта практики;

прізвище та ініціали автора роботи, група, в якій він навчається;

прізвище та ініціали керівника практики від університету, його науковий ступінь і вчене звання;

прізвище та ініціали керівника практики від підприємства, його науковий ступінь і вчене звання;

місто та рік написання звіту.

Титульна сторінка підписується усіма означеними особами та завіряється печаткою об'єкта практики.

Зразок титульного аркушу представляється кафедрою.

Завдання на проведення практики може містити інформацію, яка уточнює умови проведення практики, оформлюється за зразком, що представляється кафедрою

Текст основної частини звіту складається зі «ВСТУПУ», 4-х «РОЗДІЛІВ», що містять матеріали за результатами виконання здобувачем завдань практики та «ВИСНОВКІВ».

Заголовки розділів друкують прописними літерами симетрично до тексту. Якщо заголовок складається з двох речень, то їх розділяють крапкою. Підкреслювання заголовків і перенос слів в них та крапка у кінці не припускаються.

Текст розділів складається з абзаців. Абзаци складаються з одного або кількох речень, об'єднаних загальною темою.

Розділи повинні мати порядкову нумерацію у межах всієї роботи.

Розділи «Зміст», «Вступ», «Висновки», «Перелік використаних джерел» не нумеруються.

У вступі до звіту з комплексної практики з фаху зазначаються:

проблеми у сфері менеджменту та адміністрування на підприємствах, в організаціях та установах, що виникають у сучасному ринковому середовищі України;

актуальність їх вирішення:

мета і завдання комплексної практики з фаху;

об'єкт і предмет дослідження у процесі проходження практики;

коротка характеристика підприємства, організації чи установи – об'єкту проведення практики.

Актуальність вирішення проблем сучасного менеджменту подається у вигляді критичного аналізу стану управління на підприємствах, в організаціях і установах та напрямів їх розв'язання стосовно об'єкту проведення практики.

Об'єкт дослідження – це процес або явище, які породжують наукову проблему, а також потребують докладного вивчення. **Об'єкт дослідження** – це частина об'єктивної реальності, яка на відповідному етапі є предметом практичної й теоретичної діяльності людини як соціальної істоти (суб'єкта).

Предмет дослідження міститься в межах об'єкта. Предмет дослідження є таким його елементом, який включає сукупність властивостей і відношень об'єкта, опосередкованих людиною (суб'єктом) під час дослідження у конкретних умовах. Саме на предмет скеровуються завдання, які потребують вирішення в процесі проходження практики.

Обсяг вступу 1-2 сторінки.

Розділи 1-4 мають містити допоміжні матеріали у вигляді ілюстрацій, якими є схеми, діаграми, графіки, креслення тощо. Рекомендована кількість ілюстрацій не менше 2-х на кожний розділ.

Оформлення **ілюстрацій**.

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

Ілюстрації слід наводити безпосередньо після тексту, де вони згадані вперше, або на наступній сторінці. Ілюстрації, розміщені на окремих сторінках роботи, включають до загальної нумерації сторінок. Ілюстрацію, розміри якої більше формату А4, рекомендується розміщувати у додатках.

Ілюстрації у вигляді **схем, діаграм, графіків, креслень** тощо виконуються в форматі «Word». Допускається розміщення **фотографій**, що ілюструють підприємство – базу практики, його продукцію тощо.

Приклади подання ілюстрацій представлено в Розділі 2 даних Методичних вказівок.

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

Таблиці нумерують арабськими цифрами наскрізною нумерацією в межах розділу, за винятком таблиць, що наводяться у додатках. Номер таблиці складається з номера розділу і порядкового номера таблиці, відокремлених крапкою, наприклад, «Таблиця 2.1» – перша таблиця другого розділу.

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

Формули нумерують у межах розділу. Номер формули складається з номера розділу та порядкового номера формули в розділі, відокремлених крапкою. Номер формули зазначають на рівні формули у круглих дужках у крайньому правовому положенні, наприклад: (2.1) (перша формула другого розділу). Посилання на формули надають порядковим номером формули в дужках, наприклад: «... у формулі (2.1)». Пояснення значень символів і числових коефіцієнтів формули наводять під нею в тій послідовності, в якій вони подані у формулі. Значення кожного **символу і числового коефіцієнта** записують з нового рядка. Перший рядок пояснення починають зі слова «де» без двокрапки. Кожна формула відокремлюється від тексту одним вільним рядком.

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

З правого боку рядка малими літерами з першої великої друкується слово «Додаток» (але без знаку №) і велика літера, що позначає додаток. Наприклад: «Додаток Б». Додатки позначаються великими літерами української абетки за винятком Г, Є, І, И, О, Ч. Наприклад, «Додаток А». Додаток повинен мати заголовок, надрукований угорі малими літерами з першої великої симетрично відносно тексту сторінки.

Оформлення посилань на інформаційні джерела. Для підтвердження власних аргументів посиланням на авторитетне джерело або для критичного аналізу того чи іншого друкованого твору слід наводити цитати. Науковий етикет потребує точного відтворення цитованого тексту, бо найменше скорочення наведеного витягу може спотворити думку автора. Наводити цитати в магістерській роботі доцільно тоді, коли треба порівняти погляди різних авторів з приводу одного й того ж питання.

Текст, який цитують, беруть в лапки, і посилаючись звісно на джерело.

Загальні **вимоги до цитування** такі:

- текст цитати починається і закінчується лапками та наводиться в тій граматичній формі, в якій він поданий у джерелі, зі збереженням особливостей авторського написання;
- цитування має бути повним, без довільного скорочення авторського тексту та без перекручень думок автора.
- кожна цитата обов'язково супроводжується посиланням на джерело;
- при непрямому цитуванні (переказі, викладі думок інших авторів своїми словами) слід бути гранично точним у викладенні думок автора, коректним щодо оцінювання його результатів і давати відповідні посилання на джерело.

Посилання в тексті на джерела наводять у квадратних дужках із зазначенням джерела та сторінки, якщо це є можливим, або потрібним. Перша цифра у квадратних дужках відповідає номеру джерела у списку використаних джерел, друга – номеру сторінки (наприклад [32, с. 85]). Для джерел, розміщених в INTERNET, зазначення сторінок не потрібно.

Якщо треба переказати думку деяких авторів, то після кожного порядкового номера їх праць у бібліографічному списку ставлять крапку з комою, наприклад [4; 5; 7; 9].

Наприкінці звіту з комплексної практики з фаху наводиться **список використаних джерел**. До цього списку включаються публікації вітчизняних і зарубіжних авторів, інші інформаційні ресурси, на які є посилання в роботі. Всі джерела вказуються мовою видання.

Літературні джерела можна розміщувати двома способами на вибір автора:

- у порядку появи посилань у тексті;
- у алфавітному порядку прізвищ перших авторів або заголовків.

Кількість джерел у списку має бути не менше 25.

При складанні списку використаних джерел необхідно дотримуватися вимог національного стандарту ДСТУ ГОСТ 7.1:2006 «Система стандартів з інформації, бібліотечної та видавничої справи. Бібліографічний запис. Бібліографічний опис. Загальні вимоги та правила складання».

1.7. ПРОЦЕДУРА ЗАХИСТУ ЗВІТУ З КОМПЛЕКСНОЇ ПРАКТИКИ З ФАХУ

Захист звіту з комплексної практики з фаху є важливою формою перевірки професійної підготовки майбутніх фахівців та контролю інтегрованих знань, вмінь, навичок, набутих ними в процесі навчання і проходження практики.

Захист здійснюється на відкритому засіданні *комісії, створеної наказом завідувача кафедри.*

Завершений, оформлений та підписаний здобувачем та керівником практики від підприємства, засвідчений печаткою підприємства, звіт подається керівнику практики від кафедри. Після цього звіт може бути направлений на захист згідно до встановленого графіку.

До захисту звіту допускаються здобувачі, які виконали всі вимоги навчального плану та програми практики. Списки здобувачів, допущених до захисту, складаються співробітниками кафедри та деканату.

У випадку, коли завідувач кафедри не вважає за доцільне допускати практиканта до захисту звіту, це питання розглядається на засіданні кафедри у присутності керівників практики.

Підставою недопущення до звіту може бути:

- наявність не виправлених недоліків звіту, вказаних керівником;
- не виконання здобувачем навчального плану за ОПП;
- наявність академічної заборгованості на час подання звіту до захисту;
- матеріальна заборгованість перед університетом.

Комісія із захисту звітів з комплексної практики з фаху затверджується не пізніше, ніж за 10 днів до початку захисту. До складу цієї комісії залучаються викладачі кафедри. Персональний склад членів комісії затверджується завідувачем кафедри.

Комісії перед початком захисту подаються такі документи:

- зведена відомість про виконання здобувачем навчального плану і отримані ним оцінки;
- відгуки керівників практики;
- заповнений та підписаний усіма особами і засвідчений печатками щоденник практики;
- звіт з практики, оформлений за вимогами, встановленими даними Методичними вказівками.

Захист звіту проводиться на відкритому засіданні комісії за участю не менш половини її складу. Дата захисту звіту визначається графіком засідань комісії, який затверджується завідувачем кафедри і доводиться керівником практики до відома голови та членів комісії, а також практикантів.

Перед захистом практикант зобов'язаний ознайомитися з відгуком керівника практики на його звіт, проаналізувати його та підготувати відповіді на вказані зауваження.

Процедура захисту звіту складається з:

короткої (до 10 хвилин) доповіді практиканта, в якій стисло визначаються мета, зміст та результати проведеного аналізу і дослідження, наукова і практична цінність зроблених пропозицій;

відповідей на зауваження керівників практики;

відповідей на запитання членів комісії;

обговорення і підбиття підсумків захисту, під час яких дається ***оцінка якості наданого звіту***: ступеню його відповідності робочій програмі практики, вимогам оформлення звітної інформації.

Рішення комісії щодо оцінки знань, виявлених при підготовці та захисті звіту, відбивається у відомості про захист практики. Результати захисту оголошуються цього ж дня.

Звіти реєструються та зберігаються в університеті строком не менше п'яти років. Звіти не можуть бути видані здобувачам навіть для тимчасового користування після їх захисту.

Здобувачі, які не захистили звіт з практики, або не прийшли вчасно на захист, можуть бути відраховані з університету за академічну заборгованість.

РОЗДІЛ 2 МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ДО ПІДГОТОВКИ ЗВІТУ З КОМПЛЕКСНОЇ ПРАКТИКИ З ФАХУ

2.1. РЕКОМЕНДАЦІЇ ДО ПІДГОТОВКИ 1-ГО РОЗДІЛУ ЗВІТУ

Зміст 1-го розділу звіту має містити матеріали виконання *завдання 1* комплексної практики з фаху, що характеризують підприємство (організацію чи установу) – об’єкт проведення практики, наводиться адреса його розташування. При цьому максимально можуть бути використані службові матеріали підприємства.

Надається повна і скорочена назва підприємства, організаційно-правова форма підприємства, його характеристика за приналежністю до виробничих, виробничо-комерційних, торговельних, збутових, інжинірингових, рекламних, консультаційних, транспортних, освітніх тощо.

Основні дані про підприємство можуть бути подані у звичайній описовій формі, або, зокрема, у вигляді табл. 1.1 відповідно до інформації, розміщеної на офіційному сайті підприємства.

Таблиця 1.1

Установчі дані підприємства ТОВ «ЕНЕРА СХІД»

Ознака	Характеристика
Сайт підприємства	https://lg.enera.ua/
Статус об’єкта	Юридична особа
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ)
Повна назва	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ЕНЕРА СХІД"
Скорочена назва	ТОВ «ЕНЕРА-СХІД»
Код ЄДРПОУ	42010964
Дата реєстрації	21.03.2018
Уповноважена особа	БОГОДУХ ОЛЕНА ВОЛОДИМИРІВНА
Статутний капітал	1 000,00 грн.
Форма власності	Недержавна
Види діяльності за КВЕД	35.14 Торгівля електроенергією (основний)

Напрямки діяльності підприємства можна розкрити через перелік дозволених видів діяльності відповідно до Класифікатору видів економічної діяльності (КВЕД), наприклад:

Основний вид діяльності: 41.20 Будівництво житлових і нежитлових будівель.

Інші:

31.01 Виробництво меблів для офісів і підприємств торгівлі.

31.02 Виробництво кухонних меблів.

16.10 Лісопильне та стругальне виробництво.

Може бути приведена інформація про:

- наявність на підприємстві зареєстрованих торгових марок;
- кількість наявного автотранспорту в користуванні;
- наявність ліцензій на виконання робіт за призначенням;
- перебування підприємства на обліку в органах доходів та зборів;
- наявність прийнятих судових рішень або санкціях, накладених

податковими органами та ін.

Подається інформація стосовно того:

- чи має або не має підприємство податкові борги;
- чи є воно учасником реєстру «Дізнайся більше про свого бізнес-партнера»;

– чи дійсне свідоцтво ПДВ підприємства в реєстрі платників ПДВ і чи відсутня реєстрація в Реєстрі неприбуткових установ та організацій;

– дані про взяття підприємства на облік в податкових та інших державних органах.

Подається опис основних видів продукції, товарів підприємства чи надаваних ним послуг. Можуть бути надані зображення, зокрема, фотографії продукції, що виробляється підприємством, або його товарів, як, наприклад, показано в табл. 1.2.

Може бути приведена **номенклатура виробленої продукції чи продажу товарів**, прейскуранти цін на продукцію, товари чи послуги.

Приводяться заходи, здійснювані підприємством, спрямовані на закріплення його в певному сегменті ринку, у якому йому вдається успішно продавати та просувати далі по торгівельній мережі свою продукцію.

Можуть бути описані **основні технології**, що здійснюються підприємством, зокрема, у виробничій діяльності, наявність необхідного обладнання, його технічний стан та надана оцінка його прогресивності, терміну використання та фізичного зношення. Можуть бути приведені дані з унікальних видів обладнання, інструментів, використовуваних на підприємстві, а також висновок про вирішальний тип управління ними, яке може бути ручним управлінням або числовим програмним управлінням (ЧПУ). Дається характеристика основних виробничих процесів, які можуть бути ручними, механізованими, автоматизованими або навіть автоматичними.

Приклади меблів виготовлення підприємства

Приклади меблів виробництва підприємства	Характеристика
	<p>Офісний кутовий стіл ФКМ Доміно од-13ю Код: 18973. Є в наявності. Ціна 2937 грн</p>
	<p>Кабінет керівника (модель в розробці)</p>
	<p>Кухонний комплект. Ціна – під замовлення</p>
	<p>Офісне рішення для 5-ти осіб ОФ-5дк. Договірна ціна –42600 грн.</p>

Може бути проаналізовано характер виробничої або торгівельної кооперації, у якій приймає участь підприємство, систему постачання та збуту продукції, роль підприємства в системі регіонального роз поділу праці.

Має бути проаналізоване *зовнішнє* макро- і мікросередовище функціонування підприємства, а також його *внутрішнє* середовище, які схематично представлені на рис. 1.1.

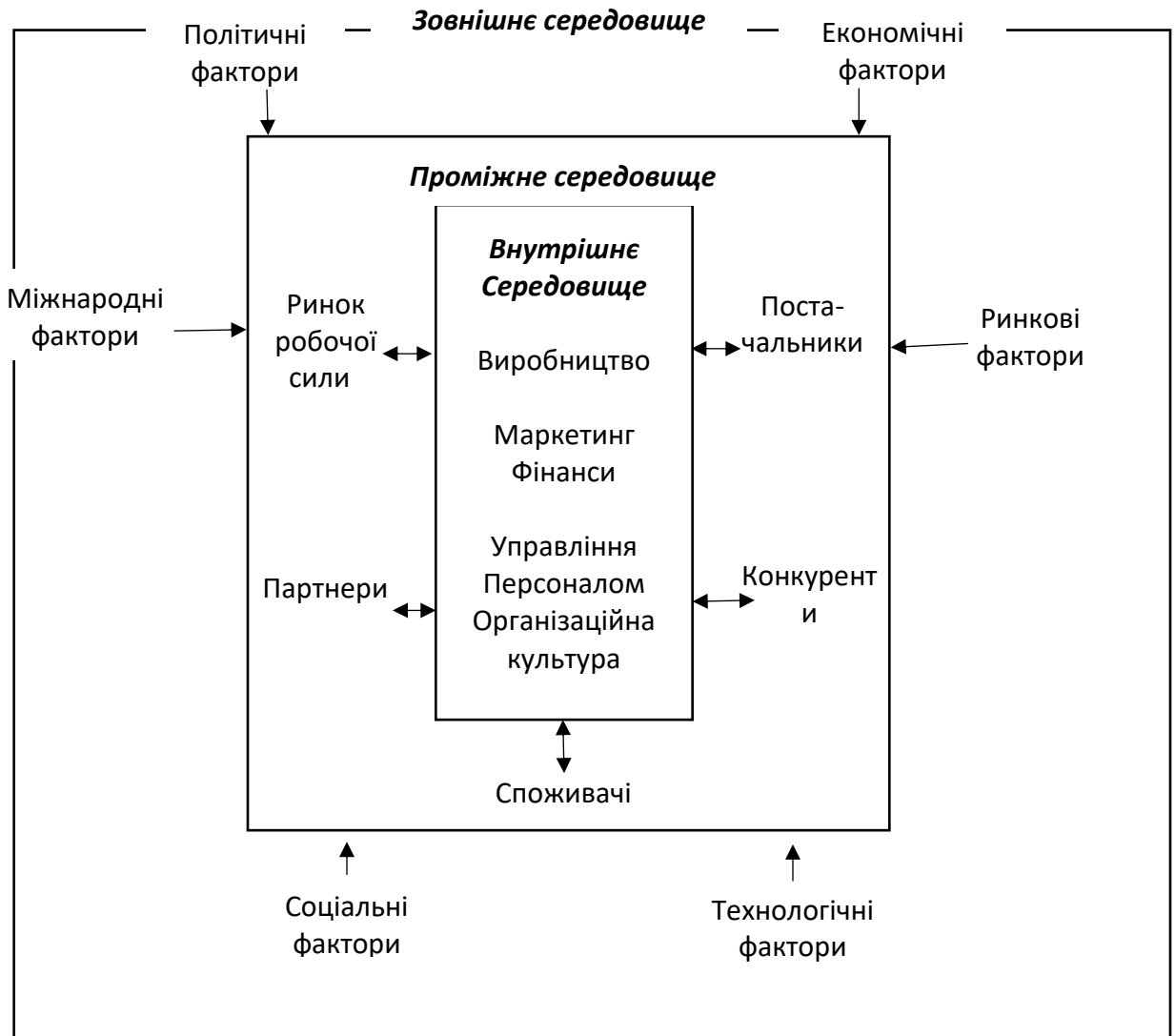


Рис. 1.1. Схема зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства

При вивченні безпосереднього оточення підприємства увага звертається на аналізі стану тих складових зовнішнього середовища, з якими підприємство знаходиться в безпосередній взаємодії. При цьому важливо визначити, чи має підприємство вплив на характер і зміст цієї взаємодії, чи може тим самим активно формувати додаткові можливості щодо запобігання погрозам подальшому існуванню підприємства.

Слід визначити вплив зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства на його діяльність, враховуючи, що:

- зовнішнє середовище формують фактори, що знаходяться за межами підприємства. У зовнішньому середовищі виокремлюють макро- і мікросередовище;

- внутрішнє середовище формують фактори, що проявляються всередині підприємства як є результат його діяльності і управління нею.

До мікросередовища ззовні підприємства слід віднести ті суб'єкти, з якими воно постійно і безпосередньо взаємодіє: споживачі, постачальники, конкуренти, партнери, ринок робочої сили. Мікросередовище може мати вплив на складові внутрішнього середовища підприємства, але може виявлятися і зворотній зв'язок – підприємство може впливати на фактори свого середовища.

До макросередовища ззовні підприємства можуть бути віднесені фактори, які мають непряму дію на внутрішнє середовище, але які здійснюють значний вплив на його діяльність. Слід визначити, які з факторів макросередовища: економічні, політичні, технологічні, соціальні, ринкові, міжнародні мають найбільший вплив на діяльність підприємства – об'єкту практики.

Можна надати характеристику найважливішим елементам зовнішнього середовища, зокрема, наступним:

- **покупці (споживачі)** продукції або товарів підприємства, їх склад і профіль;

- **постачальники**, які забезпечують підприємство різними ресурсами, фінансами та ін., від яких залежить ефективність роботи підприємства з виробництва продукції або продажу товарів і надання послуг;

- **конкуренти**, вивчення яких має велике значення для вироблення підприємством власної стратегії поведінки на ринку.

Надається характеристика **виробничої структури** підприємства, під якою розуміють склад його виробничих підрозділів – цехів, дільниць, їх спеціалізацію і порядок їхньої взаємодії в процесі здійснення підприємством основної діяльності.

Предметом аналізу роботи цехів мають бути:

- технології, що в них використовуються і наявність в них необхідного обладнання;

- порядок кооперації виробничих підрозділів між собою;

- розпорядок роботи цехів, кількість змін роботи;

- характеристика трудових колективів цехів, їх склад, кількість та ін.

Має бути проаналізовано, чи відповідає виробнича структура основним завданням і цілям, яких прагне досягти підприємство в цілому, чи ефективно використовується обладнання, чи здійснюються заходи з покращення умов праці, підвищення її продуктивності, рівня механізації виробничих процесів, чи запроваджуються методи цифровізації в управлінні технологічним обладнанням, так і в плановій і обліковій роботі. Чи можливо запропонувати певні напрямки вдосконалення виробничої структури підприємства.

2.2. РЕКОМЕНДАЦІ ДО ПІДГОТОВКИ 2-ГО РОЗДІЛУ ЗВІТУ

Зміст 2-го розділу звіту має містити матеріали з виконання *завдання 2* комплексної практики з фаху, а саме ознайомлення з діючою на підприємстві *системою поточного управління діяльністю* всередині підприємства та ззовні на ринку пропозиції його продукції, товарів чи послуг, її аналіз та розробка пропозицій стосовно її покращення.

Перш за все має бути визначена і обов'язково представлена схема організаційної структури підприємства за прикладом, наведеним на рис. 2.1.

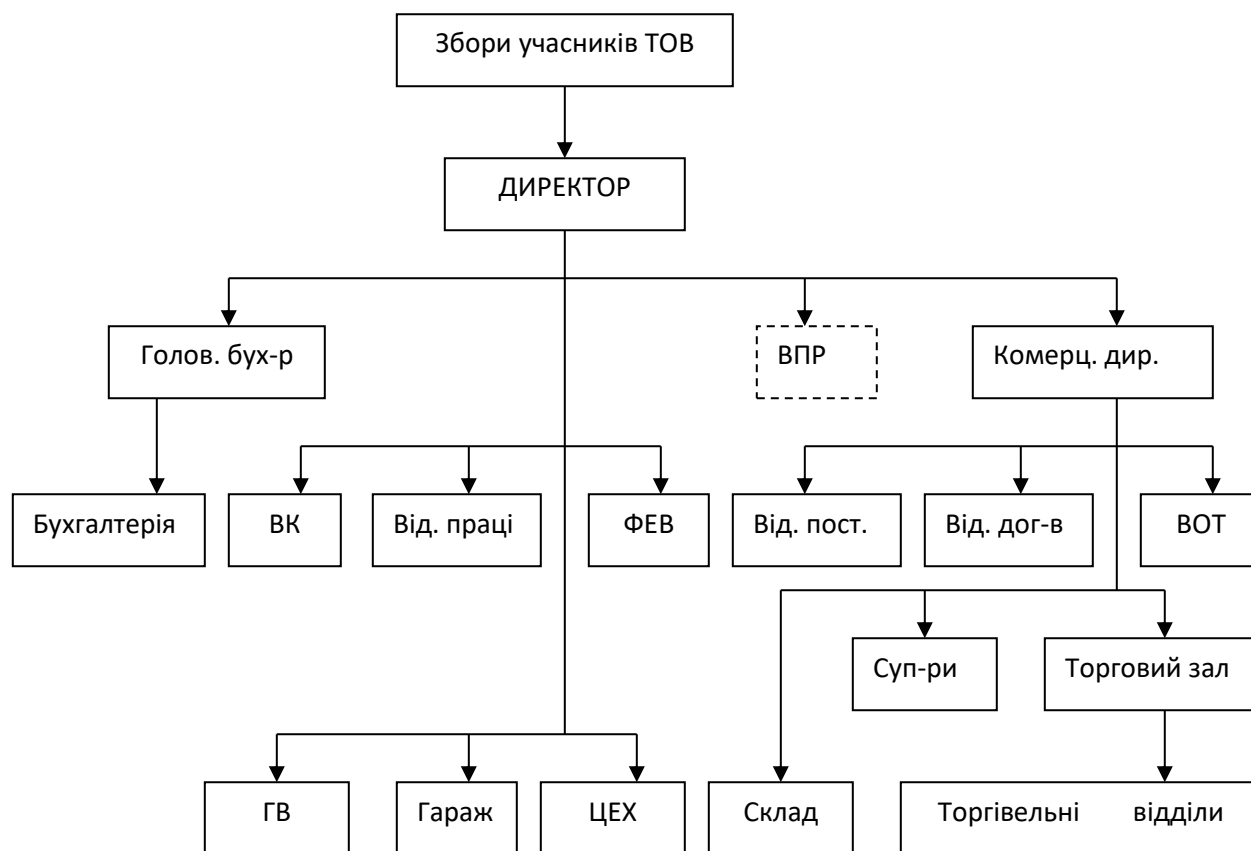


Рис. 2.1. Організаційна структура торговельного ТОВ:

ВПР – цільовий орган, рада з перспективного розвитку; ВК – відділ кадрів; ФЕВ – фінансово-економічний відділ; ВОТ – відділ з організації торгівлі;

ГВ – господарчий відділ; Суп-ри – супервайзери, відповідальні за постачання й продаж певних груп товарів.

Можуть бути описані *повноваження, обов'язки і відповідальність* певних посадових осіб в системі менеджменту підприємства. На основі аналізу їх взаємодії в процесі поточного управління має бути зроблений висновок до якого типу відноситься організаційна структура управління підприємством, яка може

бути функціональною, лінійною, функціонально-лінійною, цільовою, матричною тощо. Бажано ознайомитися із характеристикою персоналу підприємства, його кількістю, фаховою структурою, закріпленням персоналу за окремими функціями діяльності підприємства, штатним складом його підрозділів, як, наприклад, це приведено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Розподіл персоналу за функціями діяльності комерційного підприємства і його підрозділами

Основні функції діяльності	Підрозділи, що здійснюють функцію	Посади, що здійснюють функцію	Кількість працівників у підрозділі
1. Роздрібна торгівля, 48 осіб	Відділ організації торгівлі (ВОТ)	Начальник відділу Менеджери Мерчендайзери	1 2 2
	Торговий зал	Завідувач Касири Підсобні робітники	1 8 6
	Торгівельні відділи	Продавці Підсобні робітники	20 8
2. Оптова торгівля, 9 осіб	Відділ договорів	Начальник відділу Менеджери з продажу	1 2
		Супервайзери	6
3. Вироблення продукції, 9 осіб	Виробничий цех	Начальник цеху Робітники	1 8
4. Зберігання товарів, 9 осіб	Склад товарів, матеріалів і продукції	Начальник складу Комірники Підсобні робітники	1 5 3
5. Постачання, 9 осіб	Відділ постачання	Начальник відділу Менеджери з закупівель	1 8
6. Транспортування товарів, 10 осіб	Транспортний відділ (гараж)	Завідувач Водії, механіки	1 9
7. Утримування приміщень, 5 осіб	Господарчий відділ	Начальник відділу Робітники	1 4
8. Енергетичне забезпечення, 3 особи	–	Енергетик	1
		Електрики	2
9. Підготовка кадрів, 2 особи	Відділ кадрів	Начальник відділу	1
		Інспектор	1
10. Охорона праці, 1 особа	–	Інженер з охорони праці	1
9. Охорона	Позавідомча охорона	–	–
Загалом			105

При аналізі діючої на підприємстві системи менеджменту важливо визначитись стосовно того, чи здійснюється реально управлінська діяльність на

підприємстві в розрізі всіх функцій менеджменту: *установлення цілей, панування, організації, мотивування, контролю і регулювання*? Чи є відповідальні особи в складі менеджменту, що здійснюють ці функції? З цією метою можна окремо проаналізувати закріплення певних посад в системі управління за різними функціями менеджменту, як це для прикладу показано в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Закріплення управлінських кадрів за окремими функціями менеджменту на підприємстві

Функції менеджменту	Підрозділи, що здійснюють функцію	Посади що здійснюють функцію	Кількість		
			працівників у підрозділі	підрозділів, посад	загальна
<i>Загальні функції менеджменту</i>					
1. Комплекс функцій загального керівництва	Збори учасників ТОВ	–	–	–	–
	–	Директор	1	1	1
	–	Комерційний директор (КД)	1	1	1
2. Планування	Фінансово-економічний відділ (ФЕВ)	Начальник відділу	1	1	1
		Економісти	4	1	4
3. Організування	Відділ організації торгівлі	–	–	–	–
		Керівники підрозділів і посадові особи	–	–	–
3. Мотивування	Відділ з оплати праці	Начальник відділу	1	1	1
		Економісти	3	1	3
4. Облік	Бухгалтерія	Головний бухгалтер	1	1	1
		Бухгалтери	5	5	5
5. Контролювання	–	Помічник директора	1	1	1
		Керівники підрозділів	–	–	–
6. Аналіз результатів діяльності	ФЕВ	–	–	–	
7. Регулювання	–	Диспетчер	1	1	1
<i>Цільові функції менеджменту</i>					

8. Стратегічний і інноваційний розвиток	Відділ перспективного розвитку	Начальник відділу	1	1	1
		Менеджер з аналізу	1	1	1
		Маркетолог	1	1	1
		Інженери обладнання	3	2	2
		Зовнішні консультанти	–	–	–
Кількість загалом					24

Практиканту необхідно визначитися стосовно того, чи діє на підприємстві певна затверджена **система цілей** його розвитку, яка є основою планування його діяльності? У разі наявності такої системи цілей бажано представити її в вигляді так званого «**дерева цілей**», як це показано схемою на рис. 2.2. Має також значення, чи має підприємство певне уявлення щодо **місії** своєї діяльності?

Перелік цілей, відображених «деревом цілей», приведений в табл. 2.3.

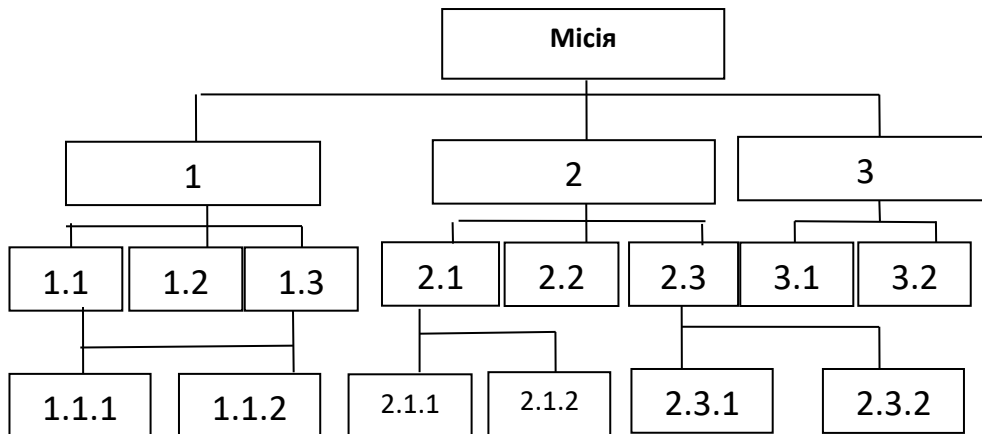


Рис. 2.2. «Дерево цілей» покращення діяльності підприємства

Таблиця 2.3

Ідентифікація цілей покращення діяльності підприємства (фрагмент)

№ рівня цілі	№ цілі	Загальна ідентифікація цілей
1	1	Максимізація прибутку організації
	2	Покращення кадрового потенціалу організації.
	3	Забезпечення конкурентних позицій на ринку.
2	1.1	Збільшення обсягів продажів.
	1.2	Проведення маркетингових досліджень.
	1.3	Збільшення ринкової вартості акцій.
	2.1	Поліпшення умов роботи.
	2.2	Підвищення заробітної плати.
	2.3	Підвищення кваліфікації.
3.1	Розширення асортименту продукції.	
3.2	Підвищення якості продукції	

3	1.1.1	Розширення ринків збуту.
	1.1.2	Збільшення виробництва продукції.
	2.1.1	Краще встаткування робочих місць.
	2.1.2	Поліпшення санітарно-побутових умов.
	2.3.1	Відрядження співробітників по обміну досвідом.
	2.3.2	Навчання співробітників на курсах підвищення кваліфікації

Мають бути визначені найважливіші об'єкти управління діяльністю підприємства на ринку, представлені у якості прикладу на рис. 2.2.



Рис. 2.2. Об'єкти управління діяльністю підприємства на ринку

При ознайомленні із *системою управління персоналом* підприємства необхідно визначити, чи діє там система підвищення кваліфікаційного рівня працівників, чи є можливість для них просуватися службовою драбиною, наскільки неконфліктними є відносини працівників між собою, чи діє на підприємстві ефективна система мотивування їх праці? Бажано зіставити діючу систему оплати праці та мотивування з еталонною системою, яка найбільше спонукає працювати з максимальною самовіддачею, склад елементів якої показаний на рис. 2.3. Порівняння діючої на підприємстві системи оплати праці та преміювання працівників з еталонною дає можливість дати об'єктивну оцінку діючій системі оплати праці.

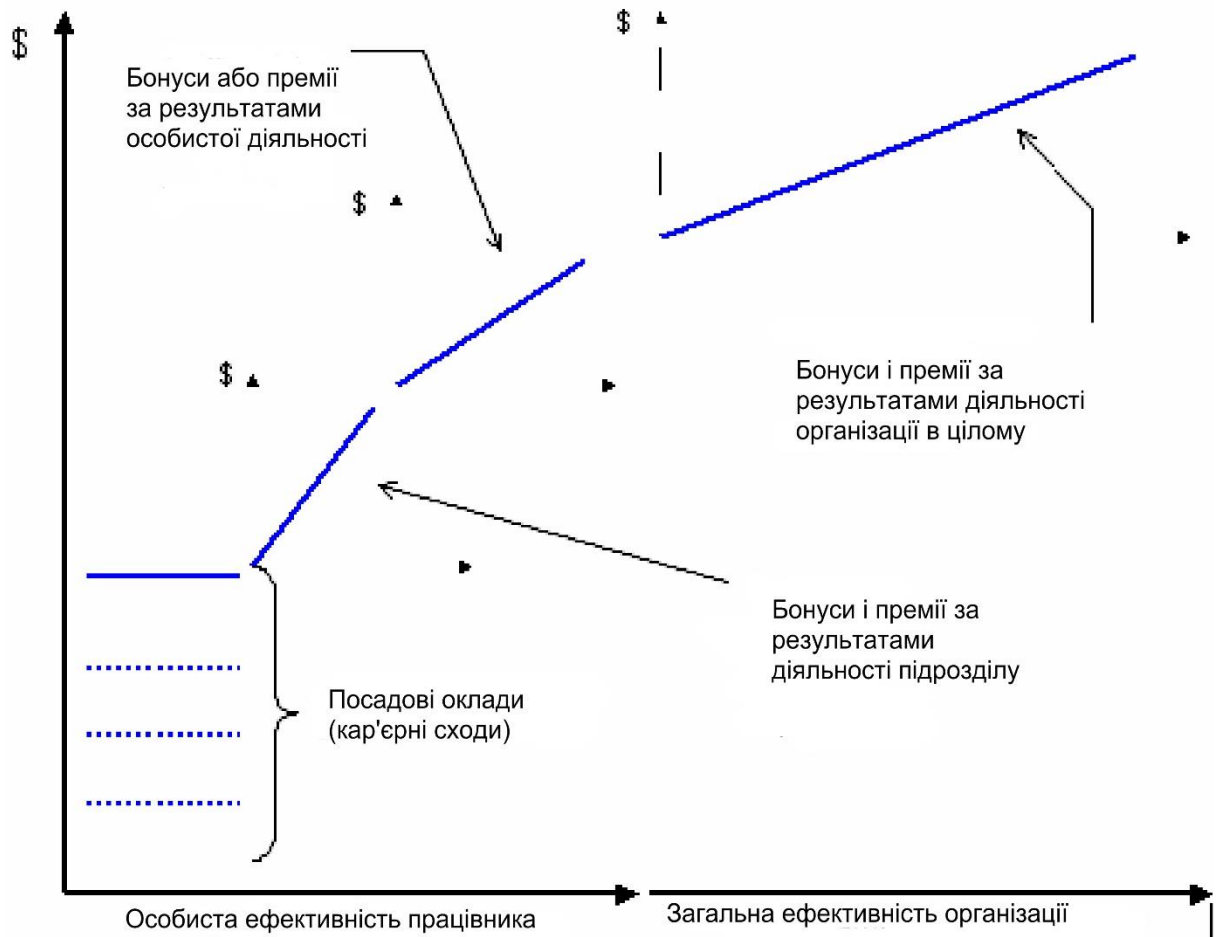


Рис. 3.2. Склад компонентів еталонної системи оплати та мотивування працівників підприємств

Бажано ознайомитися з діючою системою преміювання працівників підприємства, представивши її за прикладом, наведеним у вигляді табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Система преміювання та виплати бонусів персоналу підприємства

Категорія персоналу	Премії з фонду оплати праці у % до основної заробітної плати за місяць		Бонуси з прибутку підприємства у % до місячного окладу, тарифної ставки	
	За результатами роботи підрозділу	За результатами особистої праці	За звітний місяць	За річними результатами
1. Робітники за відрядною системою оплати праці	–	До 20% за перевиконання особистих завдань	До 10% при отриманні планового прибутку	До 100% у межах перевиконання річного прибутку

2. Робітники за погодинною системою праці та службовці	До 15% при перевиконанні завдань підрозділам	–	До 10% при отриманні планового прибутку	До 100% у межах перевиконання річного прибутку
3. Керівники підрозділів та фахівці	До 25% при перевиконанні завдань підрозділам	До 40% за виконання особливо важливих завдань	–	До 150% у межах перевиконання річного прибутку
4. Вищі керівники (директор, головні спеціалісти та ін.)	–	До 100% за виконання особливо важливих завдань	До 20% при отриманні планового прибутку	До 300% у межах перевиконання річного прибутку

Бажано проаналізувати і привести дані з рівня оплати працівників організації (підприємства) за категоріями, порівняти їх із рівнем оплати праці в інших підприємствах такої же галузі, із середніми даними щодо оплати праці в країні, визначити, чи задоволені працівники своїм матеріальним забезпеченням, чи застосовують на підприємстві соціальні чинники зацікавленості працівників у продуктивній праці?

Увагу можна приділити тому, чи задоволені працівники системою їх просування по кар'єрній драбинці, чи існують певні перспективи особистого зростання, навчання? Можна привести результати аналізу того, чи існує на підприємстві певна система просування по кар'єрній драбині, яка може мати вигляд, представлений прикладом в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Приклад програми кар'єрного зростання управлінських працівників організації (підприємства)

Типовий статус працівника	Трудовий стаж у роках				Рівень матеріально-моральної задоволеності працівника
	До 3	3-6	7-10	Більше 10	
1. Молодший фахівець-початківець	X				Низький
2. Кадровий фахівець		X			Задовільний
3. Начальник відділу, виробничого підрозділу			X		Середній
4. Заступник директора				X	Високий
5. Директор				X	Високий

Потрібно проаналізувати діючі на підприємстві Положення про управлінські підрозділи та Інструкції для посадових осіб, які регламентують їх обов'язки, права та відповідальність, та привести у вигляді прикладу в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

ПОЛОЖЕННЯ
про планово-економічний відділ підприємства

Розділ Положення	Зміст Положення
1	2
1. Загальні положення	<p>1. Планово-економічний відділ (ПЕВ) є структурним підрозділом комунального підприємства і входить до складу його управління та підпорядковується безпосередньо керівнику підприємства.</p> <p>2. Відділ створюється і ліквідується наказом начальника підприємства, очолюється начальником, який призначається наказом керівника підприємства.</p> <p>3. Працівники відділу призначаються на посади і звільняються з посад наказом керівника підприємства за поданням начальника ПЕВ</p>
2. Структура відділу	<p>1. Структуру і штат відділу затверджує керівник підприємства відповідно до типової структури апарату управління та нормативів чисельності фахівців і службовців.</p> <p>2. До складу відділу можуть входити підрозділи (сектори, групи, тощо) техніко-економічного планування, собівартості, цін, економічного аналізу, обліку та статистики, калькуляції, нормативів та ін.</p>
3. Основні завдання відділу	<p>1. Розробка заходів щодо організації раціональної господарської діяльності, виявлення і використання наявних резервів її покращення.</p> <p>2. Фінансово-економічне планування роботи підприємства.</p> <p>3. Здійснення економічного аналізу фінансово-господарської діяльності підприємства та контролю за виконанням планових завдань.</p> <p>4. Здійснення управлінського обліку підприємства.</p> <p>5. Контроль загального фінансово-економічного стану підприємства.</p> <p>6. Ціноутворення на послуги, які надаються підприємством юридичним і фізичним особам</p>
4. Функціональні обов'язки відділу	<p>1. Спільно з іншими підрозділами розробляє і доводить до виконавців річні плани соціально-економічного розвитку підприємства.</p> <p>2. Організовує систематичний контроль за ходом виконання поставлених перед підприємством завдань, здійснює аналіз результатів фінансово-господарської діяльності підприємства.</p> <p>3. Складає кошториси, калькуляції вартості робіт, послуг, здійснює розрахунки тарифів на послуги з утримання будинків і споруд.</p> <p>4. Готує та контролює план підприємства та окремих його підрозділів. Аналізує дохідну та видаткову частини плану підприємства.</p> <p>5. Розробляє плани використання власних оборотних коштів.</p> <p>6. Проводить розрахунок чисельності та фонду оплати праці всіх категорій працюючих, складає штатні розписи.</p> <p>8. Здійснює контроль за правильністю застосування цін та тарифів</p>

5. Права відділу	<p>1. Вимагати від структурних підрозділів підприємства надання матеріалів, звітів, необхідних для здійснення функцій ПЕВ.</p> <p>2. Перевіряти і підтверджувати розрахунки економічної ефективності, калькуляції та ін., складені іншими відділами і цехами.</p> <p>3. Надавати вказівки іншим структурним підрозділам щодо методики техніко-економічних розрахунків, планування й обліку, розробки цін (тарифів) на роботи, послуги, що надає підприємство</p>
6. Відповідальність відділу	<p>1. Відповідальність за якість і своєчасність виконання функцій відділу несе начальник відділу.</p> <p>2. Відповідальність відділу розповсюджується на всі матеріали, розрахунки, плани, кошториси і тарифи. У разі необґрунтованої їх розробки працівники відділу несуть персональну відповідальність.</p> <p>3. За порушення трудової дисципліни працівники відділу притягаються до відповідальності згідно з чинним законодавством. Ступінь відповідальності працівників визначається посадовими інструкціями.</p> <p>4. Начальник та працівники відділу несуть персональну відповідальність за порушення вимог забезпечення конфіденційності інформації та розголошення персональних даних</p>
7. Взаємовідносини (службові зв'язки) планово-економічного відділу з іншими відділами підприємства	<p>1. З бухгалтерією. Отримує: звіти про фінансові результати роботи підприємства; розрахунок амортизаційних відрахувань, інші дані, необхідні для аналізу і планування. Представляє: фінансовий план підприємства на рік, квартал і місяць; звіти про його виконання; планову собівартість наданих послуг; план виробництва; обсяги передбачених у бюджеті коштів у розрізі послуг та елементів витрат; штатний розклад підприємства.</p> <p>2. З виробничо-технічним відділом. Отримує: перспективні та поточні плани впровадження нової техніки і поліпшення організації виробництва; кошториси витрат на освоєння нових видів робіт, послуг; звіти про виконання завдань по зниженню собівартості робіт, послуг. Представляє: плани виконання робіт або послуг за номенклатурою; завдання щодо зменшення собівартості продукції; розрахунки коштів на придбання матеріально-технічних засобів, послуг; методики та розрахунки із визначення економічної ефективності організаційно-технічних заходів тощо.</p> <p>3. З транспортною службою. Отримує: план ремонту техніки на квартал, рік і на перспективу; місячні звіти про виконання планових робіт; кошториси витрат на ремонт техніки й устаткування та виконання організаційно-технічних заходів; звіт про виконання завдань щодо зниження собівартості послуг та обсяги фактично наданих послуг у розрізі замовників. Представляє: розрахунки обсягів планових витрат паливно-мастильних матеріалів, запчастин тощо</p>

У розділі бажано представити особистий висновок практиканта стосовно загального рівня і якості діючої на підприємстві системи управління а також, при можливості, сформулювати власні пропозиції щодо її вдосконалення.

2.3. РЕКОМЕНДАЦІ ДО ПІДГОТОВКИ 3-ГО РОЗДІЛУ ЗВІТУ

До складу 3-го розділу звіту можуть бути залучені будь-як матеріали, що розкривають результати виробничої, збутової та фінансово-економічної діяльності організації (підприємства). При цьому можуть бути використані наявні в організації плани, звіти з їх виконання, проведені аналізи. Бажано розмістити в розділі результати власного аналізу будь-якого діяльності організації (підприємства).

Наприклад, структура видів продукції може бути подана, як у якості прикладу в табл. 3.1, за показниками її маси, кількості, вартості продажів, за іншими показниками.

Таблиця 3.1

Структура продукції маслоробного підприємства протягом останніх трьох років у % за масою вироблення

Вид продукції	Частка в % по роках		
	2019	2020	2021
1. Молоко, молочні і кисломолочні продукти	45	43	41
2. Масло вершкове в асортименті	20	20	19
3. Сири тверді	10	9	13
4. Сири напівтверді, м'які і плавлені	15	17	17
5. Жирова та інша продукція	10	11	10

На основі приведених даних можуть бути зроблені певні висновки, наприклад, щодо того, що структура продукції підприємства практично не змінюється, не зважаючи на певні зусилля підприємства збільшити обсяг виробництва сирів, особливо, твердих. За даними 2021 року цього вдалося дещо досягти, що, як показав аналіз далі, вплинуло позитивно на збільшення обсягів продажів продукції, оскільки все ж таки ціна на тверді сири найбільша зі всієї номенклатури продукції підприємства.

Доцільно проаналізувати, як виконуються на даному підприємстві планові завдання з виробництва продукції, а одночасно, і те, наскільки реальними є плани, що встановлюються на підприємстві. Такі дані можна представити, наприклад, у вигляді табл. 3.2. дані якої демонструють планові завдання, які встановлювало керівництво підприємства, та результати їх виконання протягом останніх трьох років. Об'єктами планування стають як показники в натуральному вимірюванні – у тонах, так і в грошовому.

Цікаво, що динаміка цих показників не завжди співпадає, що пояснюється тим, що різна продукція має різну вагу і вартість.

Виконання плану з виробництва й реалізації продукції маслоробного підприємства за три останні роки в натуральному і грошовому вимірюванні

Роки	Обсяг виробництва продукції, Тис. тон				Обсяг реалізації продукції, тис. грн.			
	План	Факт	+, –	% до плану	План	Факт	+, –	% до плану
2019	8,4	8,6	0,2	102,3	41000	39518	–1482	96,3
2020	9,5	9,0	–0,5	94,7	48000	47336	–664	98,6
2021	9,6	9,2	–0,4	95,8	57000	58970	1970	103,4

За приведеними даними може бути зроблений аналіз стану виконання планових завдань з виробництва на підприємстві. Дані, приведені у табл. 3.2 демонструють зміну показників з виробництва й реалізації продукції у вартісному вимірі та у натуральному. Поєднуючи дані даної табл. 3.2 з попередньою табл. 3.1 можна зробити висновок, що перевищення планового показника реалізації в 2021 році досягнуто завдяки збільшенню виробництва найбільш дорогої продукції, а саме, твердих сирів.

Загалом же, аналізуючи відхилення фактичних показників від планових, які є незначними, можна зробити висновок, що планування на даному маслоробному підприємстві здійснюється на доволі високому рівні. За результатами 2021 року планові показники виробництва й реалізації продукції зросли, навіть, проти планових, але в умовах світової кризи, яка ще продовжується і яка супроводжується зменшенням попиту практично на всі види товарів, і навіть – продуктів – тенденція збільшення обсягів продукції має бути підсилена.

Найголовніші фінансово-економічні показники діяльності маслоробного підприємства за останні три звітних роки можна привести у фіормі табл. 3.3.

За даними табл. 3.3 видно, що показник обсягу товарної продукції зростав протягом останніх трьох років, але одночасно зменшувалася маса отриманого прибутку.

Як свідчать дані табл. 3.3, у 2021 році прибуток зменшився у порівнянні з попереднім 2020-м роком на 327 тис. грн., або на 63,6%. Рентабельність при цьому знизилася до 50%, до мінімального рівня у 4,1%, що є найнижчим значенням для виробничих підприємств взагалі, і найменшим для даного підприємства за багато років його функціонування. Причиною цього явища можна вважати зростання величини повних витрат на виробництво продукції, темп зростання яких перевищує темп зростання обсягів продажу.

Таблиця 3.3

Основні показники діяльності підприємства ПрАТ «БМЗ»

Показник	Одиниця виміру	Дані по роках			2021 до 2020, %
		2019	2020	2021	
1. Товарна продукція	тис. грн.	39517,8	47336	58970	124,5
2. Повні виробничі витрати	тис. грн.	35152,8	43689	56650	129,4
3. Прибуток (стр.1–стр.2)	тис. грн.	4365	3647	2320	63,6
4. Рентабельність	%	12,4	8,3	4,1	– 50
5. Середня місячна заробітна плата одного працівника	грн.	5960	8700	10656	122,5
6. Кількість працівників	осіб	190	188	196	104
7. Фонд оплати праці	тис. грн.	11324,0	16356,0	25062,91	153
8. Продуктивність праці (річний виробіток продукції в розрахунку на 1 робітника)	тис. грн./люд.	220,8	251,8	287	113,9

Приведені в табл. 3.3 дані свідчать про доволі низький рівень середньої заробітної плати, яка значно нижче встановленого рівня середньої оплати в країні. При цьому можна відмітити, що рівень продуктивності праці, розрахований через вартість продукції, що приходить на одного працівника, щорічно зростає. Звичайно, це може розглядатися як резерв підвищення оплати праці на підприємстві, що може бути доведено дот його керівництва.

Проаналізуємо, як приклад, склад власних коштів ПрАТ «Біловодський маслоробний завод», приведених в табл. 3.4. За даними цієї табл. загальна сума власних коштів підприємства залишається невеликою – трохи більше 600 тис. грн. при тому, що обсяги реалізації молочної продукції підприємства перевищують 50 млн. грн. на рік. У цілому таке явище характерне для більшості виробничих підприємств.

Таблиця 3.4

Аналіз структури власних коштів підприємства ПрАТ «БМЗ»

Показники	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Відхилення по роках	
				2019 – 2018	2020 – 2019
Необоротні активи	642	662	645	20	–17
Оборотні активи	411	618	1568	207	950
Виробничі запаси	3	5	20	2	15

Товари.	17	35	207	18	172
Дебіторська заборгованість:					
бюджету	2	4	10	2	6
за виданими авансами	6	12	69	6	557
інша заборгованість	–	–	18	0	18
Грошові кошти в національній валюті	274	345	82	71	–263
Інші оборотні активи	3	5	5	2	0
Разом	1062	1297	2395	235	1100

Це ставить підприємство в дуже складне становище у сенсі фінансового забезпечення своєї діяльності. Ситуацію розряджає те, що значна частка продукції підприємства береться у продаж торговельними підприємствами-покупцями із значною часткою передоплати. Проведемо аналіз джерел формування господарчих активів підприємства ПрАТ «БМЗ» у формі табл. 3.5.

Таблиця 3.5

**Аналіз джерел формування господарчих активів
ПрАТ «Біловодський маслоробний завод»**

Показники	Роки			Відхилення по роках	
	2019	2020	2021	2020 – 2019	2021 – 2020
Власний капітал	900	972	1101	72	129
Статутний капітал	510	510	510	0	0
Інший додатковий капітал	–	–	51	–	51
Резервний капітал	30	30	36	0	6
Непокритий збиток	360	432	504	72	72
Відстрочені податкові зобов'язання	2	3	25	1	22
Інші довгострокові зобов'язання	114,0	–	90	–114	90
Поточні зобов'язання	160	322	1165	162	843
Поточна заборгованість за довгостроковими позиками	–	–	24	–	24
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	126	252	992	126	740
З одержаних авансів	15	29	84	14	55
З бюджетом	12	25	22	13	–3
Зі страхування	2	3	12	1	9
За оплати праці	4	7	24	3	17
Інші поточні зобов'язання	1	6	7	5	1
Разом	1062	1297	2395	235	1098

Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги у 2021 році становила 992 тис. грн., що на 866 тис. грн., більше у порівнянні з 2020 роком. Сума інших поточних зобов'язань з бюджетом, зі страхування, з оплати праці також збільшилися у 2021 році у порівнянні з 2020 роком. Збільшення зобов'язань говорить про несвоєчасні розрахунки перед постачальниками, персоналом, державою, що є негативним чинником діяльності підприємства. З приведених даних видно, що розмір статутного капіталу та іншого додаткового капіталу на підприємстві ПрАТ «Біловодський маслоробний завод» у період з 2019 по 2021 роки був практично незмінним. У 2019 та 2020 роках мав місце непокритий збиток у розмірі 360 тис. грн., та 432 тис. грн., а у 2021 році – нерозподілений прибуток у розмірі 504 тис. грн. Це є свідченням того, що підприємство станом на 2021 рік працює порівняно успішно, бо воно отримує прибуток та не має збитків. У результаті аналізу приведених даних видно, що підприємству, у першу чергу, потрібно докласти зусиль, щоб збільшити обсяг реалізації продукції.

Доцільним може бути порівняння ціни на продукцію підприємства із цінами інших виробників за схемою, що демонструє рис. 3.1.

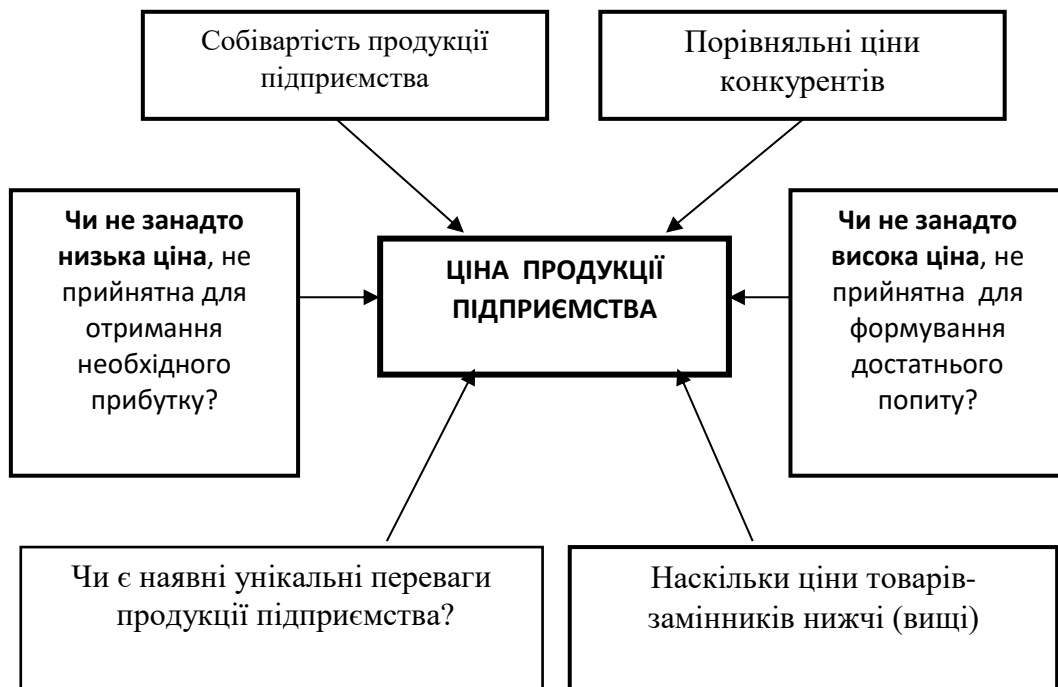


Рис. 3.1. Схема аналізу реальності цін на продукцію підприємства

Важливим об'єктом вивчення й дослідження діяльності організації (підприємства) – об'єкту практики є його система планування, зокрема, склад планів, що розробляються. Необхідно проілюструвати форми планів, що розробляються. Наприклад, як виглядає річний план вироблення й реалізації продукції підприємства, приклад якого наведено у табл. 3.6.

Таблиця 3.6

**План виробництва й реалізації продукції підприємства
на _____ рік**

Показник	На рік	У тому числі по кварталах			
		I	II	III	IV
1. Товарна продукція у шт., у тому числі по виробках:	693	166	175	166	186
• А за ціною 5,115 тис. у. о.	383	91	97	91	104
• Б за ціною 6,15, тис. у. о.	292	70	74	70	78
• В за ціною 55,015 тис. у. о.	10	3	2	3	2
• Г за ціною 56,0 тис. у. о.	8	2	2	2	2
2. Товарна продукція в грошовому вимірі, тис. у. о., у тому числі по виробках:	4802,14	1120,50	1200,53	1120,50	1280,57
• А	1989,74	464,27	497,43	464,27	530,60
• Б	1814,25	423,33	453,56	423,33	483,80
• В	550,15	128,37	137,54	128,37	146,71
• Г	448,00	104,53	112,00	104,53	119,47
3. Різниця вартості залишків нереалізованої продукції на кінець і початок року, кварталу, тис. у. о.	-88,58	-21,02	-22,52	-21,02	-24,02
4. Реалізація продукції в грошовому вимірі, тис. у. о. (р. 2 + р. 3)	4712,05	1099,48	1178,01	1099,48	1256,55

Необхідно дослідити методику калькуляції собівартості окремих видів продукції підприємства, представити приклади таких калькуляцій, як, наприклад, приведено в табл. 3.7.

Таблиця 3.7

**Приклад калькуляції собівартості виробів підприємства
(в умовних одиницях)**

Стаття калькуляції	Собівартість, тис. у. о.			
	Виріб А	Виріб Б	Виріб В	Виріб Г
1. Сировина й основні матеріали	0,518	0,658	13,167	9,462
2. Покупні вироби, у т. ч. інструменти й оснащення)	2,182	2,719	25,000	20,000
3. Усього прямих матеріальних затрат (ст. 1 + ст. 2)	2,700	3,377	38,167	29,462

4. Основна й додаткова заробітна плата основних робітників	0,434	0,566	4,634	4,449
5. Відрахування єдиного соціального внеску ЄСВ	0,160	0,210	1,714	1,646
6. Витрати на утримування, ремонт і експлуатацією обладнання (РЕО) – за нормативним коефіцієнтом відповідно до формули (7.4) $K1 = 0,89$	0,356	0,445	3,827	3,738
7. Загальні по всіх основних виробничих підрозділах витрати (ЗЦВ) – за нормативним коефіцієнтом відповідно до формули (7.5) $K2 = 1,13$	0,452	0,565	4,859	4,746
8. Разом цехова собівартість виробів (сума ст. 3,4,5,6,7)	4,102	5,163	53,201	44,041
9. Загальні заводські управлінські витрати (ЗВ) – за нормативним коефіцієнтом відповідно до формули (7.6) $K3 = 0,071$	0,291	0,367	3,777	3,127
10. Разом виробнича собівартість (сума ст. 8 і 9)	4,393	5,53	56,978	47,168
11. Кількість виробів відповідно до бюджету виробництва і реалізації продукції (табл. 7.3)	383	292	10	8
12. Разом витрат на річну програму по výroбах	1682,5	1614,7	569,8	377,3
13. Разом витрат на річну програму	4244,4			

Важливим є визначити, у якій мірі на підприємстві здійснюється аналіз його фінансового стану. Якщо такий аналіз не проводиться, бажано практиканту самому провести такий аналіз, користуючись даними звітного балансу підприємства і системою показників фінансового стану підприємства, приведеною нижче.

Аналіз ліквідності підприємства вказує на його спроможність перетворити актив на грошові кошти швидко і без втрат ринкової вартості. При оцінці ліквідності використовують наступні коефіцієнти:

1) коефіцієнт покриття (коефіцієнт поточної ліквідності) ($Kп$):

$$Kп = \frac{\text{Оборотні активи}}{\text{Поточні зобов'язання і забезпечення}}; \quad (9.15)$$

2) коефіцієнт швидкої ліквідності (проміжної ліквідності, «коефіцієнт лакмусу», «кислотний тест») ($Kшл$):

$$Kшл = \frac{\text{Оборотні активи} - \text{Запаси}}{\text{Поточні зобов'язання і забезпечення}}; \quad (9.16)$$

3) коефіцієнт абсолютної ліквідності ($Kал$):

$$Kал = \frac{\text{Гроші та їх еквіваленти}}{\text{Поточні зобов'язання і забезпечення}}. \quad (9.17)$$

Аналіз фінансової стійкості (довгострокової платоспроможності) дає змогу оцінити міру залежності підприємства від зовнішніх інвесторів і кредиторів з позиції забезпечення його платоспроможності на перспективу. При цьому аналізі використовують наступні коефіцієнти:

1) коефіцієнт концентрації власного капіталу (коефіцієнт автономії) ($K_{вк}$):

$$K_{вк} = \frac{\text{Власний капітал}}{\text{Активи підприємства}} ; \quad (9.18)$$

2) коефіцієнт концентрації залученого капіталу ($K_{зк}$):

$$K_{зк} = \frac{\text{Залучений капітал}}{\text{Активи підприємства}} ; \quad (9.19)$$

3) коефіцієнт співвідношення залученого і власного капіталу ($K_{зв}$):

$$K_{зв} = \frac{\text{Залучений капітал}}{\text{Власний капітал}} ; \quad (9.20)$$

4) коефіцієнт забезпечення по кредитах (коефіцієнт покриття процентів) ($K_{кр}$):

$$K_{кр} = \frac{\text{Прибуток до оподаткування} + \text{Виплата процентів}}{\text{Фінансові витрати}} . \quad (9.21)$$

Аналіз прибутковості діяльності підприємства передбачає оцінювання таких показників:

1) рентабельність продажів (R_n):

$$R_n = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Чистий дохід від реалізації продукції}} ; \quad (9.22)$$

2) рентабельність активів (R_a):

$$R_a = \frac{2 \times \text{Чистий прибуток}}{\text{Сума активів на початок і кінець року}} ; \quad (9.23)$$

3) рентабельність власного капіталу ($R_{вк}$):

$$R_{вк} = \frac{2 \times \text{Чистий прибуток}}{\text{Сума власного капіталу на початок і кінець року}} . \quad (9.24)$$

2.4. РЕКОМЕНДАЦІЇ ДО ПІДГОТОВКИ 4-ГО РОЗДІЛУ ЗВІТУ

До 4-го розділу звіту можуть бути залучені будь-які матеріали вивчення об'єкту практики, які відображають наявність в його діяльності цілісної системи стратегічного управління, або її елементів, підрозділів, що здійснюють подібну діяльність, або чи спостерігаються в управлінні організацією певні прояви чи заходи із стратегічного управління її розвитком, чи аналізу й зміцнення її становища на ринку, чи здійснюється управління змінами у діяльності організації (підприємства) та в системі управління ним, чи розвивається цифровізація управління та діяльності в цілому.

Описати, ким у дійсності приймаються найголовніші рішення стосовно розвитку підприємства, його перетворення, реконструкції, зміни форми власності, змінюваності його продукції або послуг. Чи враховуються при розгляді стратегії розвитку підприємства особливості сегменту ринку, в межах якого воно функціонує, його мінливість, від якої становище підприємства на ринку залежить більше, ніж від якості виробничої чи торгівельної діяльності.

Результати проведеного вивчення й аналізу наявності ознак стратегічного управління в діяльності об'єкту практики можна звести до таблиці, приклад якої наведений у табл. 4.1, у якій наявні ознаки оцінені за наступною шкалою:

2 – наявність у даній мірі певної ознаки діяльності підприємства у напрямку за даним видом стратегічного зростання, яка здійснюється свідомо з боку керівництва підприємства;

1 – наявність початкових відомостей щодо даної ознаки, що може свідчити про випадкове використання даного елемента стратегічного вибору без певного уявлення таких дій з боку менеджменту підприємства;

0 – відсутність будь-яких ознак діяльності підприємства з стратегічного вибору за даним типом стратегічного зростання.

Таблиця 4.1

Аналіз наявності ознак стратегічного управління в діяльності організації

Чи наявні ознаки стратегічного менеджменту за 4-ма типами зростання підприємства на ринку за теорією стратегічного управління							
Концентроване зростання		Інтегроване зростання		Диверсифікаційне зростання		Стратегія скорочення	
Зміст ознаки	<i>b</i>	Зміст ознаки	<i>b</i>	Зміст ознаки	<i>b</i>	Зміст ознаки	<i>b</i>
1. Посилення позицій на ринку: 1,а – за рахунок укладення попередніх контрактів;	2	1. Освоєння суміжних продуктів	1	1. Освоєння суміжних видів продукції	2	1. Продажі за найвищою ціною	0
		2. Придбання продуктів для розповсюдження	0	2. Придбання фірм конкурентів	0	2. Максимальне використання прибутковості продукції без вкладення у	0
				3. Створення дочірніх фірм з	0		

1,б – створення фірмових магазинів; 1,в – за рахунок посилення реклами. 2. Розвиток продукту 3. Покращення технології 4. Підвищення якості продукту при збереженні конкурентної ціни	0 1 2 2 1	3. Перетворення у виробничо-постачальницьку фірму 4. Придбання фірм постачальників 5. Створення власної сировинної бази 6. Пошук експортних постачальників 7. Розвиток власної мережі продажів 8. Створення філій 9. Входження до промислових груп, альянсів	1 0 0 1 1 0 0	випуску суміжної продукції 4. Емісія акцій чи перетворення у ВАТ 5. Входження до територіального промислового комплексу б. Створення територіальної мережі філій та дочірніх підприємств	0 1 1	розвиток підприємства 3. Максимальна економія коштів 4. Скорочення виробництва 5. Розпродаж продукції чи окремих її видів без відновлення виробництва	2 0 0
Загальна середньозважена оцінка за даним стратегічним вибором – 1,33		Загальна середньозважена оцінка за даним стратегічним вибором – 0,6		Загальна середньозважена оцінка за даним стратегічним вибором – 0,66		Загальна середньозважена оцінка за даним стратегічним вибором – 0,4	
Загальна середньозважена оцінка наявності елементів стратегічного менеджменту у діяльності об'єкту практики – 0,75							

У звіті можна відобразити, чи здійснюється при управлінні діяльністю об'єкту практики пошук стратегічного напрямку його розвитку у конкурентному середовищі з урахуванням таких його елементів, як споживачі, конкуренти, урядові установи, постачальники, фінансові організації та джерела трудових ресурсів та ін. Чи враховуються при цьому, а якщо так, то в якій мірі, наступні впливові чинники зовнішнього середовища.

Економічні фактори – такі, що пов'язані з обігом грошей, товарів, інформації та енергії.

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

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

Технологічні фактори – такі, що пов'язані з розвитком техніки, обладнання, інструментів, процесів обробки та виготовлення продуктів, матеріалів і технологій, а також технології «know-how».

Географічні фактори – що пов'язані з розміщенням, топографією місцевості, кліматом і натуральними ресурсами (зокрема, корисними копалинами).

Фактори конкуренції – які відбивають майбутні та поточні дії конкурентів, зміни в частках ринків, концентрації конкурентів.

Доцільно проаналізувати, чи складають вони певну стратегію розвитку організації (підприємства) за схемою, наведеною в табл. 4.2.

Таблиця 4.2

Склад етапів розробки стратегії розвитку організації

Блок алгоритму	Характеристика стану	Експертна оцінка з 10		Включено (+)
		+	–	
1. Оцінка поточної стратегії	Проводиться епізодично без застосування розрахунків	2	8	+
2. Аналіз конкурентного становища	Проводиться систематично, але без розрахунків частки присутності на ринку	4	6	+
3. Формування загальної стратегії	Проводиться тільки в формі постановки загальних цілей без кількісних обґрунтувань	3	7	+
Формування стратегій: 4.1. Маркетингу	1. Формується стратегія та плани збуту	10	–	–
	2. Відсутня стратегія в сфері забезпечення сировиною	2	8	+
4.2. НДОКР	В цілому відповідає потребам	7	3	–
4.3. Розвитку торгівлі і надання послуг	Відсутність здатності підприємства к забезпеченню будь-якої асортиментної структури виробництва а	5	5	+
4.4. Управління персоналом	1. Рівень кваліфікації виробничого персоналу задовільний	8	2	–
	2. Рівень кваліфікації топ-менеджменту потребує підвищення до відповідності вимогам впровадження стратегічного менеджменту	5	5	+
4.5. Фінанси	Нестачі у фінансових ресурсів немає, бо ринок попиту перевищує можливості підприємства	9	1	–

Якщо управлінська діяльність в напрямку здійснення або започаткування стратегічного менеджменту мають місце, то можна спробувати сформулювати уявлення щодо змісту стратегії розвитку організації або підприємства, щодо переліку її основних етапів, щодо функціональних сторін діяльності об'єкта, які стають предметом стратегічного розвитку. Результат можна представити схематично за прикладом схеми на рис. 4.1.



Рис. 4.1. Схема формування стратегії розвитку організації (підприємства)

У звіті може бути відображено, чи використовують в управлінській роботі будь-які моделі визначення організації (підприємства) на ринку. У разі можливості доцільно спробувати застосувати будь-який з відомих інструментів, наприклад, широко відому матрицю Бостонської консультативної групи (БКГ), схематично представленої на рис. 4.2.

		<i>Відносна частка підприємства на ринку</i>	
		Висока (>1)	Низька (<1)
Темп зростання ринку	Високий (вищий, ніж в цілому в економіці)	Продукція «зірки»	Продукція «важкі діти»
	Низький (нижчий, ніж в цілому в економіці)	Продукція «дійні корови»	Продукція «собаки»

Рис. 4.2. Матриця Бостонської консультативної групи

Як відомо, за методикою застосування матриці БКГ, виявляється можливість диференціювати продукцію (або послуги) на більш чи менш

перспективну та таку, що потребує більше чи менше уваги з боку керівництва, а саме:

продукція «зірки» – найбільш актуальна, оскільки вона демонструє зростання обсягу продажів при високій частці підприємства-виробника на власному сегменті ринку. Така продукція потребує постійної уваги для збереження її становища на ринку;

продукція «дійні корови» – яка хоча й не демонструє значного зростання обсягів продажу, але займає суттєве місце в даному сегменті ринку. Така продукція не вимагає додаткових інвестицій, але при цьому забезпечує хороший грошовий прибуток;

продукція «Собаки» відповідає умовам низького темпу зростання ринку при тому, що й частка підприємства на цьому ринку також несуттєва. Ця продукція має зазвичай низьку рентабельність і може бути, при необхідності, виключена з номенклатури підприємства;

продукція «важкі діти», яка просувається на ринку з високим темпом зростання при низькій частці підприємства на ньому. Оскільки така продукція у перспективі може стати як зірками, так і собаками, то це потребує особливої уваги з боку керівництва.

Доволі цікавим є визначити, якої орієнтації у розвитку підприємства переважно додержується його керівництво: орієнтації на виробництво, або орієнтації на ринок? Така характеристика стратегічного управління може бути визначена у формі табл. 4.3.

Таблиця 4.3

Ознаки двох концепцій розвитку підприємства

Сфера діяльності (як приклад)	Підхід підприємства з орієнтацією	
	На виробництво	На ринок
Керівництво підприємством	Урахування потреб виробництва	Перевага врахування потреб ринку
Розробка перспектив розвитку	Опора на внутрішні резерви	Урахування зовнішніх ринкових потреб
Розробка асортиментів продукції	Удосконалювання технічних параметрів та якості продукції	Удосконалювання споживчих характеристик продукції
Упакування виробу	Перевага засобів транспортування й зберігання	Перевага засобів стимулювання просування, реклами, контактів з клієнтами
Фінансування	Перевага показників витрат виробництва	Перевага продажних цін
Авторитет підприємства	У сфері технології	У сфері задоволення потреб ринку

У звіті бажано відобразити враження практиканта стосовно того, яким чином організовано стратегічне управління, чи є постійні або тимчасові цільові підрозділи, посадові особи, що його здійснюють, чи може бути визначений в організаційній схемі організації (підприємства) певна підсистема чи особливий суб'єкт стратегічного управління, як це для прикладу продемонстровано схемою на рис. 4.3.

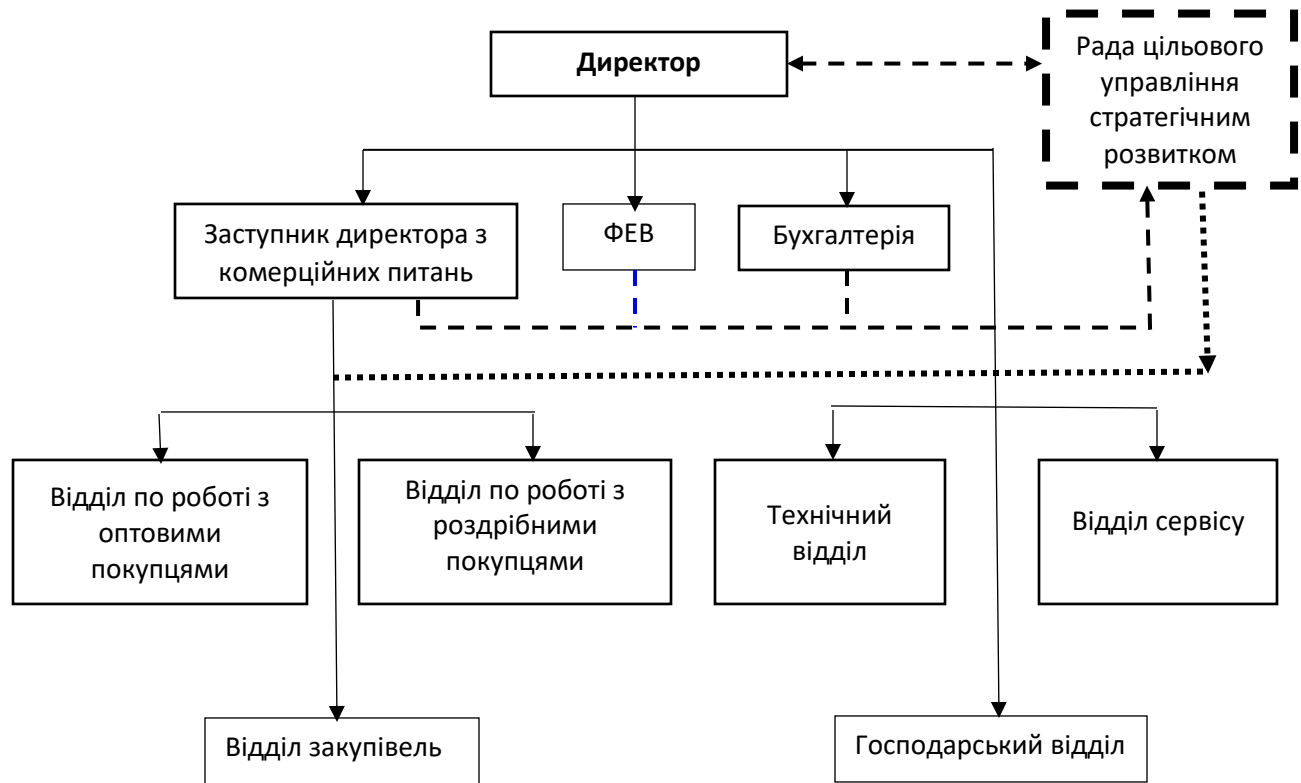


Рис. 3.4. Приклад цільового органу «Рада управління стратегічним розвитком» на схемі організаційної структури управління підприємством

Література і інформаційні ресурси

1. Колосов А. М. Теорія організації: навч. посіб. А. М. Колосов, Н. В. Прус; Держ. закл. «Луган. нац. ун-т імені Тараса Шевченка». Луганськ: Вид-во ДЗ «ЛНУ ім. Тараса Шевченка», 2014. 213 с. Режим доступу: <http://dspace.luguniv.edu.ua/xmlui/handle/123456789/2491>
2. Козик Василь та ін. Організація виробництва. Львів: Львівська політехніка. 2020. 256 с. С. URL: <https://www.yakaboo.ua/ua/organizacija-virobnictva-pidruchnik.html#tab-attributes>
3. Організація виробництва : підручник. А. І. Яковлєв, С. П. Сударкіна, М. І. Ларка ; Нац. техн. ун-т "Харків. політехн. ін-т". Харків : НТУ "ХПІ", 2016. 436 с. URL: <http://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/28324>
4. Планування діяльності підприємства: електрон. навч. посіб. М.А. Белов та ін. Київ: КНЕУ, 2017. Режим доступу: <http://studentam.kiev.ua/content/view/691/83/>
5. Економічне управління підприємством : навч. посіб. / А. М. Колосов, О. В. Коваленко, С. К. Кучеренко, В. Г. Бикова ; за заг. ред. А. М. Колосова. Старобільськ: Вид-во держ. закл. «Луган. Нац. Ун-т імені Тараса Шевченка», 2015. 352 с. Режим доступу: <http://dspace.luguniv.edu.ua/xmlui/handle/123456789/2493>
6. Колосов А.М. Планування і бюджетування діяльності підприємства в умовах невизначеного й мінливого середовища. Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління. Т. 2. А. С. Васильєв [голова] та ін. О.: Наука і техніка, 2015. 224 с. С. 37 – 46. Режим доступу: <http://dspace.luguniv.edu.ua/xmlui/handle/123456789/2990>
7. Іванова В.В. Планування діяльності підприємства. К.: ЦУЛ, 2006. <http://padabum.com/d.php?id=84959>
8. Економічний аналіз: Конспект лекцій для здобувачів фахової передвищої освіти освітньо-професійної програми «Менеджмент» галузь знань 07Управління та адміністрування спеціальності 073Менеджмент денної та заочної форми навчання/ уклад. С. В. Буснюк. – Луцьк: Технічний фаховий коледж Луцького НТУ, 2020. – 118 с. Режим доступу: <https://tk.lntu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/01/%D0%9A%D0%BE%D0%BD%D1%81%D0%BF%D0%B5%D0%BA%D1%82%D0%BB%D0%B5%D0%BA%D1%86%D1%96%D0%B9%D0%B7%D1%80%D0%B0%D0%B7%D0%BE%D0%BA.pdf>
9. Економічний аналіз. Навчальний посібник / В.М. Серединська, О.М.Загородна, Р.В. Федорович. – Тернопіль: Видавництво Астон, 2010. Режим доступу: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/458/1/%D0%95%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%BC%D1%96%D1%87%D0%BD%D0%B8%D0%B9%20%D0%B0%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D1%96%D0%B7.pdf>
10. Отенко І. П. Фінансовий аналіз : навчальний посібник / І. П. Отенко, Г. Ф. Азаренков, Г. А. Іващенко. – Х. : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2015. – 156 с. Режим доступу: https://shron1.chtyvo.org.ua/Otenko_Iryna/Finansovyi_analiz.pdf

11. Менеджмент [Текст] : метод. рек. до вивч. дисц. / Лохман Н.В. Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського, каф. економіки та бізнесу. Кривий Ріг: ДонНУЕТ, 2021. 100 с. Режим доступу: http://elibrary.donnuet.edu.ua/2416/1/6%20MR_Menegmen_Lokhman_2021.pdf

12. «Менеджмент організацій»: навчальний посібник для студентів-магістрів галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент» спеціалізації «Менеджмент і бізнес-адміністрування» / Укладачі: Л.Є. Довгань, І.П. Малик, Г.А.Мохонько, М.В. Шкробот. – Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. – 271 с. Режим доступу: https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/22243/1/%D0%9C%D0%9E_2017.pdf

13. Рудько, В. А. Менеджмент : навч. посібник / В. А. Рудько, С. О. Гуткевич. К.: Центр учбової літератури, 2011. 312 с. ISBN 978-611-01-0151-6. Режим доступу: <http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/handle/123456789/3028>

14. Назарчук Т. В. Менеджмент організацій [Текст]: Навчальний посібник. / Т. В. Назарчук, О. М. Косіюк – К.: «Центр учбової літератури», 2016. – 560 с. Режим доступу: http://pdf.lib.vntu.edu.ua/books/2017/menedzhment_org.pdf

15. Основи менеджменту: Конспект лекцій : навч. посіб. для студентів спеціальності 073 «Менеджмент» / КПІ ім. Ігоря Сікорського ; укладачі: Т.В. Лазоренко, С.О. Пермінова.– Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2021.166 с. Режим доступу: <https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/41193/1/Managment.pdf>

16. Писаревський І. М., Нохріна Л.А., Познякова О.В. Менеджмент організацій: Навчальний посібник. – Харків: ХНАМГ, 2008. – 133с. Режим доступу: <https://core.ac.uk/download/pdf/11320341.pdf>

17. Стратегічне управління [Електронний ресурс] : наук.-допом. бібліогр. покажч. / Східноєвроп. нац. ун-т ім. Лесі Українки, Бібліотека ; уклад. Л. Дейнека. - Луцьк, 2018. - 158 назв. Режим доступу: <https://core.ac.uk/download/pdf/160159071.pdf>

18. Довгань Л. Є., Каракай Ю. В., Артеменко Л. П. Стратегічне управління. Навч. посіб. 2ге вид.– К.: Центр учбової літератури, 2011. – 440 с. Режим доступу: https://dut.edu.ua/uploads/1_1233_45082245.pdf

19. Василенко В. А., Ткаченко Т. І. Стратегічне управління. Навчальний посібник. – К.: ЦУП, 2003. – 396 с. Режим доступу: <https://galsite.at.ua/load/7-3-0-254>

20. Стратегічний менеджмент. [текст] навч. посіб. / За заг. ред. Бутка М. П. [М.П. Бутко, М.Ю. Дітковська, С.М. Задорожна та ін.] – К. : «Центр учбової літератури», 2016. – 376 с. Режим доступу: https://shron1.chtyvo.org.ua/Butko_Mykola/Stratehichnyi_menedzhment.pdf

21. Кіндрацька Г. І. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. / Кіндрацька Г. І. – К.: Знання, 2006. – 366 с. Режим доступу: <https://westudents.com.ua/knigi/332-strategchniy-menedjment-kndratska-g.html>

22. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Основи менеджменту: Підручник. - К.: "Академвидав", 2003. 416 с.

23. Адміністративний менеджмент: навчальний посібник / Н. Я. Михаліцька, М. Р. Верескля, В. С. Михаліцький. Львів: ЛьвДУВС, 2019. 320 с. Режим доступу: <http://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/2773/1/%D0%9C%D0%B8%D1%85%D0%B0%D0%BB%D1%96%D1%86%D1%8C%D0%BA%D0%B0--%D0%92%D0%B5%D1%80%D0%B5%D1%81%D0%BA%D0%BB%D1%8F---...--%D0%B2%D0%B5%D1%80%D1%81%D1%82%D0%BA%D0%B0.pdf>

24. Прийняття управлінських рішень : навчальний посібник / [Ю. Є. Петруня, Б. В. Літовченко, Т. О. Пасічник та ін.] ; за ред. Ю. Є. Петруні. – [3-тє вид., переробл. і доп.]. – Дніпропетровськ : Університет митної справи та фінансів, 2015. – 209 с. Режим доступу: https://www.dut.edu.ua/uploads/1_104_95052646.pdf

25. Пушкар З.М., Пушкар Б.Т. Кадровий менеджмент: навч. посіб. Тернопіль: Осадца Ю.В., 2017. 210 с. Режим доступу: http://www.dut.edu.ua/uploads/1_1828_5_3008904.pdf