

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
МИКОЛАЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ

Навчально-науковий інститут економіки та управління
Факультет менеджменту

Кафедра менеджменту та маркетингу

МЕНЕДЖМЕНТ

Методичні рекомендації

для проходження виробничої практики для здобувачів вищої освіти
ступеня «Молодший бакалавр»
спеціальності 073 «Менеджмент»
денної форми навчання

Миколаїв
2022

УДК 005
М50

Друкується за рішенням науково-методичної комісії факультету менеджменту Миколаївського національного аграрного університету від 26 травня 2022 року, протокол № 10.

Укладачі:

- В. М. Стамат – кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту та маркетингу, Миколаївський національний аграрний університет.
- А. С. Полторак – доктор економічних наук, доцент, в.о. завідувача кафедри менеджменту та маркетингу, Миколаївський національний аграрний університет.

Рецензенти:

- Т. В. Стройко – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри економіки, менеджменту, фінансів, Миколаївський національний університет імені В.О.Сухомлинського.
- О. М. Вишнеvsька – доктор економічних наук, професор, декан обліково-фінансового факультету, Миколаївський національний аграрний університет.

ЗМІСТ

| | |
|--|----|
| 1. Мета та завдання виробничої практики | 4 |
| 2. Організація виробничої практики | 6 |
| 3. Програма практики | 9 |
| 4. Методичні рекомендації щодо написання звіту | 10 |
| 5. Вимоги до оформлення звіту | 20 |
| 6. Система оцінювання та контроль знань | 21 |
| Список запропонованої літератури | 23 |
| Додатки | 25 |

1. МЕТА ТА ЗАВДАННЯ ВИРОБНИЧОЇ ПРАКТИКИ

У період проходження виробничої практики, на основі здобутих під час навчання знань, формуються професійні вміння та навички зі здійснення менеджменту у реальних умовах господарювання, розвиваються потреби у постійному накопиченні фахового досвіду, новітніх знань та розвитку творчих здібностей здобувачів вищої освіти.

На виробничій практиці з менеджменту здобувачі вищої освіти ознайомлюються з роботою підрозділів підприємств, проводиться робота з вивчення складових внутрішнього та зовнішнього середовища організацій, впливу даних чинників на прийняття управлінських рішень, здійснення реалізації функцій планування, організації, мотивації, контролю, організації діяльності менеджерів, отримуються практичні навички щодо соціально-психологічних аспектів менеджменту та досвід ділового спілкування з операційними менеджерами підприємства.

Метою виробничої практики є здатність сформувати практичні навички з менеджменту у різних організаційно-правових формах господарювання та їх структурних підрозділах, поглибити та закріпити теоретичні знання шляхом вміння працювати в команді та налагоджувати міжособистісну взаємодію при вирішенні професійних завдань, а також реалізовувати здатність планувати, організовувати, контролювати та оцінювати власну роботу.

Основними завданнями виробничої практики є:

- систематизація теоретичних знань, набутих під час навчання й застосування їх в практиці діяльності підприємств, організацій, установ тощо;
- демонстрація вміння описувати характеристики внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства (організації);
- набуття практичних навичок зі здійснення планування, організації, мотивації та контролю як основних функцій менеджменту;
- набуття практичних навичок зі здійснення ефективних комунікацій та прийняття рішень на підприємстві;
- оволодіння навичками командної роботи та лідерства з метою досягнення ефективної діяльності підприємств.

Відповідно до освітньо-професійної програми підготовки здобувачів вищої освіти «Менеджмент» початкового рівня (короткий цикл) вищої освіти за спеціальністю 073 Менеджмент галузі знань 07 Управління та адміністрування визначені компетентності та програмні результати навчання, для формування яких використовується виробнича практика з менеджменту:

Інтегральна компетентність: здатність розв'язувати спеціалізовані задачі та практичні проблеми у сфері менеджменту або у процесі навчання, що передбачає застосування теорій та методів соціальних та поведінкових наук, а також характеризується комплексністю та невизначеністю умов.

Загальні компетентності відповідно до ОПП:

- ЗК 6. Здатність застосовувати знання в практичних ситуаціях.
- ЗК 8. Здатність до навчання, самоорганізації та самокритики.
- ЗК 9. Здатність до адаптації та дії в новій ситуації.

Фахові компетентності відповідно до ОПП:

- СК 1. Здатність визначати та описувати характеристики організації.
- СК 2. Здатність аналізувати результати діяльності організації, зіставляти їх з факторами впливу зовнішнього та внутрішнього середовища.
- СК 3. Вміння визначати функціональні області організації та зв'язки між ними.
- СК 7. Здатність працювати в команді та налагоджувати міжособистісну взаємодію при вирішенні професійних завдань.
- СК 8. Здатність формувати і демонструвати лідерські якості та поведінкові навички.
- СК 9. Здатність планувати, організовувати, контролювати та оцінювати власну роботу та роботу інших осіб.

Програмні результати навчання відповідно до ОПП:

- ПРН 4. Демонструвати базові знання та розуміння економічних категорій, використовувати понятійно-категоріальний апарат та концепції менеджменту.
- ПРН 7. Демонструвати навички аналізу ситуації та здійснення комунікацій у різних сферах діяльності організації.
- ПРН 8. Описувати зміст функціональних сфер діяльності організації.
- ПРН 9. Знати і розуміти методи збирання, обробки та аналізу інформації для обґрунтування управлінських рішень технічного рівня.
- ПРН 11. Демонструвати вміння планувати, організовувати, контролювати та оцінювати власну роботу та роботу інших осіб.
- ПРН 12. Демонструвати навички взаємодії, лідерства, командної роботи.
- ПРН 13. Демонструвати навички самостійної роботи, гнучкого мислення, відкритості до нових знань, бути критичним і самокритичним.

2. ОРГАНІЗАЦІЯ ПРОХОДЖЕННЯ ВИРОБНИЧОЇ ПРАКТИКИ

Виробничу практику з менеджменту здобувачі вищої освіти проходять в індивідуальному порядку підприємствах Миколаївської та інших областей України. Підприємства для проходження практики здобувачі вищої освіти обирають самостійно, але тільки з числа базових, тобто тих з якими МНАУ має відповідний договір.

Тривалість практики 4 тижні. Загальне керівництво практикою здобувачів вищої освіти від університету здійснюють викладачі кафедри. Вони інструктують здобувачів, забезпечують їх програмами проходження практики, контролюють якість та послідовність виконання цих програм, рецензують звіти, беруть участь у роботі комісії при їх захисті. Під час проходження практики викладачі відвідують здобувачів вищої освіти на місцях і надають їм при необхідності відповідну допомогу.

Перед від'їздом на практику здобувач вищої освіти **обов'язково зустрічається з керівником практики**. Останній консультує його, видає направлення на виробничу практику з менеджменту, надає завдання по збору і обробці матеріалів для виконання роботи.

До **обов'язків керівника практики від кафедри** входить:

- контроль перед початком практики підготовленості баз практики та проведення відповідних заходів до прибуття здобувачів вищої освіти-практикантів;
- забезпечення проведення організаційних заходів перед від'їздом здобувачів вищої освіти на практику: інструктаж про порядок проходження практики та з техніки безпеки; видача здобувачам необхідних документів (направлення, програми, щоденника); роз'яснення програми практики та графіків її проходження; повідомлення здобувачів про порядок захисту звітів про практику, який затверджується кафедрою;
- забезпечення високої якості проходження здобувачами вищої освіти практики, перевірка її суворой відповідності навчальним планам і програмам;
- контроль виконання здобувачами вищої освіти правил внутрішнього трудового розпорядку на базі практики;
- методичне керівництво роботою здобувачами вищої освіти по написанню звітів про проходження практики, аналізу зібраних матеріалів;
- перевірка звітів і щоденників здобувачів вищої освіти по завершенні практики, написання відгуку про їх роботу;
- участь у роботі комісії з захисту звітів про практику.

Навчально-методичне керівництво і виконання програми практики забезпечується викладачами кафедри менеджменту та маркетингу Миколаївського національного аграрного університету, які закріплюються за видами практики.

Проведення практики забезпечується такими документами:

- програма практики;
- договір з підприємством – базою практики;

- календарний план та щоденник практики;
- звіт про проходження здобувачем вищої освіти практики.

Безпосереднє керівництво практикою здобувачів вищої освіти у підприємстві здійснює керівник структурного підрозділу економічного профілю (за його відсутності – керівник підприємства), який у перший же день знайомиться з її програмою і разом із здобувачем вищої освіти визначає послідовність та етапи її виконання (додаток А). Він організує забезпечення практиканта робочим місцем, необхідною документацією та матеріалами, а після закінчення практики видає практиканту **характеристику, у якій виставляє йому попередню оцінку: «відмінно», «добре», «задовільно», «незадовільно»**. При цьому враховується рівень і якість виконання здобувачем вищої освіти програми практики, а також конкретних доручень керівників і спеціалістів підприємства.

Керівник практики від підприємства:

- готує проєкт наказу щодо зарахування здобувача вищої освіти на практику;
- організовує робочі місця здобувачам вищої освіти-практикантам та знайомить їх з організацією роботи;
- проводить інструктаж по техніці безпеки;
- проводить екскурсії на підприємстві;
- контролює дотримання здобувачами вищої освіти правил внутрішнього трудового розпорядку, трудової дисципліни та правил безпеки;
- складає графік проходження практики.

Під час проходження практики здобувачі вищої освіти зобов'язані:

- взяти участь в організаційних заходах перед початком практики, одержати необхідну документацію з проходження практики, консультації щодо оформлення всіх необхідних документів;
- своєчасно прибути на базу практики;
- погодити з керівником практики від підприємства графік виконання програми та суворо його дотримуватися; погодити з керівництвом підприємства (організації) місце практики, посади, які буде займати здобувач вищої освіти, під час її проходження;
- дотримуватись правил внутрішнього трудового розпорядку, вимог трудового законодавства, передбачених для працівників бази практики;
- вивчити і суворо дотримуватись правил охорони праці, техніки безпеки і виробничої санітарії;
- регулярно спілкуватись з керівником практики від кафедри, виконувати його розпорядження та рекомендації;
- в повному обсязі виконати всі завдання, передбачені програмою практики і завдання керівника практики від кафедри;
- вести щоденник встановленої форми, у якому записувати виконану роботу;
- не пізніше як за день до закінчення строку практики, одержати відгук – оцінку (характеристику) керівника практики від підприємства (організації);

- написати, оформити та захистити звіт з практики.

Практикант повинен вести щоденник, у якому фіксується конкретний зміст виконаної за день роботи, власні спостереження, зауваження і пропозиції (зразки титульної сторінки щоденника і порядок його ведення подані у додатку А). Щотижня щоденник проглядається і підписується керівником практики від підприємства. Щоденник є основою для написання звіту про виробничу практику, а тому його веденню слід приділяти належну увагу.

Під час практики здобувачі вищої освіти можуть залучатись адміністрацією для надання допомоги базі практики. Для того, щоб ця праця носила організований характер, вона повинна суворо відповідати профілю навчання і по тривалості не заважати виконанню учбових завдань.

У період проходження практики здобувачам вищої освіти слід суворо дотримуватись прийнятих на підприємстві правил охорони праці і протипожежної безпеки з обов'язковим проходженням ними інструктажів (вступного і на кожному конкретному місці праці).

3. ПРОГРАМА ПРАКТИКИ

Виробнича практика з менеджменту передбачає ознайомлення зі станом організації роботи підприємства – об'єкта практики, здійснення аналізу основних показників його господарсько-фінансової діяльності за останні роки, дослідження управлінської роботи, роботи менеджерів (керівників структурних підрозділів) на підприємстві, розробку обґрунтованих пропозицій щодо удосконалення окремих аспектів менеджменту підприємств у майбутньому.

Структура виробничої практики представлена у табл. 1.

Таблиця 1 Темі програми практики та години на їх вивчення

| № п/п | Назва змістовних модулів та тем | Кількість годин |
|---|---|-----------------|
| Змістовний модуль 1. Характеристика підприємства як системи та здійснення загальних функцій менеджменту в підприємстві | | |
| 1. | Вступ | 6 |
| 2. | Розділ 1. Внутрішнє середовище підприємства | 6 |
| 3. | Розділ 2. Зовнішнє середовище підприємства | 6 |
| 4. | Розділ 3. Здійснення загальних функцій менеджменту в підприємстві | 48 |
| 5. | 3.1. Реалізація функції планування | 12 |
| 6. | 3.2. Реалізація функції організації | 12 |
| 7. | 3.3 Реалізація функції мотивації | 12 |
| 8. | 3.4. Реалізація функції контролю | 12 |
| 9. | Розділ 4. Організація діяльності менеджерів підприємства | 12 |
| 10. | Разом за змістовним модулем 1 | 78 |
| Змістовний модуль 2. Соціально-психологічні аспекти менеджменту підприємства та ефективність його системи | | |
| 11. | Розділ 5. Соціально-психологічні аспекти менеджменту підприємства | 30 |
| 12. | 5.1. Управління групами (групова динаміка) | 12 |
| 13. | 5.2. Стили керівництва, форми впливу та влади, що використовуються у підприємстві | 12 |
| 14. | 5.3. Управління конфліктами | 6 |
| 15. | Розділ 6. Ефективність системи менеджменту в підприємстві | 6 |
| 16. | Висновки | 6 |
| | Разом за змістовним модулем 2 | 42 |
| | Усього годин з виробничої практики | 120 |

4. МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО НАПИСАННЯ ЗВІТУ

ВСТУП

У вступі здобувач вищої освіти має:

- вказати місце проходження практики (назва та форма власності підприємства);
- мету та завдання практики;
- описати фактичну роботу, яку виконував в організації;
- дати характеристику відділу, або підрозділу, у якому проходив практику;
- дати перелік документів, які було опрацьовано під час проходження практики;
- описати основні види продукції, що виробляються, або послуги, що надаються.

Надається стисла характеристика підприємства (господарства). Описується його місце розташування, спеціалізація, надається характеристика діяльності підприємства: виробнича, комерційна, торговельна, туристична, фінансова, посередницька, науково-технічна та ін. Характеризуються обсяги виробництва основних видів продукції.

РОЗДІЛ 1 ВНУТРІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ ПІДПРИЄМСТВА

Характеризуються результати господарської діяльності підприємства: розмір, економічні показники, результати фінансової діяльності.

Таблиця 1.1 Динаміка розміру підприємства (для неаграрної сфери економіки)

| Показники | 20__ р. | 20__ р. | 20__ р. | 20__ р. у % до 20__ р. |
|---|---------|---------|---------|---------------------------|
| Дохід від реалізації продукції, тис.грн | | | | |
| Середньорічна вартість основних засобів, тис.грн. | | | | |
| Середньорічна вартість оборотних активів, тис.грн | | | | |
| Середньорічна чисельність працівників, осіб | | | | |
| Повна собівартість реалізованої продукції, тис. грн | | | | |
| Прибуток від операційної діяльності, тис.грн. | | | | |
| Чистий прибуток, тис. грн | | | | |

Джерело: розраховано з використанням...*(вказати номер та назву звітностей або інше джерело за допомогою яких були проведенні розрахунки)*

Таблиця 1.2 Динаміка розміру підприємства (для аграрної сфери економіки)

| Показники | 20__ р. | 20__ р. | 20__ р. | 20__ р. у % до 20__ р. |
|---|---------|---------|---------|------------------------|
| Вартість валової продукції (у постійних цінах 2010 року), тис.грн | | | | |
| Площа сільськогосподарських угідь, га | | | | |
| Середньорічна чисельність працівників, осіб | | | | |
| Середньорічна вартість основних засобів, тис.грн. | | | | |
| Середньорічна вартість оборотних активів, тис.грн | | | | |
| Повна собівартість реалізованої продукції, тис. грн | | | | |
| Прибуток від операційної діяльності, тис.грн. | | | | |
| Чистий прибуток, тис. грн | | | | |

Джерело: розраховано з використанням...*(вказати номер та назву звітностей або інше джерело за допомогою яких були проведенні розрахунки)*

Внутрішнє середовище організації:

- 1) цілі – надати цілі діяльності підприємства відповідно до його статуту,
- 2) завдання – зазначити завдання відповідно до цілей та предмету діяльності об'єкту проходження практики,
- 3) структура – накреслити організаційну структуру та структуру управління, охарактеризувати їх (вказати кількість рівнів управління, норми керованості для менеджерів різних рівнів управління),
- 4) технологія – охарактеризувати технології, які застосовуються на об'єкті проходження практики, ресурси, що залучаються до даної технології,
- 5) персонал – охарактеризувати чисельність персоналу за категоріями (виробничий, адміністративний), надати структуру персоналу за віком, рівнем освіти, статтю).

Таблиця 1.3 Структура зайнятих за категоріями персоналу у підприємстві

| Показники | 20__ р. | | 20__ р. | | 20__ р. | |
|---------------------------|---------|-------|---------|-------|---------|-------|
| | осіб | % | осіб | % | осіб | % |
| Виробничий персонал | | | | | | |
| Невиробничий персонал | | | | | | |
| Адміністративний персонал | | | | | | |
| Разом | | 100,0 | | 100,0 | | 100,0 |

Джерело: розраховано з використанням...*(вказати номер та назву звітностей або інше джерело за допомогою яких були проведенні розрахунки)*

Таблиця 1.4 Структура зайнятих за віком, освітою, статтю у підприємстві

| Показники | | | | | | |
|---------------------------------------|------|-------|------|-------|------|-------|
| | осіб | % | осіб | % | осіб | % |
| За віком | | | | | | |
| До 30-ти років | | | | | | |
| 30-45 років | | | | | | |
| 45-55 років | | | | | | |
| Понад 55 років | | | | | | |
| Разом | | 100,0 | | 100,0 | | 100,0 |
| За освітою | | | | | | |
| Із вищою освітою | | | | | | |
| Із середньою спеціальною освітою | | | | | | |
| Із повною загальною середньою освітою | | | | | | |
| Разом | | 100,0 | | 100,0 | | 100,0 |
| За статтю | | | | | | |
| Жінки | | | | | | |
| Чоловіки | | | | | | |
| Разом | | 100,0 | | 100,0 | | 100,0 |

Джерело: розраховано з використанням....(вказати номер та назву звітностей або інше джерело за допомогою яких були проведенні розрахунки)

РОЗДІЛ 2 ЗОВНІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ ПІДПРИЄМСТВА

Охарактеризувати чинники зовнішнього середовища підприємства прямого впливу:

- постачальники (хто є постачальниками, де вони розташовані, яка тривалість співпраці (короткострокова, середньострокова, довгострокова), чому з ними існує така співпраця);
- посередники (хто є посередниками, де вони розташовані, яка тривалість співпраці (короткострокова, середньострокова, довгострокова), чому з ними існує така співпраця);
- споживачі (хто є покупцями продукції або клієнтами (якщо підприємство надає послуги), де вони знаходяться, яка тривалість співпраці (короткострокова, середньострокова, довгострокова));
- конкуренти (хто є конкурентами, де вони розташовані, надати їх характеристику (коротко: яку продукцію пропонують, як довго працюють на ринку, сильні, слабкі сторони конкурентів);
- установи державного регулювання (з якими установами існує зв'язок, чому).

Зовнішнє середовище підприємства непрямого впливу:

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

Проранжувати чинники за їх вагомістю для підприємства та надати їм характеристику, використовуючи джерела зовнішньої інформації.

РОЗДІЛ 3 ЗДІЙСНЕННЯ ЗАГАЛЬНИХ ФУНКЦІЙ МЕНЕДЖМЕНТУ В ПІДПРИЄМСТВІ

3.1. Реалізація функції планування

Види планів, які складають в підприємстві.

Описати стратегічне планування в підприємстві:

- зазначити місію;
- дерево цілей, характеристики цілей підприємства (організації);
- визначити сильні та слабкі сторони підприємства, його можливості та загрози, записати їх у табл.5.

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

Таблиця 3.1 SWOT-аналіз діяльності підприємства

| Сильні сторони | Слабкі сторони |
|-----------------------|-----------------------|
| | |
| Можливості | Загрози |
| | |

Охарактеризувати виконання функції планування у підприємстві відповідно до анкети, представленої у додатку Д.

3.2. Реалізація функції організації

Зазначити, які завдання делегуються менеджерами різних рівнів управління.

Охарактеризувати виконання функції організації у підприємстві відповідно до анкети, представленої у додатку Д.

3.3 Реалізація функції мотивації

Види винагород (внутрішні та зовнішні винагороди), які застосовуються в підприємстві.

Стимулювання праці працівників підприємства, у тому числі менеджерів різних рівнів управління.

Охарактеризувати виконання функції мотивації у підприємстві відповідно до анкети, представленої у додатку Д (мотивованість керівника структурного підрозділу).

3.4. Реалізація функції контролю

Види контролю, які здійснюються в підприємстві.

Сфери попереднього контролю:

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

Процес контролю на підприємстві.

Охарактеризувати виконання функції контролю у підприємстві відповідно до анкети, представленої у додатку Д.

РОЗДІЛ 4

ОРГАНІЗАЦІЯ ДІЯЛЬНОСТІ МЕНЕДЖЕРІВ ПІДПРИЄМСТВА

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

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

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

Організація роботи менеджера з підлеглими:

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

Розпорядча діяльність менеджера. Організація роботи менеджера з документами та контролю за їх виконанням.
Охарактеризувати організацію діяльності менеджерів у підприємстві відповідно до анкети, представленої у додатку Д.

РОЗДІЛ 5

СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

5.1. Управління групами (групова динаміка)

Види груп, які існують в підприємстві, оцінка їх ефективності.

Управління групами (які чинники впливають на ефективність їх роботи, регламентація їх діяльності в підприємстві).

5.2. Стилi керівництва, форми впливу та влади, що використовуються у підприємстві

Охарактеризувати стилі керівництва, форми впливу та влади, що застосовуються менеджерами різних рівнів управління в підприємстві.

5.3. Управління конфліктами

Описати, які види конфліктів виникають в підприємстві (організації).

Яким чином відбувається управління конфліктами, які методи вирішення використовують менеджери різних рівнів управління.

Охарактеризувати соціально-психологічні аспекти менеджменту в підприємстві відповідно до анкети, представленої у додатку Д.

РОЗДІЛ 6

ЕФЕКТИВНІСТЬ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ В ПІДПРИЄМСТВІ

Ефективність – це оціночний критерій діяльності колективу працівників у будь-якій сфері, включаючи управління. Тому забезпечення високої ефективності управління є складовою частиною загальної проблеми підвищення економічної ефективності сільськогосподарського виробництва.

В умовах ринкового механізму господарювання ефективність виробництва сільськогосподарських підприємств у великій мірі залежить від результативності та економічності роботи управлінських кадрів.

Особливістю управлінської праці є те, що її результативність не може бути виражена прямими показниками безпосередньої діяльності працівників управління. Ці показники можуть лише відносно характеризувати результати праці окремих технічних виконавців.

Існує ряд показників оцінки ефективності управлінської праці. Вони поділяються на 2 групи:

- 1) показників економічності апарату управління
- 2) показники результативності або продуктивності управлінської праці.

Для більш глибокого аналізу ефективності управління використовують синтетичний показник ефективності управління, який відображає економічність апарату управління та результативність управлінської праці.

Який єдиний синтетичний показник використовується індекс (коефіцієнт) ефективності управлінської праці, який об'єднує значення індексів економічності та продуктивності управлінської праці. Найбільш прийнятними показниками економічності апарату управління виступають такі, як:

- питома вага працівників апарату управління у загальній чисельності працюючих на підприємстві (Уро);
- питома вага заробітної плати управлінських працівників у загальному фонді оплати по підприємству (Узу);
- питома вага заробітної плати управлінських працівників у собівартості продукції (Уур);
- питома вага витрат на управління у загальній собівартості продукції (Узв).

Для розрахунку сумарного індексу продуктивності управлінської праці, доцільними є наступні показники:

- одержано доходу від реалізації продукції на одного працівника управління;
- одержано доходу від реалізації продукції на 1 грн заробітної плати управлінських кадрів;
- одержано доходу від реалізації продукції на 1 грн. витрат на управління;
- одержано прибутку від реалізації продукції на 1 працівника апарату управління.

У таблицях 6.1 і 6.2 наведено вихідні дані для розрахунку показників ефективності управління підприємством.

Таблиця 6.1 Вихідні дані визначення економічної ефективності управління підприємства (для неаграрної сфери економіки)

| Показники | 20__ р. | 20__ р. | 20__ р. | 20_ р. у % до 20__ р. |
|--|---------|---------|---------|--------------------------|
| Дохід від реалізації продукції, тис.грн | | | | |
| Повна собівартість реалізованої продукції, тис. грн | | | | |
| Середньорічна чисельність працівників, осіб | | | | |
| у тому числі працівників апарату управління, осіб | | | | |
| Загальний фонд оплати праці, тис.грн | | | | |
| у тому числі апарату управління | | | | |
| Витрати в управлінні (адміністративні витрати), тис. грн | | | | |
| Чистий прибуток, тис. грн | | | | |

Джерело: розраховано з використанням...*(вказати номер та назву звітностей або інше джерело за допомогою яких були проведенні розрахунки)*

Таблиця 6.2 Вихідні дані визначення економічної ефективності управління підприємства (для аграрної сфери економіки)

| Показники | 20__ р. | 20__ р. | 20__ р. | 20__ р. у % до 20__ р. |
|---|---------|---------|---------|------------------------|
| Вартість валової продукції (у постійних цінах 2010 року), тис.грн | | | | |
| Повна собівартість реалізованої продукції, тис. грн | | | | |
| Площа сільськогосподарських угідь, га | | | | |
| Середньорічна чисельність працівників, осіб | | | | |
| у тому числі працівників апарату управління, осіб | | | | |
| Загальний фонд оплати праці, тис.грн | | | | |
| у тому числі апарату управління | | | | |
| Витрати в управлінні (адміністративні витрати), тис. грн | | | | |
| Чистий прибуток, тис. грн | | | | |

Джерело: розраховано з використанням....(вказати номер та назву звітностей або інше джерело за допомогою яких були проведенні розрахунки)

Таблиця 6.3 Індекси економічності апарату управління у підприємстві (для неаграрної та аграрної сфери економіки)

| Показники | 20__ р. | 20__ р. | 20__ р. | Індекси показників | |
|--|---------|---------|---------|--------------------|--------------------|
| | | | | 20__ р. до 20__ р. | 20__ р. до 20__ р. |
| Питома вага, % : | | | | | |
| - управлінських працівників у загальній кількості працюючих (Уро) | | | | | |
| - заробітної плати управлінських працівників у собівартості продукції (Уур) | | | | | |
| - заробітної плати управлінських працівників у загальному фонді оплати праці (Узу) | | | | | |
| - витрат на управління у повній собівартості продукції (Узв) | | | | | |

Джерело: розраховано з використанням....(вказати номер та назву звітностей або інше джерело за допомогою яких були проведенні розрахунки)

Індекс економічності апарату управління (Уек) визначається за формулою:

$$\text{Uek} = \frac{\text{Uur} + \text{Uuz} + \text{Uuz} + \text{Uzv}}{4} \quad (1)$$

Для аналізу необхідно розрахувати індекс за два періоди: співвідношення другого року до першого; третього року до другого року.

Таблиця 6.4 Індеси продуктивності управлінського персоналу підприємства (для неаграрної сфери економіки)

| Показники | 20__ р. | 20__ р. | 20__ р. | Індеси показників | |
|---|---------|---------|---------|-----------------------|-----------------------|
| | | | | 20__ р. до 20__ р. | 20__ р. до 20__ р. |
| Одержано доходу від реалізації продукції на 1-го працівника апарату управління, тис. грн (Уву) | | | | | |
| Одержано доходу від реалізації продукції на 1 грн заробітної плати управлінських кадрів, грн (Узв) | | | | | |
| Одержано доходу від реалізації продукції на 1 грн витрат на утримання апарату управління (адміністративних витрат), грн (Увр) | | | | | |
| Одержано прибутку на 1 працівника апарату управління, тис. грн (Упр) | | | | | |

Джерело: розраховано з використанням....(вказати номер та назву звітностей або інше джерело за допомогою яких були проведенні розрахунки)

Таблиця 6.5 Індеси продуктивності управлінського персоналу підприємства (для аграрної сфери економіки)

| Показники | 20__ р. | 20__ р. | 20__ р. | Індеси показників | |
|---|---------|---------|---------|-----------------------|-----------------------|
| | | | | 20__ р. до 20__ р. | 20__ р. до 20__ р. |
| Одержано валової продукції (у постійних цінах 2010 р.) на 1-го працівника апарату управління, тис. грн (Уву) | | | | | |
| Одержано валової продукції (у постійних цінах 2010 р.) на 1 грн заробітної плати управлінських кадрів, грн (Узв) | | | | | |
| Одержано валової продукції (у постійних цінах 2010 р.) на 1 грн витрат на утримання апарату управління (адміністративних витрат), грн (Увр) | | | | | |
| Одержано прибутку на 1 працівника апарату управління, тис. грн (Упр) | | | | | |

Джерело: розраховано з використанням....(вказати номер та назву звітностей або інше джерело за допомогою яких були проведенні розрахунки)

Індекс продуктивності апарату управління (Уре) визначається за формулою:

$$Íðã = \frac{Óâó + Óçâ + Óàð + Óïð}{4} \quad (2)$$

Для аналізу необхідно розрахувати індекс за два періоди: співвідношення другого року до першого; третього року до другого року.

Маючи два сумарних індекси підприємства (економічності та продуктивності апарату управління), можна розрахувати індекс загальної ефективності управлінської праці. Особливість цих індексів полягає у зворотній пропорційності їх значень, тобто, чим менше значення індексу ($U_{ек}$) і чим більше другого ($U_{р}$), тим вищий загальний результат оцінки ($U_{еф}$). Через це індекс загальної ефективності управлінської праці ($U_{еф}$) розраховується за формулою:

$$U_{еф} = U_{ре} + (1 - U_{ек}) \quad (3)$$

Для аналізу необхідно розрахувати індекс за два періоди: співвідношення другого року до першого; третього року до другого року.

ВИСНОВКИ

У висновках здобувач вищої освіти має зробити узагальнену оцінку про стан менеджменту на підприємстві відповідно до кожного розділу звіту. Відмітити проблемні питання (недоліки), які на Ваш погляд мають місце. Внести пропозиції, які на Ваш погляд, дозволять покращити менеджмент у підприємстві.

5. ВИМОГИ ДО ОФОРМЛЕННЯ ЗВІТУ

Звіти про виробничу практику оформлюються окремо. Титульний аркуш при цьому рекомендується подати так, як це показано у додатку Б. Кожен звіт має включати зміст, в якому вказуються окремі розділи з зазначенням номера сторінки.

Обсяг: 40 – 50 сторінок.

Формат аркуша паперу – А4, орієнтація – книжкова.

Поля: верхнє – 20 мм, нижнє – 20 мм, лівє – 30 мм, правє – 10 мм.

Шрифт: Times New Roman Cyr – 14.

Міжрядний інтервал: полуторний.

Абзац: 1,25 мм.

Нумерація сторінок проводиться у правому куті верхньої частини аркуша (на титульному листі номер сторінки не ставиться. Нумерація починається зі змісту (сторінка 2) . Окремо нумеруються таблиці, додатки, схеми тощо.

У роботі мають використовуватись тільки загальноприйняті скорочення слів і умовних позначень. Таблиці та інший ілюстрований матеріал, як правило, розміщують на одному аркуші (без перенесення).

Звіт подається на кафедру згідно зазначених строків у наказі по практиці. Він має бути підписаний керівником практики від підприємства (на титульному аркуші, щоденнику, календарному плані та направленні з зазначенням дати і посади, яку він займає). Підпис скріплюється печаткою підприємства.

Разом із звітом на кафедру подається календарний план проходження практики, щоденник та виробнича характеристика (відгук) з попередньою оцінкою та підписом керівника практики від підприємства. Відгук на практиканта підписується керівником підприємства, а також керівником практики від підприємства і завіряється печаткою.

Після перевірки викладачами звіт захищається здобувачем вищої освіти перед спеціально створеною комісією не пізніше 10 днів після початку занять.

Примітка!!! Додаток А (щоденник та календарний план проходження практики) друкується у форматі брошури.

6. СИСТЕМА ОЦІНЮВАННЯ ТА КОНТРОЛЬ ЗНАНЬ

Захист роботи.

Захист представленої здобувачем роботи проводиться після того, як викладач (керівник практики) перевірів та відмітив всі недоліки. При необхідності робота доопрацьовується, а вже потім захищається. У випадку невиконання роботи здобувач вищої освіти до захисту не допускається. Мета захисту – здобувач вищої освіти-практикант має підтвердити відповідну підготовку й оцінку здібностей і навичок виконання виробничих функцій. Здобувач вищої освіти повинен добре орієнтуватися у змісті поданого до захисту звіту, вміти розкрити питання, визначити та висловити власну думку щодо того чи іншого аспекту функціонування менеджменту на підприємстві (установі, організації).

До звіту з виробничої практики додаються: направлення з відміткою підприємства про проходження практики, щоденник проходження практики, звітні матеріали (форми звітності по підприємству за останній рік дослідження), відмітка щодо проходження практики ставиться на титульній сторінці звіту з виробничої практики. Після рецензування звіту з практики відбувається його захист. Захищають звіти на кафедрі.

Оцінювання здобувачів вищої освіти здійснюється відповідно до Положення про організацію освітнього процесу у Миколаївському національному аграрному університеті, Положення про порядок оцінювання здобувачів вищої освіти у Миколаївському національному аграрному університеті.

Критерії оцінювання здобувачів вищої освіти надаються завчасно. Інформація сформована у освітній платформі Moodle.

Захист представленої здобувачем вищої освіти роботи проводиться після того, як викладач (керівник практики) перевірів та відмітив всі недоліки. Захист звіту з виробничої практики приймає комісія, яка створюється на кафедрі менеджменту та маркетингу.

Здобувач вищої освіти повинен добре орієнтуватися у змісті поданого до захисту звіту, вміти розкрити питання, визначити та висловити власну думку щодо того чи іншого аспекту менеджменту на підприємстві (установі, організації).

Загальна оцінка звіту складається з оцінки за зміст звіту та оцінки за його захист (табл.4). Оцінка за зміст звіту включає наявність у звіті всіх передбачених методичними рекомендаціями розділів, їх наповненість, наявність необхідних документів у додатках до звіту, оформлення звіту (табл. 2). Оцінка за захист звіту включає відповіді здобувача вищої освіти на зауваження керівника практики від університету у рецензії, додаткові запитання членів комісії, висловлення власної критичної думки та пропозицій щодо вдосконалення менеджменту у досліджуваному підприємстві (установі, організації) (табл.3).

Таблиця 2 Критерії оцінювання змісту звіту з виробничої практики з менеджменту

| Назва розділів | Мінімальний бал | Максимальний бал |
|---|-----------------|------------------|
| Вступ | 3 | 5 |
| Розділ 1. Внутрішнє середовище підприємства | 3 | 5 |
| Розділ 2. Зовнішнє середовище підприємства | 3 | 5 |
| Розділ 3. Здійснення загальних функцій менеджменту в підприємстві | 6 | 10 |
| Розділ 4. Організація діяльності менеджерів підприємства | 6 | 10 |
| Розділ 5. Соціально-психологічні аспекти менеджменту підприємства | 6 | 10 |
| Розділ 6. Ефективність системи менеджменту в підприємстві | 6 | 10 |
| Висновки | 3 | 5 |
| Загальна сума балів | 36 | 60 |

Таблиця 3 Шкала переведення балів, отриманих під час захисту звіту, у традиційні (національні) оцінки успішності

| Традиційна 4-бальна оцінка успішності (національна) | Оцінка у балах |
|---|----------------|
| Незадовільно – 2 | 0-23 |
| Задовільно – 3 | 24-30 |
| Добре – 4 | 31-36 |
| Відмінно – 5 | 37-40 |

Таблиця 4 Загальна шкала оцінювання ЄКТС за результатами написання та захисту звіту з виробничої практики з менеджменту (загальна оцінка)

| Сума балів за всі види діяльності | Оцінка ЄКТС | Оцінка за національною шкалою |
|-----------------------------------|-------------|-------------------------------|
| 90 – 100 | A | Відмінно |
| 82 – 89 | B | Добре |
| 75 – 81 | C | |
| 64 – 74 | D | Задовільно |
| 60 – 63 | E | |
| 35 – 59 | FX | Незадовільно |

Список запропонованої літератури

1. Податковий кодекс України : закон України від 02.12.2010 р. №2755–VI. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/2755-17> (дата звернення: 31.05.2021).
2. Митний кодекс України : закон України від 13.03.2012 р. № 4495-VI. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/4495-17> (дата звернення: 31.05.2021).
3. Бюджетний кодекс України : закон України від 08.07.2010 р. № 2456-VI. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/2456-17> (дата звернення: 31.05.2021).
4. Михайлов С. І. Менеджмент : підручник. Вінниця : Нова Книга, 2016. 416 с.
5. Менеджмент: теорія і практика : навчальний посібник / А. А. Мазаракі та ін. Київ : Атіка, 2017. 564 с.
6. Верховна рада України : офіційний сайт. URL: <http://portal.rada.gov.ua>.
7. Державна фіскальна служба України : офіційний сайт. URL: <http://sfs.gov.ua/>.
8. Державна митна служба України : офіційний сайт. URL: <http://www.customs.gov.ua>.
9. Стамат В. М. Формування стратегій міжнародного аграрного маркетингу. *Тенденції та перспективи розвитку менеджменту в умовах глобальних викликів* : матеріали I Міжнар. наук.-практ. конф., м. Херсон, 28 травня 2021 р., Херсон : Книжкове видавництво ФОП Вишемирський В.С., 2021. С. 368-370.
10. Стамат В. М. Стратегічний аналіз як етап стратегічного підходу до управління підприємством. *Глобальні принципи фінансового, облікового та аналітичного забезпечення аграрного сектора економіки* : матеріали міжнар. наук.-практ. конф., м. Харків, 8-9 листопада 2018 р. Харків, 2018. С. 305-308.
11. Тарнавська Н. П., Пушкар Р. М. Менеджмент: теорія та практика. Тернопіль : Карт-бланш, 2016. 490 с.
12. Хомяков В. І. Менеджмент підприємства. 2-ге вид., перероб. і доп. Київ : Кондор, 2016. 434 с.
13. Cal Newport. (2019). Digital Minimalism: Choosing a Focused Life in a Noisy World. 328 p.
14. Julie Zhuo. (2020). The Making of a Manager: What to Do When Everyone Looks to You. 186 p.
15. Mark Villareal. (2020). Leadership Crisis Management: Understanding the 3- Stages of Crisis Management. 256 p.
16. Mary K. Pratt Definition leadership. URL : <https://www.techtarget.com/searchcio/definition/leadership> (дата звернення 16.04.2022)
17. Patric Graupp, Skip Steward and Brad Parsons. (2020). Creating an Effective Management System: Integrating Policy Deployment, TWI, and Kata. 245p.
18. Steven Rogelberg. (2019). The Surprising Science of Meeting : How You Can Lead Your Team to Peak Performance. 293 p.

19. Susan Ward What is leadership? URL :
<https://www.thebalancesmb.com/leadership-definition-2948275> (дата звернення 16.04.2022)
20. How good are your leadership skills? URL :
https://www.mindtools.com/pages/article/newLDR_50.htm (дата звернення 16.04.2022)

ДОДАТКИ

МИКОЛАЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ЩОДЕННИК ПРАКТИКИ

виробнича практика з менеджменту

здобувача вищої освіти _____
(прізвище, ім'я, по батькові)

Факультет менеджменту

Кафедра менеджменту та маркетингу

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Курс _____, група _____

Здобувач вищої освіти _____
(прізвище, ім'я, по батькові)

Прибув на підприємство, організацію, установу "___" _____ 20__ року

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

Вибув з підприємства, організації, установи "___" _____ 20__ року

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

Робочі записи під час практики

Відгук і оцінка роботи здобувача вищої освіти на практиці

(найменування підприємства, організації, установи)

Керівник практики від підприємства, організації, установи

_____ (підпис, печатка)

_____ (прізвище та ініціали)

"__" _____ 20__ року

Відгук осіб, які перевіряли проходження практики

**Висновок керівника практики від університету
про проходження практики**

Дата складання заліку " ____ " _____ 20__ року

Оцінка:
за національною шкалою _____
(словами)

кількість балів _____
(цифрами і словами)

за шкалою ECTS _____

Керівник практики від університету

(підпис)

(прізвище та ініціали)

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
МИКОЛАЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ**

**ЗВІТ
ПРО ПРОХОДЖЕННЯ ВИРОБНИЧОЇ ПРАКТИКИ
З МЕНЕДЖМЕНТУ**

У _____
(назва підприємства, район)

Здобувача вищої освіти II курсу _____ групи
Спеціальність 073 «Менеджмент»

(П.І.Б.)

Керівник від підприємства, установи, організації

(ПІБ)

(підпис)

(печатка)

Керівник від університету:

Кількість балів: _____ Оцінка: ECTS _____

Члени комісії:

1.2. Здійснювати оплату в розмірі посадового окладу у разі зарахування здобувачів вищої освіти на період практики на посаду за профілем навчання.

1.3. Забезпечити кваліфіковане керівництво практикою та закріпити це відповідними документами.

1.4. Забезпечити здобувачів вищої освіти умовами безпечної роботи на кожному робочому місці. Проводити інструктаж з охорони праці з оформленням відповідної документації.

1.5. Розслідувати і враховувати нещасні випадки, якщо вони матимуть місце, зі здобувачами в період практики на «базі практики».

1.6. Створити необхідні умови для виконання здобувачами вищої освіти програми практики. Не допускати використання практикантів на посадах, не передбачених програмою практики і на тих, які не мають відношення до особливостей фахової підготовки здобувачів.

1.7. Дати можливість учасникам освітнього процесу використовувати лабораторії, кабінети, майстерні, бібліотеки, технічну та іншу документацію тощо для успішного засвоєння здобувачами вищої освіти програми практики і виконання ними завдань.

1.8. Забезпечити практикантів спецодягом, запобіжними засобами, лікувально-профілактичним обслуговуванням за нормами, встановленими для штатних працівників.

1.9. Забезпечити облік обсягу робіт практикантів. Про випадки порушення здобувачами вищої освіти трудової дисципліни і правил внутрішнього розпорядку «базі практики» повідомляти «заклад вищої освіти».

1.10. По завершенню практики дати характеристику на кожного практиканта, вказати відношення до роботи та якість підготовленого ними звіту.

1.11. Забезпечити право на дуальну форму здобуття освіти здобувачів відповідно до вимог чинного законодавства.

1.12. Додаткові умови _____

2. «Заклад вищої освіти» зобов'язується:

2.1. Забезпечити кваліфікацію практиканта, яка відповідає програмним результатам навчання.

2.2. Представити за два місяці до початку практики програму практики і не пізніше ніж за тиждень - списки здобувачів, які направлені на практику.

2.3. Направити на «базу практики» практикантів в термін, зазначений у графіку освітнього процесу.

2.4. Забезпечити додержання практикантами трудової дисципліни і правил внутрішнього розпорядку на «базі практики».

2.5. Призначити керівниками практики кваліфікованих науково-педагогічних працівників.

2.6. Надавати працівникам «базі практики» - керівникам практики методичну та інформаційно-консультаційну допомогу в організації і проведенні практики.

2.7. Забезпечити право на дуальну форму здобуття освіти здобувачами відповідно до чинного законодавства України.

2.8. Додаткові умови _____

3. Відповідальність сторін за невиконання угоди:

3.1. Сторони відповідають за невиконання покладених на них обов'язків щодо організації і проведення практики відповідно до чинного законодавства України.

3.2. Всі суперечки, що виникають між сторонами за цією угодою, вирішуються у встановленому порядку.

3.3. Угода набирає сили після її підписання сторонами і діє до завершення практики відповідно до графіку освітнього процесу.

3.4. Угода складена у двох примірниках: по одному – базі практики і закладу вищої освіти.

4. Місцезнаходження сторін:

навчального закладу МНАУ, 54020 м. Миколаїв, вул. Георгія Гангадзе, 9

базі виробничої практики _____

Підписи та печатки:

**Миколаївський національний
аграрний університет:**

База практики:

(підпис) (ініціали, прізвище)
М.П. « ___ » _____ 20 __ року

(підпис) (ініціали, прізвище)
М.П. « ___ » _____ 20 __ року

Анкета
оцінки сучасного стану управління у підприємстві

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

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

2. Що для Вас означає місія підприємства?

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

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

- Так.
- Ні.

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

- Так.
- Ні.

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

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

6. Які розділи бізнес-плану складаються у підприємстві:

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

7. Які види планів особистої роботи складає керівник підприємства:

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

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

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

9. Які види нарад найчастіше проводяться у Вашому підприємстві:

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

10. Яка загальна тривалість наради на підприємстві:

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

11. Як часто проводяться оперативні наради:

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

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

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

13. Планування діяльності Вашого підприємства здійснюється:

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

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

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

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

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

16. Прийняття рішень у Вашому підприємстві здійснюється:

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

17. Проблеми управління, ступінь їх важливості у підприємстві

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

18. Вивчення середовища контролю

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

| | | |
|--|--|--|
| Чи проводиться контроль за виконанням планових виробничих показників? | | |
| Чи проводиться контроль за виконанням планових економічних показників? | | |

Диференціація потреб керівника підприємства (керівника структурного підрозділу)

По кожному твердженню оцініть ступінь згоди з даним твердженням

| | Твердження | Повністю згодний | Згодний | Більше згодний, ніж не згоден | Не знаю | Майже не згодний | Не згодний | Повністю не згодний |
|----|--|------------------|---------|-------------------------------|---------|------------------|------------|---------------------|
| 1 | Заробітна плата зазвичай підвищується тому, хто добре виконує роботу | | | | | | | |
| 2 | Більш детальне пояснення роботи працівнику є корсетним, тоді він точно знає, що від нього чекають | | | | | | | |
| 3 | Працівникам потрібно періодично нагадувати, що від їх роботи залежить конкурентоспроможність підприємства | | | | | | | |
| 4 | Керівник повинен приділяти велику увагу щодо збереження фізичного стану працівника | | | | | | | |
| 5 | Керівник повинен витратити багато зусиль для створення сприятливої, дружньої виробничої атмосфери між підлеглими | | | | | | | |
| 6 | Індивідуальна здатність до більш якісного виконання роботи має велике значення для працівника | | | | | | | |
| 7 | Робітник не так гостро відчуває відповідальність, коли вона чітко не розподілена між членами колективу | | | | | | | |
| 8 | Робітники сподіваються, що їх професіоналізм та знання знадобляться у роботі | | | | | | | |
| 9 | Для закріплення працівників на підприємстві важливим фактором є виплата вихідної допомоги при звільненні і страхові програми | | | | | | | |
| 10 | Майже кожену роботу можна зробити стимулюючою та цікавішою | | | | | | | |
| 11 | Більшість працівників не готові визнати перевагу іншого у тому, що вони роблять | | | | | | | |
| 12 | Керівник може виявити великий інтерес до справ підлеглих шляхом підтримки їх позаробочого відпочинку | | | | | | | |
| 13 | Гордість за роботу – це суттєва винагорода для виконавця | | | | | | | |
| 14 | Працівники хочуть вважати себе кращими у роботі, яку вони виконують | | | | | | | |
| 15 | Гарні взаємовідносини у неформальних групах – необхідна умова гарної працездатності колективу | | | | | | | |
| 16 | Персональне стимулювання за допомогою премій покращує якість | | | | | | | |

| | | | | | | | | |
|----|---|--|--|--|--|--|--|--|
| | роботи | | | | | | | |
| 17 | Можливість спілкування з вищим керівництвом – значуща для працівника | | | | | | | |
| 18 | Працівники зацікавлені у мінімальному контролі при складанні та виконанні програми роботи | | | | | | | |
| 19 | Безпека праці важлива для працівника | | | | | | | |
| 20 | Працівник вважає, що наявність якісного обладнання – необхідна умова успішної роботи | | | | | | | |

Соціально-психологічні аспекти менеджменту

1. Як часто виникають конфлікти у Вашому підприємстві протягом року:

- щоденно
- щотижня
- 2-3 рази на місяць
- майже не виникають
- 2-3 рази на півроку
- свій варіант _____

2. З яких причин виникають конфліктні ситуації:

- особисті
- організаційні
- виробничі
- некомпетентності персоналу
- Ваш варіант _____

3. Хто в основному вирішує конфлікти:

- керівник підприємства
- керівник виробничого підрозділу
- самостійно працівники між собою
- свій варіант _____

4. Хто повинен вирішувати конфліктні ситуації:

- керівник підприємства
- керівник виробничого підрозділу
- самостійно працівники між собою
- свій варіант _____

5. Яку роль відіграє виникнення конфліктів у Вашому підприємстві?

- більше позитивну
- більше негативну
- стимулюючу
- не відіграють
- Ваш варіант _____

Зазначте, будь ласка, дані про Вас:

Назва підприємства _____

Ваша посада _____

Ваша стаття: _____

Стаж роботи на даній посаді _____

Ваш вік _____

Дякуємо за приділену увагу!

Навчальне видання

МЕНЕДЖМЕНТ

Методичні рекомендації

Укладачі: **Стамат** Вікторія Михайлівна,
Полторак Анастасія Сергіївна

Формат 60x84 1/16. Ум. друк. арк. 2.4
Тираж 50 прим. Зам. № ____

Надруковано у видавничому відділі
Миколаївського національного аграрного університету
54020, м. Миколаїв, вул. Георгія Гонгадзе, 9

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК №4490 від 20.02.2013 р.