

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЧЕРНІГІВСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»**

**МЕНЕДЖМЕНТ МАЛИХ І СЕРЕДНІХ  
ПІДПРИЄМСТВ**

**Методичні вказівки до практичних занять  
та самостійної роботи  
для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти  
галузі знань 07 «Управління та адміністрування»,  
спеціальності 073 «Менеджмент»,  
всіх форм навчання**

Обговорено і рекомендовано  
на засіданні кафедри менеджменту  
та адміністрування  
протокол № 4 від 20.02.2024 р.

**Чернігів 2024**

Менеджмент малих і середніх підприємств. Методичні вказівки до практичних занять та самостійної роботи для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти галузі знань 07 «Управління та адміністрування», спеціальності 073 «Менеджмент» всіх форм навчання / Укладачі: Олійченко І.М., Дітковська М.Ю. – Чернігів: НУ «Чернігівська політехніка», 2024. – 60 с.

Укладачі: ОЛІЙЧЕНКО ІГОР МИХАЙЛОВИЧ, доктор наук з державного управління, професор  
ДІТКОВСЬКА МАРИНА ЮРІЇВНА, кандидат наук з державного управління, доцент

Відповідальний за випуск: РУДЕНКО ОЛЬГА МСТИСЛАВІВНА, завідувач кафедри менеджменту та адміністрування, доктор наук з державного управління, професор

Рецензент: ІЛЬЧУК ВАЛЕРІЙ ПЕТРОВИЧ, доктор економічних наук, професор, професор кафедри маркетингу, PR-технологій та логістики Національного університету «Чернігівська політехніка»

## Зміст

<b>Вступ .....</b>	<b>4</b>
<b>Практичне заняття №1 Малий та середній бізнес як об'єкт менеджменту.</b>	<b>7</b>
<b>Практичне заняття №2 Організація та розвиток малого та середнього бізнесу.....</b>	<b>17</b>
<b>Практичне заняття №3 Особливості управлінської праці у малому та середньому бізнесі.....</b>	<b>24</b>
<b>Практичне заняття № 4. Державна підтримка малого та середнього бізнесу.....</b>	<b>30</b>
<b>Практичне заняття № 5. Основні функції менеджменту у малому та середньому бізнесі.....</b>	<b>36</b>
<b>Практичне заняття №6 Установлення пріоритетності завдань. Делегування повноважень.....</b>	<b>42</b>
<b>Практичне заняття № 7 Поняття і значення самоменеджменту.....</b>	<b>52</b>
<b>Рекомендована література.....</b>	<b>59</b>

## Вступ

Бурхливі зміни у сучасному суспільстві, які відбуваються внаслідок переходу до постіндустріального способу виробництва, зумовлюють появу на ринку величезної кількості малих та середніх бізнес-організацій, що мають невеликі цільові аудиторії з ситуативним споживчим попитом і поведінкою. Особливості управління такими організаціями, що впливають з малих масштабів діяльності, а саме: суміщення прав, обов'язків та відповідальності власника малого підприємства і найнятого ним менеджера, недосконалість організаційної структури та відсутність чіткого поділу праці, дозволяють виокремити менеджмент малого бізнесу у самостійний напрям теорії управління.

Говорячи про роль малого підприємництва, необхідно зупинитися на таких основних моментах:

- мале підприємництво сприяє досягненню оптимальної структури економіки, і в першу чергу регіональної, завдяки гнучкості і здатності займати дрібні ринкові ніші;
- вагомою функцією малого підприємництва служить функція забезпечення підвищеної мобільності і гнучкості ринкової економіки;
- добре розвинений малий бізнес забезпечує розвиток конкуренції, створює систему сильних мотиваційних стимулів для більш повного використання знань, умінь, енергії та працьовитості населення;
- мале підприємництво за своєю природою є більш інноваційним в порівнянні з великими компаніями, так як саме створення малих фірм нерідко пов'язане з ідеєю комерційного використання будь-якого нововведення.

В сучасних економічних умовах розвиток малого підприємництва є одним з найважливіших завдань державного управління.

Вироблення навичок управління малим та середнім бізнесом – важлива складова підготовки фахівців у сфері бізнес-адміністрування.

Мета методичних вказівок: вивчення студентами сутності і ролі малого бізнесу в економіці держави, формування у студентів системи знань, умінь і навичок щодо основних аспектів створення малого та середнього бізнесу та оцінки результатів його діяльності.

Методичні вказівки містять завдання для виконання під час самостійної роботи, проблемні питання для самоконтролю. Практичні завдання та

проблемні питання дають змогу активізувати навчання та набуття студентами практичних навичок аналізу малого і середнього бізнесу.

Для здійснення самоконтролю студентами, а також для контролю їх знань з боку викладачів розроблені та запропоновані для використання тестові завдання.

# Практична робота № 1

## Малий та середній бізнес як об'єкт менеджменту

### 1.1. Мета роботи

1. Ознайомитись з сутністю та соціально-економічним значенням МСБ в економіці.
2. Розглянути середовище, організаційну культуру, соціальну відповідальність МСБ.
3. Проаналізувати способи взаємодії великого та малого бізнесу.

### 1.2. Теоретичні відомості

Необхідно з'ясувати сутність та роль МСБ у розвитку економіки, його соціально-економічне значення. Важливими *функціями МСБ* є: сприяння соціально-політичній стабільності суспільства, вільному вибору шляхів і способів самореалізації; формування конкурентного середовища (МСБ значно меншою мірою піддається монополізації, ніж великі підприємства, за умов вузької спеціалізації виступає як дійовий конкурент, що підриває монополні позиції великих корпорацій); оперативне задоволення потреб споживача (МСБ орієнтований на задоволення індивідуальних потреб, гнучке реагує на зміни ринкової кон'юнктури); сприяння НТП (прискорення реалізації новітніх технічних і комерційних ідей, випуск наукомісткої продукції); розв'язання проблем зайнятості (створення нових робочих місць, організація самозайнятості – у розвинутих країнах на малий бізнес припадає у середньому 50 % усіх зайнятих та до 70–80 % нових робочих місць); пом'якшення соціальної напруги і демократизація ринкових відносин (МСБ – основа формування середнього класу, послаблює соціальну диференціацію та розширює соціальну базу реформ).

Важливо звернути увагу на те, що критерії віднесення бізнесу до малого або середнього визначені національним законодавством. Так, у Господарському кодексі України (ст. 55) до суб'єктів МСБ відносять: *суб'єктів мікропідприємництва* (до 10 осіб, до 2 млн євро), *малого підприємництва* (до 50 осіб, до 10 млн євро), *середнього підприємництва* (до 250 осіб, до 50 млн євро). Однак виключно для цілей бухгалтерського обліку та складання фінансової звітності вже з 2018 р. використовується нова класифікація, яка не збігається з Господарським кодексом України. Її оновлення викликане необхідністю адаптації законодавства до вимог МСФЗ, а також до Директиви 2013/34/ЄС Європейського парламенту і ради від 26.06.2013 р. про щорічну фінансову звітність. Так, у Законі України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» міститься така класифікація підприємств (крім бюджетних установ): *мікропідприємства* (балансова вартість активів – до 350 тис. євро; чистий дохід від реалізації

продукції, товарів, робіт, послуг – до 700 тис. євро; середня кількість працівників – до 10 осіб); *малі підприємства* (балансова вартість активів – до 4 млн євро; чистий дохід від реалізації продукції, товарів, робіт, послуг – до 8 млн євро; середня кількість працівників – до 50 осіб); *великі підприємства* (балансова вартість активів – понад 20 млн євро; чистий дохід від реалізації продукції, товарів, робіт, послуг – понад 40 млн євро; середня кількість працівників – понад 250 осіб); *середні підприємства* (балансова вартість активів – до 20 млн євро; чистий дохід від реалізації продукції, товарів, робіт, послуг – до 40 млн євро; середня кількість працівників – до 250 осіб). Важливо зазначити, що для того, щоб належати до тієї чи іншої категорії підприємств, необхідно виконати щонайменше два з трьох вищезгаданих критеріїв за рік, який передує звітному.

Доцільно зосередитися на змісті понять «зовнішнє середовище» та «внутрішнє середовище» бізнес-організації. Так, *зовнішнє середовище фірми* – це чинники й умови, що перебувають поза фірмою та існують незалежно від неї, але впливають або можуть впливати на її функціонування. Загальною рисою факторів зовнішнього середовища є неконтрольованість їх з боку фірми, оскільки вони не залежать від неї. Залежно від характеру впливу – прямого або непрямого – елементи зовнішнього середовища фірми можна поділити на дві групи. Перша група – *макросередовище фірми* – елементи зовнішнього середовища, що не контролюються фірмою і здійснюють непрямий, опосередкований вплив на її ефективність: економічні, соціальні, політичні, правові, науково-технічні, культурні, демографічні, природні, міжнародні чинники та умови підприємницької діяльності у країні. Друга група чинників зовнішнього середовища фірми – це її *мікросередовище*, тобто чинники, що не контролюються фірмою і безпосередньо впливають на її функціонування: постачальники, клієнти, конкуренти, посередники, так звані контактні аудиторії – заклади ринкової, суспільної, державної інфраструктури, з якими контактує фірма (банки, біржі, засоби масової інформації, суспільні організації, державні органи та ін.). Саме чинники мікросередовища є своєрідним провідником впливу на фірму факторів макросередовища. До зовнішнього середовища фірми належить інституційне середовище. *Внутрішнє середовище* – фактори, які контролюються керівництвом організації і безпосередньо впливають на її діяльність (мета фірми, її структура, технології, персонал).

Вивчення поняття «культура організації». *Культура організації* – сукупність цінностей, традицій, норм поведінки, поглядів, властивих членам організації. Необхідно усвідомити, що організаційну культуру формують об'єктивні та суб'єктивні елементи. До *суб'єктивних елементів культури*

*організації* належать організаційні табу, звичаї, ритуали, зразки поведінки, мова спілкування, гасла. *Об'єктивні елементи*: місце розташування організації, дизайн і обладнання робочих місць, престиж та імідж організації тощо. *Методи формування організаційної культури*, серед яких: встановлення правил, визначення принципів роботи організації; розподіл привілеїв; дбайливе ставлення до історії організації, підтримка традицій; організація церемоній, святкувань; особиста поведінка керівника; кадрові рішення. Важливо усвідомити, що організаційна культура підприємств МСБ зі стійким становищем на ринку визначається завданнями адаптації до агресивного зовнішнього середовища. Загалом *організаційна культура найчастіше не визнається МСБ як ресурс успішності бізнесу*. За даними досліджень, для суб'єктів МСБ, які існують на ринку до 3 років, властива «культура влади», від 3 до 10 років – змішаний тип культури, більше 10 років – підприємницький тип культури, «культура задачі». Важливо наголосити, що *зазвичай суб'єкти МСБ характеризуються слабкою (низькою) організаційною культурою*. Це зумовлено: слабким усвідомленням цілей організації; несистемністю організаційної культури; нехтуванням використання людських відносин в інтересах згуртування колективу; недостатністю заходів, спрямованих на підтримку високої якості життя працівників.

*Зміст соціальної відповідальності*. Це: зобов'язання керівництва організації здійснювати дії, що відповідають інтересам суспільства і самої компанії у соціальній, економічній і екологічній сферах; добросовісна ділова практика з метою досягнення найвищих результатів та високого рівня конкурентоспроможності фірми, забезпечення соціальної злагоди й суспільного розвитку; етичний принцип, якого дотримуються підприємці у процесі прийняття управлінських рішень, вимога високих стандартів поведінки бізнесу загалом. Розрізняють внутрішню і зовнішню соціальну відповідальність. *Внутрішня соціальна відповідальність* – ділова практика щодо власного персоналу, а саме: безпека праці, стабільність і підтримка гідного рівня зарплати, медичне й соціальне страхування працівників, програми підготовки та підвищення кваліфікації тощо. *Зовнішня соціальна відповідальність* – корпоративні соціальні ініціативи, спрямовані до зовнішнього середовища фірми – контактних аудиторій, споживачів і мережі ділових партнерів: добросовісна ділова практика ведіння бізнесу; спонсорство і корпоративна благодійність; випуск якісної продукції як відповідальність перед споживачами товарів і послуг; реалізація різних соціальних програм допомоги соціально незахищеним верствам населення, підтримки материнства та дитинства, місцевих культурних, освітніх або спортивних організацій, волонтерської роботи в громаді. Важливо усвідомити, що



*розвитку соціальної відповідальності МСБ в Україні* перешкоджає поширення неформальних економічних відносин – тіньової зайнятості й оплати праці. Багато підприємців ухиляється від сплати податків, виконання обов'язків із соціального захисту працівників, порушують трудове законодавство при найму та звільненні працівників, не надають гарантій збереження робочого місця під час кризи.

Визначення та аналіз способів взаємодії великого та малого бізнесу, що здійснюється у формі спільного підприємництва. *Спільне підприємництво* – це різноманітні форми виробничо-господарської діяльності партнерів, яка ґрунтується на об'єднанні зусиль, фінансових засобів, матеріальних ресурсів, довгострокових гарантій збуту товарів, систематичному оновленні продукції, науково-виробничій і торговій кооперації, участі у прибутках, розподілі технічних та інвестиційних ризиків. Спільне підприємництво здійснюється у формах *обміну технологіями й послугами* з подальшим розподілом програм випуску продукції та її реалізації, а також у таких формах, як *концесії, консорціуми, акціонерні товариства і компанії з виробничо-збутовою діяльністю, спільні (змішані) підприємства*. Одним із способів взаємодії великого і малого бізнесу є *франчайзинг* – відносини між суб'єктами ринку, які полягають у передачі однією стороною іншій стороні прав на ведіння певного бізнесу на певних умовах, використовуючи при цьому бренд, товарний знак, принципи організації діяльності тощо передавальної сторони. Важливо усвідомити, що на сучасному етапі розвитку економіки МСБ усе активніше включається у міжнародне співробітництво: відбувається *інтернаціоналізація МСБ* – послідовний й організований процес збільшення міжнародної залученості компанії та пов'язані з ним зміни в організаційних формах бізнесу, процес пристосування дій компанії до міжнародного середовища, встановлення та реалізації взаємовідносин з підприємствами інших країн. Популярності набуває *японська модель взаємодії між малим та великим бізнесом*, коли біля майже кожного великого підприємства створюється «шлейф» з багатьох малих фірм, що проводять дослідження, розробляють і упроваджують технології, постачають комплектуючі, забезпечують ремонтні послуги, відповідають за рекламу тощо.

### **1.3 Практичне завдання**

1. Ознайомитися з теоретичними відомостями за тематикою теоретичного заняття.
2. Відповісти на контрольні запитання п. 1.4 практичного завдання.
3. Виконати практичні завдання 1.5.
4. Виконати тестові завдання п. 1.6.

### **1.4 Питання для самоперевірки та аудиторного контролю знань**

1. Що таке МСБ? Яка його роль в економіці?
2. Охарактеризуйте стан та перспективи розвитку МСБ в економіці України.
3. У яких організаційних формах може існувати МСБ? У чому полягають їх переваги та недоліки?
4. Що таке внутрішнє та зовнішнє середовище МСБ? Які компоненти формують внутрішнє та зовнішнє середовище МСБ?
5. Що таке організаційна культура МСБ? Яким чином вона впливає на розвиток МСБ?
6. У чому полягає соціальна відповідальність МСБ?
7. Які способи взаємодії великого та малого бізнесу Вам відомі?
8. Необхідною умовою досягнення бажаного успіху комерційної діяльності є:...
9. Чому, *на ваш погляд*, соціальна діяльність має особливе значення в діяльності підприємства?
10. Роль малого підприємництва у житті суспільства полягає в тому, що...

### 1.5 Завдання

**Завдання 1.5.1.** Визначте, до якої групи суб'єктів господарювання (мале підприємство, середнє або велике підприємство) відносять підприємство, на якому працює 60 осіб, сума балансу становить 25 млн грн, виручки – 12 млн грн, якщо середньорічний курс євро за рік дорівнював 28,29 грн/євро.

#### **Завдання 1.5.2.**

У таблиці представлені ключові поняття та їхні визначення. Установіть, якому поняттю ліворуч відповідає наведене праворуч визначення, вказавши потрібний номер.

Поняття	№	Зміст
унітарне підприємство		1. це важлива, складна, відкрита, унікальна і необхідна феноменологічна система, яка базується на його виробничо-технічній, організаційній та економічній побудові
підприємство у вузькому розумінні		2. утворюється, як правило, двома або більше засновниками за їх спільним рішенням (договором), діє на основі об'єднання майна

		та/або підприємницької чи трудової діяльності засновників (учасників), їх спільного управління справами, на основі корпоративних прав, у тому числі через органи, що ними створюються, участі засновників (учасників) у розподілі доходів та ризиків підприємства
майно підприємства		3. спрощене уявлення дійсності у вигляді будь-якого відображення досліджуваного об'єкта
корпоративне підприємство		4. має за мету виявлення і задоволення основних вимог споживачів відповідно до усіх можливостей підприємства за рахунок використання інструментів активного розвитку ринку
компромісна модель		5. створюється одним засновником, який виділяє необхідне для того майно, формує відповідно до закону статутний фонд, не поділений на частки (паї), затверджує статут, розподіляє доходи, безпосередньо або через керівника, який ним призначається, керує підприємством і формує його трудовий колектив на засадах трудового найму, вирішує питання реорганізації та ліквідації підприємства
бізнес-модель підприємства		6. система зв'язків (виробничих, технічних, організаційних, економічних), спрямованих на

		підтримання життєдіяльності і розвитку
підприємство — в широкому розумінні		7. головною метою ставить задоволення вимог споживачів у межах реальних можливостей підприємства
інноваційна модель		8. виробничі і невиробничі засоби, а також інші цінності, вартість яких відображається в самостійному балансі підприємства
прибуток		9. направляє вектор основних зусиль на формування діяльності підприємства відповідно до вимог ринку та споживачів, використовуючи попередні інформаційні джерела
маркетингова модель		10. показник фінансових результатів господарської діяльності

### 1.6 Тести для самоперевірки знань

1. Малий та середній бізнес відіграє таку роль у суспільно-економічному розвитку країни:

- а) формування конкурентного середовища;
- б) прискорення реалізації новітніх технічних і комерційних ідей, випуск наукомісткої продукції;
- в) розв'язання проблем зайнятості;
- г) сприяння вільному вибору шляхів і способів самореалізації людини;
- д) усе перелічене є правильним.

2. Мале підприємство – це підприємство, для якого характерні щонайменше два з трьох критеріїв:

- а) балансова вартість активів – до 350 тис євро; чистий дохід від реалізації продукції, товарів, робіт, послуг – до 700 тис. євро; середня кількість працівників – до 10 осіб;
- б) балансова вартість активів – до 4 млн євро; чистий дохід від реалізації продукції, товарів, робіт, послуг – до 8 млн євро;

- в) балансова вартість активів – понад 20 млн євро; чистий дохід від реалізації продукції, товарів, робіт, послуг – понад 40 млн євро; середня кількість працівників – понад 250 осіб;
- г) балансова вартість активів – до 20 млн євро; чистий дохід від реалізації продукції, товарів, робіт, послуг – до 40 млн євро; середня кількість працівників – до 250 осіб;
- д) балансова вартість активів – до 100 млн євро; чистий дохід від реалізації продукції, товарів, робіт, послуг – до 60 млн євро; середня кількість працівників – до 500 осіб.

3. Середнє підприємство – це підприємство, для якого характерні щонайменше два з трьох критеріїв:

- а) балансова вартість активів – до 350 тис. євро; чистий дохід від реалізації продукції, товарів, робіт, послуг – до 700 тис. євро; середня кількість працівників – до 10 осіб;
- б) балансова вартість активів – до 4 млн євро; чистий дохід від реалізації продукції, товарів, робіт, послуг – до 8 млн євро;
- в) балансова вартість активів – понад 20 млн євро; чистий дохід від реалізації продукції, товарів, робіт, послуг – понад 40 млн євро; середня кількість працівників – понад 250 осіб;
- г) балансова вартість активів – до 20 млн євро; чистий дохід від реалізації продукції, товарів, робіт, послуг – до 40 млн євро; середня кількість працівників – до 250 осіб;
- д) балансова вартість активів – до 100 млн євро; чистий дохід від реалізації продукції, товарів, робіт, послуг – до 60 млн євро; середня кількість працівників – до 500 осіб.

4. Якщо балансова вартість активів підприємства 200 тис. євро, чистий дохід від реалізації продукції 500 тис. євро, а кількість працюючих 12 осіб, то таке підприємство можна розглядати як:

- а) мікропідприємство;
- б) мале підприємство;
- в) середнє підприємство;
- г) велике підприємство;
- д) акціонерне товариство.

5. Якщо балансова вартість активів підприємства 100 млн євро, чистий дохід від реалізації продукції 35 млн євро, а кількість працюючих 200 осіб, то таке підприємство можна розглядати як:

- а) мікропідприємство;
- б) мале підприємство;
- в) середнє підприємство;

- г) велике підприємство;
- д) акціонерне товариство.

6. Чинники й умови, що перебувають поза фірмою та існують незалежно від неї, але впливають або можуть впливати на її функціонування, називаються:

- а) внутрішнім середовищем;
- б) зовнішнім середовищем;
- в) регуляторним середовищем;
- г) нерегуляторним середовищем;
- д) корпоративною культурою.

7. Макросередовище фірми – це:

- а) елементи зовнішнього середовища, що не контролюються фірмою і здійснюють непрямий, опосередкований вплив на її ефективність;
- б) чинники, що не контролюються фірмою і безпосередньо впливають на її функціонування;
- в) елементи внутрішнього середовища, які перебувають під контролем фірми;
- г) елементи зовнішнього середовища, що контролюються фірмою і здійснюють непрямий вплив на її ефективність;
- д) елементи зовнішнього середовища, що не контролюються фірмою і здійснюють прямий вплив на її ефективність.

8. Постачальники, клієнти, конкуренти, посередники, контактні аудиторії утворюють:

- а) внутрішнє середовище фірми;
- б) макросередовище фірми;
- в) мікросередовище фірми;
- г) інституційне середовище фірми;
- д) регуляторне середовище фірми.

9. Організаційна культура – це:

- а) моральні переконання власників;
- б) сукупність цінностей, традицій, норм поведінки, поглядів, властивих членам організації;
- в) правила внутрішнього розпорядку;
- г) дрес-код організації;
- д) регуляторне середовище фірми.

10. Як приклад соціальної відповідальності малого та середнього бізнесу можна розглядати:

- а) на мале підприємство неофіційно (без реєстрації) працевлаштовано особу передпенсійного віку, яку ніхто не хотів брати на роботу легально;

- б) суб'єкт малого та середнього бізнесу сплатив квартальну премію «у конвертах», щоб співробітники не платили з цієї суми податків, адже так у них залишиться більше грошей;
- в) суб'єкт малого та середнього бізнесу приховав частину своїх доходів від оподаткування, щоб мати можливість згодом спрямувати ці гроші на реалізацію програм допомоги соціально незахищеним верствам населення;
- г) суб'єкт малого та середнього бізнесу при виготовленні сметани замінив частину молока пальмовою олією, внаслідок чого продукція стала дешевшою та доступнішою для споживача;
- д) суб'єкт малого та середнього бізнесу здійснює медичне й соціальне страхування працівників.

11. Франчайзинг – це:

- а) послідовний й організований процес збільшення міжнародної залученості компанії та пов'язані з ним зміни в організаційних формах бізнесу;
- б) передача майна в оренду;
- в) відносини між суб'єктами ринку, які полягають у передачі від однієї сторони іншій стороні прав на ведення певного бізнесу на певних умовах;
- г) продаж товарів за кордон;
- д) грошовий вимір гудвілу.

## Практична робота № 2

### Організація та розвиток малого та середнього бізнесу

#### 2.1. Мета роботи

1. Ознайомитись зі створенням нових суб'єктів МСБ.
2. Проаналізувати керівництво і лідерство, конфлікти у МСБ.
3. Розглянути партнерство у бізнесі.

#### 2.2. Теоретичні відомості

Необхідно з'ясувати *зміст етапів розробки бізнесу*, а саме: визначення сильних сторін майбутнього підприємця; напрацювання бізнес-ідеї, яку варто розробляти, використовуючи власні сильні сторони (у тому числі оцінити можливості капіталізації ідеї, тобто її перетворення у перспективі на джерело пасивного доходу); розробка бізнес-плану. Важливо усвідомити, що перед початком власної справи варто виконати «маркетингову розвідку», тобто знайти свою «ринкову нішу». Найчастіше ідеї, які реалізуються у МСБ, мають відповідати таким вимогам: високий рівень рентабельності; швидка окупність проекту (не кожна продукція має можливість продажу в максимальному обсязі); відносно прийнятні умови матеріально-технічного забезпечення; невисокий рівень капіталомісткості; найменший ризик; мобільність (здатність до швидких змін); підтримка авторитетними органами (податковими, фінансовими та ін.).

Слід усвідомити *зміст процедури державної реєстрації суб'єкта підприємницької діяльності*. Передусім необхідно визначити та проаналізувати *переваги та недоліки найбільш поширених в Україні у МСБ організаційно-правових форм здійснення підприємницької діяльності* – фізична особа-підприємець, приватне підприємство, товариство з обмеженою відповідальністю. Так, *перевагами ФОП* є: вільне розпорядження коштами, що надходять; простота оформлення реєстраційних документів та постановки на податковий облік; спрощений порядок ведення обліку господарської діяльності; простота процедури закриття; відсутність необхідності мати юридичну адресу, печатку та відкривати розрахунковий рахунок; відсутність подвійного оподаткування тощо. *Перевагами ТОВ* є: обмежена майнова відповідальність; можливість розширення складу засновників з метою залучення додаткового фінансування; вільна комплектація статутного капіталу (може бути представлений не тільки грошима); висока інвестиційна привабливість тощо. *Перевагами ПП* є: гнучке правове регулювання; обмежена відповідальність; відсутність вимог до мінімального розміру статутного капіталу; можливість здійснювати діяльність директора без виплати зарплати (якщо директор – засновник ПП) тощо. Після визначення організаційно-правової форми МСБ важливо з'ясувати *зміст процедури*



*державної реєстрації*, яка відрізняється для фізичних та юридичних осіб. Варто зрозуміти, що кінцевим результатом реєстрації є внесення суб'єкта підприємницької діяльності до *Єдиного державного реєстру юридичних осіб та фізичних осіб*. Слід наголосити, що процедура реєстрації в Україні щороку спрощується. З останніх новацій, що покращують регуляторне середовище, зазначимо: можливість подання онлайн реєстраційної заяви, скасування плати за реєстрацію для фізичних осіб, можливість надсилати та отримувати документи поштою.

З'ясування сутності понять «керівництво» та «лідерство». Важливо усвідомити, що *керівництво* – це процес впливу на підлеглих за допомогою формальних важелів для забезпечення виконання ними офіційно визначених доручень і вирішення певних завдань. Основою керівництва є вплив і влада. *Вплив* – це поведінка однієї людини, яка вносить зміни у поведінку, стосунки, відчуття іншої людини. *Влада* – це можливість впливати на поведінку інших. Розрізняють різні джерела влади: джерела влади, що мають особистісну основу; джерела влади, що мають організаційну основу; джерела влади, що мають особистісну та організаційну основу. Надалі слід встановити відмінності між такими формами влади: *традиційна (легітимна, законна) влада* – підлеглий виконує вимоги керівника, бо це відповідає суспільно прийнятним нормам; він вірить, що його обов'язок – коритися, бо керівник має право віддавати накази; *влада примусу* – базується на страхові, підлеглий дотримується вказівок керівника, тому що, на його думку, їх порушення призведе до покарання, зашкодить задоволенню його потреб; *влада винагороди* – підлеглий виконує вимоги, розраховуючи таким чином досягнути задоволення власних потреб; *експертна влада* – підлеглий вірить, що керівник має знання, яких у нього самого немає та які дозволять обрати оптимальний шлях для досягнення поставлених цілей; *харизматична (еталонна) влада* – ґрунтується на емоціях. Важливо визначити, які форми влади є найбільш ефективними у МСБ.

Зосередимось на причинах, що змушують підприємців об'єднуватися з іншими підприємцями заради утворення партнерства. У МСБ залучення *партнерів* відкриває додаткові можливості для капіталовкладень, освоєння нових видів продукції, опанування нових бізнес-процесів, зростання бізнесу. Проте важливо усвідомити, що партнерство у бізнесі може як надавати суттєві переваги у порівнянні з одноособовим ведінням бізнесу, так і створювати додаткові складнощі. *Перевагами партнерства* у бізнесі є: підтримка партнера – фінансова, консультаційна, організаційна; поділ відповідальності; можливість розмежування сфер діяльності та контролю; швидке реагування на проблеми з декількох сторін і багатогранне бачення проблеми; зниження

ризиків у бізнесі за рахунок більшого обсягу знань і умінь кожного партнера тощо. До *недоліків бізнес-партнерства* можна віднести: розподіл доходу залежно від ролі і внеску кожного учасника у спільну справу; необхідність пристосовуватися до особистості партнера; у разі припинення партнерських відносин ділити спільний бізнес. Ідеальним варіантом у партнерських відносинах може вважатися створення юридичної особи, наприклад: ТОВ, яке забезпечить рівноправний розподіл майна і бізнесу в майбутньому, якщо виникнуть проблеми. Товариство з обмеженою відповідальністю дозволяє документально підтверджено розділити майно компаньйонів при виході одного зі складу учасників. Важливо наголосити, що *конфлікти між партнерами неминучі*. Проте не усі вони є деструктивними. Найчастіше виникають такі конфлікти: ціннісні конфлікти; конфлікт інтересів; конфлікти стилів. *Причинами конфліктів у МСБ* може стати: відсутність чіткої та узгодженої стратегії розвитку бізнесу; неоднорідна структура первинних капіталовкладень; відсутність чіткої системи оплати праці та розподілу прибутків; професійні знання, навички та ефективність власників бізнесу; відсутність заздалегідь напрацьованих сценаріїв виходу з бізнесу. Конфлікти можуть вирішуватися у суді або поза ним. *Медіація* – це альтернативна державному судочинству процедура, яка дозволяє економити час, гроші та інші ресурси конфліктуючих сторін і на якісно іншому рівні вирішити суперечку, зберігаючи позитивні відносини між сторонами.

Розпочнемо з усвідомлення сутності поняття *«організаційний розвиток»*, яку можна визначити як довготривалу роботу щодо оновлення організації та удосконалення процесів розв'язання організаційних проблем. Важливим засобом організаційного розвитку є *організаційні зміни* – свідомі, цілеспрямовані дії менеджерів або працівників щодо поліпшення роботи структурних підрозділів організації загалом або за окремими важливими напрямками. *Метою організаційних змін* є поліпшення адаптаційних можливостей організації. Організаційні зміни або плануються заздалегідь як превентивна реакція на можливі зміни у середовищі організації, або відбуваються *postfactum* як відповідь на зміни у внутрішньому або зовнішньому середовищі, що вже відбулися. Надалі опрацюємо *класифікацію організаційних змін*. Необхідно зрозуміти, що ефективне управління змінами – не просте завдання. Для його реалізації необхідні: правильна оцінка процесів, що відбуваються в організації, усвідомлення проблем, розробка та упровадження потрібних для їх вирішення заходів, подолання вірогідного опору змінам. *Опір змінам* – вчинки працівників, спрямовані на дискредитацію, затримку або протидію здійсненню організаційним змінам. *Опір може здійснюватися у різних формах*: відмова від виконання дій;

відкладання дій у часі; повне або часткове приховування інформації; саботаж; свідоме зниження продуктивності; масові звільнення кваліфікованих працівників, страйки тощо. Тому важливим є *визначення факторів, які здатні суттєво полегшити процес організаційних змін*: ефективні комунікації; авторитет керівництва; залучення до змін; мотивація; увага та підтримка; робота з групами, у тому числі неформальними.

### **2.3 Практичне завдання**

1. Ознайомитися з теоретичними відомостями за тематикою теоретичного заняття.
2. Відповісти на контрольні запитання п. 2.4 практичного завдання.
3. Виконати практичне завдання 2.5.
4. Виконати тестові завдання п. 2.6.

### **2.4 Питання для самоперевірки та аудиторного контролю знань**

1. Назвіть та охарактеризуйте етапи створення нових МСБ.
2. Що таке бізнес-ідея? Які бізнес-ідеї можна вважати продуктивними з точки зору їх реалізації у МСБ?
3. Як обрати організаційно-правову форму функціонування суб'єктів МСБ? На що необхідно звертати увагу?
4. Як здійснюється державна реєстрація суб'єктів МСБ? Які відмінності існують у процедурах реєстрації для фізичних та юридичних осіб?
5. Хто і як здійснює керівництво у МСБ? Що таке вплив та влада?
6. Що таке лідерство? Яку роль відіграє лідерство у розвитку МСБ?
7. Назвіть та поясніть переваги та недоліки партнерства у МСБ.
8. Як та чому виникають конфлікти між партнерами? Чи завжди конфлікти є деструктивними?
9. Яких запобіжних заходів слід вживати для уникнення та подолання конфліктів? Розкрийте роль медіації у подоланні конфліктів.
10. Що таке організаційний розвиток МСБ? Яку роль у цьому процесі відіграють організаційні зміни?
11. Чому власники та працівники можуть опиратися змінам? У яких формах здійснюється організаційний опір? Як його подолати?

### **2.5 Завдання**

Проаналізуйте переваги та недоліки реєстрації суб'єкта господарювання у формі ТОВ та ФОП. Заповніть таблицю 2.1.

*Таблиця 2.1* – Порівняльна характеристика здійснення суб'єктом бізнесу господарської діяльності у формі ФОП та ФОВ

<b>Характеристики</b>	<b>ФОП</b>	<b>ТОВ</b>
Необхідність відкриття розрахункового рахунку у банку		
Можливість вільно розпоряджатися коштами одразу після їх надходження		
Обов'язкова наявність юридичної адреси		
Необхідність мати печатку		
Необхідність мати касовий апарат		
Можливість застосовувати спрощену систему оподаткування		
Можливість залучати сторонніх інвесторів		
Майнова відповідальність		
Обмеження на здійснення господарської діяльності		
Необхідність внесення обов'язкових платежів у позабюджетні фонди навіть у тому випадку, коли у звітному періоді не велася діяльність і не було отримано прибуток		
Можливість вільно обирати назву		
Можливість розширення складу учасників		
Інвестиційна привабливість		
Вартість процедури реєстрації		
Простота процедури реєстрації		

## **2.6 Тести для самоперевірки знань**

1. Вартість державної процедури реєстрації фізичної особи-підприємця:
  - а) дорівнює державному миту, що необхідно сплатити;
  - б) дорівнює гонорару нотаріуса, який здійснює підготовку необхідних документів;
  - в) залежить від того, на якій системі оподаткування буде працювати ФОП;
  - г) залежить від того, яким видом господарської діяльності буде займатися ФОП;
  - д) є безкоштовною.
2. Капіталізація бізнес-ідеї – це:
  - а) залучення інвестицій у її реалізацію;
  - б) можливість її перетворення у перспективі на джерело пасивного доходу;
  - в) закриття бізнесу;
  - г) балансова вартість активів бізнесу;
  - д) державна реєстрація суб'єкта підприємницької діяльності.

3. Національним законодавством України встановлено такі вимоги до мінімальної величини статутного капіталу приватного підприємства:

- а) величина статутного капіталу має бути не меншою за 1250 мінімальних заробітних плат на момент реєстрації;
- б) величина статутного капіталу має бути не меншою за 100 тис. грн на момент реєстрації;
- в) величина статутного капіталу є довільною;
- г) величина статутного капіталу є кратною балансовій вартості активів;
- д) величина статутного капіталу дорівнює гудвілу.

4. У ТОВ матеріальна відповідальність учасників:

- а) не поширюється на їх особисту власність і обмежується лише їх частками у статутному капіталі ТОВ;
- б) поширюється на їх особисту власність і обмежується лише їх частками у статутному капіталі ТОВ;
- в) завжди є повною;
- г) залежить від того, на якій системі оподаткування працює суб'єкт підприємницької діяльності;
- д) взагалі відсутня.

5. У фізичної особи-підприємця матеріальна відповідальність:

- а) не поширюється на особисту власність;
- б) поширюється на особисту власність;
- в) завжди є обмеженою;
- г) залежить від того, на якій системі оподаткування працює суб'єкт підприємницької діяльності;
- д) взагалі відсутня.

6. Кошти, які надходять на рахунки фізичної особи-підприємця, можна витратити:

- а) одразу після слати податків;
- б) одразу;
- в) тільки після виплати дивідендів;
- г) тільки після виплати обов'язкових зборів та платежів;
- д) після виплати заробітної плати.

7. Якщо у звітному періоді ФОП не велася діяльність і не було отримано прибутку, то:

- а) існує необхідність внесення обов'язкових платежів у позабюджетні фонди;
- б) відсутня необхідність внесення обов'язкових платежів у позабюджетні фонди;

- в) існує необхідність внесення обов'язкових платежів у позабюджетні фонди, але тільки якщо ФОП працює на загальній системі оподаткування;
- г) існує необхідність внесення обов'язкових платежів у позабюджетні фонди, але тільки якщо ФОП працює на спрощеній системі оподаткування;
- д) відсутня необхідність внесення обов'язкових платежів у позабюджетні фонди, але тільки якщо ФОП працює на загальній системі оподаткування.

8. У ТОВ статутний капітал може бути представлений:

- а) виключно майном;
- б) виключно грошима;
- в) виключно цінними паперами;
- г) грошима або майном залежно від кількості засновників;
- д) грошима, цінними паперами або іншим майном.

9. Експертна влада ґрунтується на тому, що:

- а) підлеглий боїться покарання;
- б) підлеглий виконує вимоги керівника, бо це відповідає суспільно прийнятним нормам;
- в) підлеглий виконує вимоги, розраховуючи досягнути задоволення власних потреб;
- г) підлеглий виконує вимоги тому, що він емоційно відданий керівникові;
- д) підлеглий вірить, що керівник має знання, яких у нього бракує.

10. Перевагами партнерства у бізнесі не є:

- а) поділ відповідальності;
- б) зниження ризиків;
- в) розподіл отриманих доходів залежно від внеску учасників;
- г) можливість розмежування сфер діяльності і контролю;
- д) підтримка з боку партнерів.

11. Можливі причини конфліктів у бізнесі:

- а) відсутність чіткої та узгодженої стратегії розвитку бізнесу;
- б) неоднорідна структура первинних капіталовкладень;
- в) відсутність чіткої системи оплати праці та розподілу прибутків;
- г) професійні знання, навички та ефективність власників бізнесу;
- д) усе перелічене є правильним.

## **Практична робота № 3**

### **Особливості управлінської праці у малому та середньому бізнесі**

#### **3.1. Мета роботи**

1. Ознайомитись з сутністю, змістом, предметом, об'єктом управлінської праці у МСБ.
2. Розглянути завдання менеджера в управлінні діяльністю малих та середніх суб'єктів господарювання. Вимоги до менеджерів.

#### **3.2. Теоретичні відомості**

Менеджмент є особливим видом професійної діяльності, змістом якої є управління організацією. Результатом управлінської праці є досягнення поставленої мети. Управлінська діяльність принципово відрізняється від інших видів праці. Їй властива різноманітність, фрагментарність, постійна необхідність аналізувати інформацію та приймати рішення. Менеджерам доводиться приймати рішення, які мають наслідки для інших співробітників організації. Специфіка успішного підприємництва у МСБ полягає у багатогранній діяльності бізнесмена, який ризикнув відкрити та вести свій бізнес і готовий відповідати за результати своєї діяльності. Підприємець у МСБ поєднує у собі декілька функцій: він є одночасно менеджером, економістом, маркетологом, фінансистом, юристом і повинен самостійно приймати рішення з урахуванням кожної з перерахованих ролей. Менеджер повинен мати фахову кваліфікацію, яка дала б змогу безперервно та ефективно наглядати, оцінювати та керувати роботою підлеглих у специфічних професійних ситуаціях шляхом роз'яснення або навіть демонстрації відповідних дій.

Сутність, зміст, предмет, об'єкт управлінської праці у МСБ. Так, управлінська праця – це цілеспрямований специфічний вид розумової діяльності щодо забезпечення ефективної роботи керованої системи. Предметом праці менеджера є інформація про об'єкти управління і зовнішнє середовище. Об'єктом праці менеджера є персонал керованої системи та відносини, які складаються у ньому в процесі виконання певних функцій. У МСБ вирізняють такі сфери менеджменту: виробничий менеджмент; фінансовий менеджмент; управління персоналом; маркетинг; управління дослідженнями та розробками; загальне адміністрування. Важливо зазначити, що зміст управлінської праці є доволі різноманітним. Так, Г. Мінцберг, аналізуючи ролі менеджера в організації, виділяє: міжособистісні ролі (головний керівник, лідер, пов'язуюча ланка); інформаційні ролі (той, хто приймає інформацію, той, хто розподіляє інформацію, той, хто передає інформацію); ролі, пов'язані з прийняттям рішень (ініціатор нових рішень,

той, хто усуває порушення, той, хто розподіляє ресурси, той, хто проводить переговори).

Розпочнемо з визначення рівнів управління МСБ. Залежно від того, скількома компонентами (сферами) організації управляє менеджер, розрізняють три рівні менеджменту: вищий, середній, низовий. На вищому рівні менеджменту формується місія та встановлюються організаційні цілі, визначається стратегія та основні завдання щодо її реалізації. Середній рівень менеджменту є відповідальним за розробку та реалізацію оперативних планів та процедур упровадження тих рішень, які були прийняті вищим керівництвом організації. Менеджери низового рівня координують діяльність операційних виконавців. Важливо усвідомити, що у малому бізнесі часто не відбувається поділу управління за рівнями, особливо якщо власник виконує функції менеджера. Надалі слід з'ясувати ролі працівників залежно від характеру участі у процесі управління. Так, вирізняють керівників (тих, хто приймає рішення), спеціалістів (зайняті розробкою і упровадженням нових або удосконалених форм та методів організації виробництва, праці і управління, технічних і економічних нормативів, забезпеченням комерційної діяльності, необхідною документацією, матеріалами, обслуговуванням), службовців (які виконують різноманітну роботу, пов'язану із забезпеченням діяльності керівників та спеціалістів). Керівники можуть нести лінійне або функціональне навантаження. Лінійні керівники очолюють самостійні підрозділи, функціональні керівники очолюють спеціалізовані підрозділи, які готують рекомендації для лінійних керівників з виконання відповідних функцій.

Необхідно визначити завдання менеджменту в управлінні діяльністю малих та середніх суб'єктів господарювання, головним з яких є створення рентабельного бізнесу на основі наявних обмежених людських і матеріальних ресурсів. Головне у менеджменті – ставити перед собою цілі, що відповідають інтересам бізнесу. Організація управління у МСБ передбачає вирішення таких питань: обґрунтування та прийняття рішення про започаткування бізнесу, планування його роботи; формування необхідної ресурсної бази; створення організаційної структури та розподілу повноважень; формування механізму прийняття рішень; розбудову ефективної системи мотивації працюючих та системи контрольних заходів. Слід звернути увагу, що проблемою малих підприємств дуже часто є слабка забезпеченість висококваліфікованими кадрами, оскільки такі фахівці потребують високої оплати праці та кар'єрного росту, що не може бути реалізовано повною мірою в умовах малих підприємств. Найчастіше у суб'єктів малого бізнесу не вистачає можливостей для залучення кваліфікованих управлінців. У зв'язку з цим вимоги до



менеджерів зазвичай містять не тільки наявність професійних знань, а й досвід роботи, здоровий глузд, упевненість у власних силах, здатність налагоджувати зв'язки з іншими людьми. Корисним буде зупинитися на аналізі потенційних обмежень у діяльності менеджера, до яких відносять: невміння управляти собою; розмиті особистісні цінності; неясні власні цілі; загальмований власний розвиток; невміння розв'язувати проблеми (приймати рішення); відсутність творчості у роботі; невміння впливати на людей; нерозуміння специфіки управлінської праці; низькі організаторські здібності (нездатність керувати); невміння навчати; невміння формувати колектив.

Аналіз факторів, які визначають особливості менеджменту МСБ, серед яких: невеликий масштаб діяльності суб'єктів господарювання, їх мобільність, відносно невеликий середньостатистичний строк існування, слабка стійкість щодо впливу зовнішнього середовища, відносно високий ступінь ризику; невеликі цільові аудиторії з ситуативним споживчим попитом і поведінкою. Дія цих факторів зумовлює специфіку менеджменту у МСБ: суміщення прав, обов'язків та відповідальності власника малого підприємства і найнятого ним менеджера; недосконалість організаційної структури та відсутність чіткого поділу праці; простота форми управління та нечисленність управлінського штату; нечіткість делегування повноважень. Однією з основних особливостей менеджменту малих та середніх бізнес-організацій є відсутність регламентації ініціативи; акцент робиться на неформальне спілкування, інтенсивність якого висока та яка, по суті, стає і системою суворого контролю. Слід зазначити, що у МСБ неможливий командний стиль керівництва. Тут відбувається перехід від автократичного стилю управління до демократичного, обов'язковим елементом якого є постійне підвищення рівня знань і керівництва, і службовців, а також взаємонавчання. Управлінська діяльність у малому бізнесі передбачає високий рівень завантаженості, що не дозволяє широко використовувати сучасний інструментарій фінансового менеджменту. Особливо це стосується малого бізнесу у виробничій сфері, для якого відсутність елементарного маркетингового плану та виробничої програми призводить до зниження показників ліквідності та ділової активності, робить бізнес стихійним та нестабільним. Важливим при аналізі специфіки менеджменту малого бізнесу є усвідомлення особливої форми організації відносин з зовнішнім середовищем – мережевої моделі, яка передбачає координацію діяльності членів мережі з урахуванням бізнесових інтересів усіх сторін.

### **3.3 Практичне завдання**

1. Ознайомитися з теоретичними відомостями за тематикою теоретичного заняття.

2. Відповісти на контрольні запитання п. 3.4 практичного завдання.
3. Виконати практичні завдання 3.5.
4. Виконати тестові завдання п. 3.6.

### 3.4 Питання для самоперевірки та аудиторного контролю знань

1. Сутність управлінської праці у МСБ. Що є результатом управлінської праці?
2. Охарактеризуйте суб'єкт, об'єкт та предмет управлінської праці у МСБ. Які ознаки має діяльність менеджерів у МСБ?
3. Назвіть та опишіть рівні менеджменту МСБ.
4. Які завдання постають перед менеджерами у процесі управління МСБ?
5. Охарактеризуйте вимоги, які висуваються до сучасних менеджерів.
6. Поясніть можливі ролі менеджера в організації.
7. Які якості властиві менеджерам? Що може завадити людині стати ефективним менеджером?
8. Назвіть та поясніть особливості менеджменту МСБ? Якими факторами вони зумовлені?

### 3.5 Завдання

**Завдання 3.5.1.** Які вимоги зазвичай висуваються до людей, здатних керувати МСБ? Якими навичками вони мають володіти та які здібності мати? Заповніть таблицю 3.1.

Таблиця 3.1 – Вимоги до менеджерів малого та середнього бізнесу

Вимоги до менеджера	Характеристика вимог (2–3 основні)
Розумові здібності	
Ставлення до оточуючих	
Особисті риси	
Ставлення до праці	

**Завдання 3.5.2.** На підприємстві – 2 виробничі цехи, у кожному працює 15 осіб. На чолі підприємства – директор, цехів – начальники. Також є фінансово-економічний відділ (4 працівники, з яких 1 – начальник відділу), відділ маркетингу (4 працівники, з яких 1 – начальник відділу). Крім того, на підприємстві є: інженер, технолог, офіс-менеджер, який організовує роботу 4 водіїв, 3 прибиральниць, 3 працівників складу, 3 охоронців та 3 сторожів. Скільки людей безпосередньо підпорядковані лінійним керівникам? Наскільки таке управлінське навантаження є оптимальним?

### 3.6 Тести для самоперевірки знань

1. Менеджер у малому та середньому бізнесі – це:
  - а) власник підприємства;
  - б) людина, що здійснює управління організацією;
  - в) людина, що виступає як інвестор;
  - г) особа з досвідом роботи;
  - д) спеціаліст у бухгалтерському обліку.
2. Управлінська праця – це:
  - а) практичне виконання функцій управління для реалізації поставлених завдань;
  - б) накопичення і обробка інформації;
  - в) підготовка різних документів;
  - г) розробка інвестиційних проектів;
  - д) пошук нових ринків збуту.
3. У процесі управління основним завданням менеджерів є:
  - а) задоволення платоспроможного попиту;
  - б) скорочення чисельності працюючих;
  - в) обґрунтування управлінських рішень;
  - г) вибір кращих інвестиційних проектів;
  - д) підготовка податкової звітності.
4. Результатом праці менеджера у малому та середньому бізнесі є:
  - а) організоване робоче місце менеджера;
  - б) інформація, необхідна для розробки і ухвалення управлінських рішень;
  - в) підготовлені та ухвалені управлінські рішення, підписані документи;
  - г) дисципліна підпорядкованих працівників;
  - д) задоволення власника бізнесу.
5. Предметом праці менеджера є:
  - а) робоче місце менеджера;
  - б) інформація, необхідна для розробки і ухвалення управлінських рішень, стосунки людей;
  - в) неофіційна інформація;
  - г) підпорядковані працівники;
  - д) власник бізнесу.
6. Об'єктом праці менеджера є:
  - а) робоче місце менеджера;
  - б) сировина та матеріали;
  - в) фінансові ресурси;

- г) підпорядковані працівники;
  - д) власник бізнесу.
7. На вищому рівні менеджменту:
- а) формулюється місія та встановлюються організаційні цілі, визначається стратегія та основні завдання щодо її реалізації;
  - б) розробляються оперативні плани;
  - в) координується діяльність безпосередніх виконавців;
  - г) розробляються процедури упровадження рішень керівництва;
  - д) виконуються виробничі завдання.
8. Потенційними обмеженнями у діяльності менеджера є:
- а) невміння управляти собою;
  - б) розмиті особистісні цінності; неясні власні цілі; загальмований власний розвиток;
  - в) невміння розв'язувати проблеми (приймати рішення);
  - г) нездатність керувати;
  - д) усе перелічене.
9. Для менеджменту у малому та середньому бізнесі характерна нечіткість у делегуванні повноважень, оскільки:
- а) організаційна структура є матричною;
  - б) власник сам виконує усю роботу;
  - в) бракує фінансових ресурсів;
  - г) відсутній чіткий поділ праці;
  - д) нікому делегувати повноваження.
10. Специфіка менеджменту у малому та середньому бізнесі полягає у:
- а) суміщенні прав, обов'язків та відповідальності власника малого підприємства і найнятого ним менеджера, чіткій організаційній ієрархії;
  - б) відсутності регламентації ініціативи, переважанні автократичного стилю управління;
  - в) простоті форм управління, чіткому делегуванні повноважень;
  - г) неформальності спілкування, нечисленності управлінського штату;
  - д) усі відповіді правильні.

## Практична робота № 4

### Державна підтримка малого та середнього бізнесу

#### 4.1. Мета роботи

1. Ознайомитись з сутністю та необхідністю державної підтримки МСБ.
2. Розглянути напрями державної політики у сфері розвитку МСБ.
3. Проаналізувати залучення безробітних до організації підприємницької діяльності.

#### 4.2. Теоретичні відомості

Визначимо *сутність державної підтримки МСБ*, змістом якої є, з одного боку, державне регулювання цього сектору економіки, що передбачає свідоме формування державними структурами правових, економічних та організаційних умов становлення і розвитку підприємництва, з другого боку, стимулювання застосування матеріальних і фінансових ресурсів, які залучаються у сферу малого підприємництва на пільгових засадах або безоплатно. *Необхідність державної підтримки МСБ* зумовлена такими чинниками: МСБ сприяє розвитку конкуренції на ринку та послабленню монополізму, створює додаткові робочі місця, знімає з держави тягар соціальної відповідальності, стимулює структурну перебудову економіки, забезпечує стабільність суспільства, упровадження інновацій; у секторі МСБ зосереджено велику частку економічно активного населення (в Україні – 4 млн осіб), виробляється значна частка ВВП (в Україні – 20 %).

Зосередимося на *напрямах державної політики у сфері розвитку МСБ*, серед яких: *удосконалення зовнішнього середовища МСБ* (удосконалення нормативно-правової бази регулювання МСБ, спрощення процедури реєстрації, дозвільних процедур та процедур здійснення державного нагляду та контролю, сприяння розвитку інфраструктури підтримки малого і середнього підприємництва, гарантування прав суб'єктів МСБ під час здійснення державного нагляду у сфері господарської діяльності, інформаційна підтримка МСБ); *здійснення регулюючого впливу на внутрішнє середовище МСБ у частині полегшення ресурсного забезпечення* (запровадження спрощеної системи оподаткування, обліку та звітності для суб'єктів малого підприємництва, що відповідають критеріям, встановленим у податковому законодавстві, забезпечення фінансової державної підтримки малих і середніх підприємств шляхом запровадження державних програм кредитування, надання гарантій для отримання кредитів, часткової компенсації відсоткових ставок за кредитами, організація підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів для суб'єктів малого і середнього підприємництва); *залучення МСБ до розв'язання суспільно-економічних проблем* (залучення суб'єктів малого підприємництва до

виконання науково-технічних і соціально-економічних програм, здійснення постачання продукції, робіт, послуг для державних та регіональних потреб, упровадження механізмів сприяння та стимулювання до використання у виробництві суб'єктами малого і середнього підприємництва новітніх технологій, а також технологій, які забезпечують підвищення якості товарів, робіт, послуг, залучення безробітних до організації підприємницької діяльності).

Важливо усвідомити, що *фінансова державна підтримка суб'єктам МСБ* надається за рахунок коштів державного та місцевих бюджетів. Далі слід проаналізувати основні *види фінансової державної підтримки*, серед яких: часткова компенсація відсоткових ставок за кредитами, що надаються на реалізацію проектів суб'єктів малого і середнього підприємництва; часткова компенсація лізингових, факторингових платежів та платежів за користування гарантіями; надання гарантії та поруки за кредитами суб'єктів малого і середнього підприємництва; надання кредитів, у тому числі мікрокредитів, для започаткування і ведення власної справи; надання позик на придбання і упровадження нових технологій; компенсація видатків на розвиток кооперації між суб'єктами малого і середнього підприємництва та великими підприємствами; фінансова підтримка упровадження енергозберігаючих та екологічно чистих технологій; інші види не забороненої законодавством фінансової державної підтримки. Варто наголосити, що існують певні *обмеження щодо надання державної підтримки суб'єктам малого і середнього підприємництва*. У вітчизняній економіці такі обмеження встановлені *Законом України «Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні»*. Становить інтерес те, що для контролю за наданням державної допомоги діє система контролю за наданням державної допомоги – «Портал державної допомоги», розроблена Антимонопольним комітетом України за підтримки проекту міжнародної технічної допомоги ЄС для збору інформації про чинну та нову державну допомогу, що містить реєстр державної допомоги, реєстр рішень, реєстр справ тощо (<http://pdd.amc.gov.ua/main/home/amkuforms>).

Зосередимося на механізмах *залучення безробітних до організації підприємницької діяльності*, що є однією з активних форм підтримки безробітних, яка здійснюється Державною службою зайнятості у разі відсутності на ринку праці підходящої роботи. Згідно з *Законом України «Про загальнообов'язкове державне соціальне страхування на випадок безробіття»* *допомога по безробіттю може виплачуватися одноразово для організації підприємницької діяльності безробітними, які не можуть бути працевлаштовані у зв'язку з відсутністю на ринку праці підходящої роботи*.

Працевлаштування безробітних шляхом залучення до підприємницької діяльності з виплатою допомоги по безробіттю одноразово передбачає такі дії: інформування про можливості служби зайнятості у сприянні започаткуванню власної справи; залучення безробітних, які зацікавлені можливістю організації підприємницької діяльності, до консультаційного семінару з основ підприємництва та (або) до професійного навчання з основ підприємницької діяльності; розробка бізнес-плану (розробка бізнес-плану безробітним може здійснюватися як у процесі професійного навчання, так і самостійно); підготовка спеціалістами центру зайнятості документів безробітного для розгляду на засіданні комісії з питань одноразової виплати допомоги по безробіттю для організації підприємницької діяльності; прийняття остаточного рішення щодо виплати допомоги по безробіттю одноразово для організації підприємницької діяльності; державна реєстрація безробітного як суб'єкта підприємницької діяльності (ФОП, юридичної особи або громадської організації); розрахунок, нарахування та виплата допомоги по безробіттю одноразово для організації підприємницької діяльності.

Слід з'ясувати основні *напрями міжнародного співробітництва у сфері розвитку та підтримки МСБ*. Одним з таких напрямів є ініціатива Європейського Союзу «EU4Business», що охоплює усю діяльність ЄС, спрямовану на підтримку МСБ у країнах Східного партнерства. За даними ОЕСР на 2020 р., у країнах Східного партнерства МСБ представляють від 83% до 99% всіх підприємств і створюють 50% усіх робочих місць. Проте країни Східного партнерства усе ще поступаються країнам ЄС, в яких МСБ створюють понад дві третини робочих місць, причому 85% нових робочих місць були створені протягом останніх п'яти років. «EU4Business» охоплює 43 проекти у країнах Східного партнерства, які реалізуються на регіональному та двосторонньому рівнях. Загальний активний портфель підтримки ЄС у рамках ініціативи «EU4Business» становить майже 320 млн євро, які допомогли додатково залучити понад 1,96 млрд євро у вигляді кредитів, наданих банками-партнерами для МСБ у регіоні. Ініціатива «EU4Business» надає такі можливості: 1) *доступ до фінансування* (кредити у національній валюті, фінансування інвестицій, пов'язаних з експортом, та фінансування заходів щодо адаптації до стандартів ЄС, а також підтримка жінок-підприємниць та стартапів); 2) *доступ до ринків* (проведення бізнес-консультацій та тренінгів з експорту, створення можливостей для налагодження зв'язків та організація торгових делегацій до ринків ЄС); 3) *доступ до знань* (надання консультаційних послуг, консалтингової та технічної підтримки, проведення спеціалізованих тренінгів для розвитку навичок). Слід звернути увагу, що фінансова допомога у «EU4Business» зазвичай надається через третіх осіб, а

саме через місцеві банки або партнерські організації, значна частина цієї допомоги стала можливою завдяки непрямому фінансуванню з боку ЄС у вигляді кредитних гарантій.

#### **4.3 Практичне завдання**

1. Ознайомитися з теоретичними відомостями за тематикою теоретичного заняття.

2. Відповісти на контрольні запитання п. 4.4 практичного завдання.

3. Виконати тестові завдання п. 4.5.

#### **4.4 Питання для самоперевірки та аудиторного контролю знань**

1. З чим пов'язана необхідність державної підтримки МСБ?

2. Назвіть та охарактеризуйте напрями державної політики у сфері розвитку МСБ.

3. Яку роль відіграє держава у створенні сприятливого середовища для розвитку малих та середніх суб'єктів підприємницької діяльності?

4. В яких формах здійснюється державна підтримка МСБ?

5. Якими способами держава надає фінансово-кредитну підтримку суб'єктам малого бізнесу?

6. Як взяти участь у бюджетних програмах підтримки та кредитування суб'єктів малого підприємництва?

7. Як здійснюється державна інформаційна підтримка розвитку МСБ?

8. Які міжнародні програми розвитку та підтримки МСБ Вам відомі?

Що таке ініціатива Європейського Союзу «EU4Business»?

#### **4.5 Тести для самоперевірки знань**

1. Необхідність державної підтримки МСБ зумовлена такими чинниками:

а) МСБ сприяє розвитку конкуренції на ринку та послабленню монополізму;

б) МСБ створює додаткові робочі місця;

в) МСБ знімає з держави тягар соціальної відповідальності;

г) МСБ забезпечує стабільність суспільства;

д) усіма переліченими.

2. Державі вигідно підтримувати МСБ, оскільки:

а) МСБ забезпечує більше податкових надходжень, ніж великий бізнес;

б) МСБ активніше фінансує наукові дослідження та розробки, ніж великий бізнес;

в) видатки на підтримку МСБ нижчі за видатки на підтримку великого бізнесу;

г) у малому бізнесі можна працевлаштувати усіх безробітних;

д) МСБ сприяє вивільненню творчих підприємницьких сил суспільства.



3. Державна фінансова підтримка суб'єктів МСБ надається за рахунок коштів:
- а) виключно державного бюджету;
  - б) виключно місцевого бюджету;
  - в) державного та місцевих бюджетів;
  - г) ЄБРР;
  - д) МВФ.
4. Для залучення безробітних до організації підприємницької діяльності:
- а) безробітним одноразово виплачується допомога по безробіттю, яку вони мають використати на започаткування власного бізнесу;
  - б) безробітним одноразово виплачується дотація з державного бюджету, яку вони мають використати на започаткування власного бізнесу;
  - в) безробітним надається кредит ЄБРР;
  - г) безробітних звільняють від сплати ПДВ;
  - д) безробітним виплачується стипендія на отримання економічної або управлінської освіти.
5. Ініціатива Європейського Союзу «EU4Business» спрямована на:
- а) підтримку МСБ у країнах ЄС;
  - б) підтримку МСБ у країнах Східного партнерства;
  - в) боротьбу з корупцією у країнах Східного партнерства;
  - г) боротьбу з корупцією у країнах ЄС;
  - д) подолання наслідків Brexit.
6. Державна підтримка МСБ полягає у:
- а) скасуванні будь-яких обмежень на господарську діяльність у МСБ;
  - б) безоплатній видачі ліцензій суб'єктам МСБ на підприємницьку діяльність;
  - в) скасуванні процедури державної реєстрації суб'єктів МСБ;
  - г) стимулюванні застосування матеріальних і фінансових ресурсів, які залучаються у сферу малого підприємництва на пільгових засадах або безоплатно;
  - д) усі перелічені відповіді правильні.
7. Держава залучає МСБ до розв'язання суспільно-економічних проблем, оскільки:
- а) не може розв'язати їх самостійно;
  - б) воліє таким чином підтримати МСБ;
  - в) прагне подолати корупцію;
  - г) добивається прискорення інтернаціоналізації МСБ;
  - д) виконує умови угоди про зону вільної торгівлі з ЄС.
8. Удосконалення зовнішнього середовища МСБ полягає у:

- а) спрощенні дозвільних процедур та процедур здійснення державного нагляду та контролю;
- б) скасуванні податків для МСБ;
- в) безоплатній передачі суб'єктам МСБ землі;
- г) запровадженні безкоштовних ліцензій на усі види господарської діяльності, що здійснюються суб'єктами МСБ;
- д) переході до англосаксонської системи права.

9. Держава здійснює регулюючий вплив на внутрішнє середовище МСБ у частині полегшення ресурсного забезпечення шляхом:

- а) удосконалення нормативно-правової бази регулювання МСБ;
- б) спрощення процедури реєстрації МСБ;
- в) інформаційної підтримки МСБ;
- г) запровадження державних програм кредитування, надання гарантій для отримання кредитів, часткової компенсації відсоткових ставок за кредитами;
- д) залучення суб'єктів МСБ до здійснення постачання продукції, робіт, послуг для державних та регіональних потреб.

10. Часткова компенсація відсоткових ставок за кредитами, що надаються на реалізацію проектів суб'єктам МСБ, передбачає, що:

- а) держава сплачує частину тіла кредиту замість суб'єктів МСБ;
- б) держава сплачує частину процентних виплат за кредитом замість суб'єктів МСБ;
- в) банки надають кредити суб'єктам МСБ на пільгових умовах;
- г) кредити надаються суб'єктам МСБ без застави;
- д) для суб'єктів МСБ запроваджуються необмежені кредитні лінії.

## Практична робота № 5

### Основні функції менеджменту у малому та середньому бізнесі

#### 5.1. Мета роботи

1. Ознайомитись з плануванням діяльності, організаційним проектуванням у МСБ;
2. Розглянути мотивацію та управління персоналом у МСБ;
3. Проаналізувати функції контролю та комунікації у МСБ.

#### 5.2. Теоретичні відомості

Спочатку зосередимось на змісті процесу *планування*, під час якого визначаються цілі діяльності організації та прийняття рішень щодо шляхів їх досягнення. У процесі планування даються відповіді на три ключових питання: де організація знаходиться у даний момент (який стан, яка ситуація); чого організація прагне досягти (куди вона прямує); як організації потрапити звідти, де вона є, туди, де вона прагне опинитися. *Мета планування* полягає у створенні системи планових документів, які визначають зміст та певний порядок дій для забезпечення тривалого існування організації. До *системи планів організації* входять стратегічні та оперативні плани. Часто у малому бізнесі підприємці нехтують складанням стратегічних планів, а часовий горизонт планування є обмеженим. Важливо усвідомити, що це хибна позиція, яка надалі може загрожувати втратою конкурентоспроможності. При плануванні розвитку МСБ необхідно узгоджувати це з особистими цілями його власника.

Далі треба ознайомитися з *принципами організаційного проектування у МСБ*. Для цього необхідно здійснити *порівняльний аналіз різних типів організаційних структур* (лінійної, функціональної, лінійно-функціональної, дивізійної, проектної, матричної), визначити їх переваги та недоліки. Важливо усвідомити, що *у МСБ організаційні структури є недосконалими*: відсутній чіткий поділ праці; нечітке делегування повноважень та відповідальності; тимчасовість та гнучкість структур (схожі на проектні, але зі сталим персоналом); переважання горизонтальних зв'язків; відсутність ієрархічних рівнів; мінімальне використання формальних правил та процедур; готовність до змін; відсутність чіткого функціонального розподілу між адміністративним і виробничим персоналом.

Розглянемо особливості управління персоналом у МСБ. Загалом *управління персоналом у МСБ* – це слабо систематизований порядок дій. *Особливості управління персоналом МСБ*: комплексний характер діяльності і гнучка організація праці; відсутність багаторівневої організаційної структури; висока поінформованість працівників; менша ступінь бюрократії у роботі; відсутність організаційного навчання; МСБ висуває підвищені вимоги до

особистих якостей працівника; принципи відбору персоналу іноді орієнтовані не на прямі, а на непрямі докази професійної придатності; слабка соціальна захищеність працівників у МСБ; слабка формалізація трудових відносин; істотні відмінності стартових умов підприємств.

Розглянемо зміст мотивації як функції менеджменту. *Мотивація* – це процес спонукання працівників до діяльності для досягнення цілей організації. *Ефективна реалізація функції мотивації* потребує: усвідомлення того, що спонукає робітника до праці (потреби); розуміння того, як спрямувати ці спонукання у русло досягнення цілей організації. Доречним буде аналіз *теорій мотивації*, які поділяють на: *змістовні* (засновані на визначенні потреб, які змушують людей діяти так, а не інакше); *процесуальні* (пояснюють, як поведуться люди залежно від своєї свідомості та різноманітних процесів та явищ). Важливо усвідомити, що у МСБ *фактори мотивації є специфічними*, а саме: місце роботи знаходиться недалеко від дома працівника; працівникам часто імponує швидкість прийняття рішень і комунікативних процесів; тісні ділові відносини між роботодавцем і персоналом дозволяють легше розв'язувати проблеми; досягнення працівників швидше визнаються і винагороджуються; у персоналу підприємства більше можливостей для кар'єрного зростання; працівники можуть брати участь у процесі прийняття рішень; заробітна плата може бути порівняна з оплатою праці, яку платять на великих підприємствах; малі підприємства не обмежені численними правилами; участь у доходах підприємства; працівники можуть стати акціонерами або партнерами.

Основна увага має бути приділена *контролю* – управлінській діяльності, спрямованій на перевірку виконання завдань і досягнення цілей та усунення відхилень, які при цьому виникають. *Етапи контролю*: 1) вимірювання реальних процесів, що здійснюються в організації (особисті спостереження, статистичні звіти, усні та письмові звіти); 2) порівняння результатів реального виконання із заздалегідь встановленими стандартами; 3) реакція на порівняння (бездіяльність, коригуючі дії або зміна стандартів). Слід проаналізувати *види управлінського контролю*: *випереджаючий контроль* (відстеження якості ресурсів на вході; мета – запобігання ситуаціям, які здатні завдати шкоду організації, а не «лікувати» такі ситуації); *поточний контроль* (вимірювання фактичних результатів діяльності і оперативного реагування керівника на відхилення, що виникають; мета – з'ясувати причини відхилень); *заключний контроль* (забезпечує отримання інформації для удосконалення планування у майбутньому, дозволяє побудувати ефективну систему мотивації).

Необхідно зосередитися на сполучних функціях менеджменту – *комунікаціях у МСБ. Комунікації* – це обмін інформацією та змістом між двома і більше особами (працівниками). Обмін інформацією здійснюється за допомогою *комунікаційних каналів* – спеціальних засобів зв'язку в організації. Канали можуть бути *вертикальними* (керівник – підлеглий), *горизонтальними*, *діагональними*. Спілкування є двостороннім процесом. Керівник має надавати працівникам таку інформацію: інструкції для роботи, зміни у положеннях і умовах, правилах і процедурах виробничого процесу, у розвитку підприємства. Водночас керівник має прислухатися до повідомлень працівників, їх думок, пропозицій і скарг.

### **5.3 Практичне завдання**

1. Ознайомитися з теоретичними відомостями за тематикою теоретичного заняття.
2. Відповісти на контрольні запитання п. 5.4 практичного завдання.
3. Виконати практичне завдання п. 5.5
4. Виконати тестові завдання п. 5.6.

### **5.4 Питання для самоперевірки та аудиторного контролю знань**

1. Як здійснюється планування діяльності суб'єктів МСБ?
2. Що таке система планів бізнес-організації?
3. Як здійснюється організаційне проектування у МСБ?
4. Які типи організаційних структур використовує МСБ? Чому?
5. Які методи мотивації застосовуються у МСБ?
6. Якими способами забезпечується лояльність працівників у МСБ?
7. Як організувати контроль у МСБ?
8. Як здійснюються комунікації у МСБ?

### **5.5 Завдання**

Визначте, які з наведених видів виробничо-господарської документації (табл. 5.1) можуть бути отримані в процесі реалізації функцій управління та методів управління. Визначені функції та методи запишіть у колонку № 1 та № 2 відповідно.

Таблиця 5.1 Види виробничо-господарської документації

Функції управління	Методи управління	Види виробничо-господарської документації
		Графік руху транспорту
		Конструкторська схема складання машин
		Наказ про створення відділу міжнародної реклами
		Норми витрат палива та мастильних матеріалів
		План використання кредитних ресурсів
		План виробничо-господарської діяльності
		План модернізації рухомого транспортного засобу
		План реалізації продукції
		План фінансування рекламної компанії на закордонних ринках
		Положення про застосування відрядної форми оплати праці для основних робітників
		Положення про преміювання основних робітників за перевиконання планових завдань
		Посадові інструкції для працівників відділу збуту
		Програма заходів для стимулювання збуту
		Проект рекламної компанії
		Проект фінансування будівництва адміністративних приміщень
		Протокол ділових переговорів з іноземними партнерами
		Фінансовий план
		Штатний розпис працівників економічного відділу

## 5.6 Тести для самоперевірки знань

1. Планування як функція менеджменту – це:
  - а) процес визначення цілей діяльності організації та прийняття рішень щодо шляхів їх досягнення;
  - б) плани, які визначають головні цілі організації, стратегію придбання та використання ресурсів для досягнення цих цілей;
  - в) сукупність підрозділів та функціональних взаємозв'язків між рівнями організації;
  - г) широкий спектр конкретних засобів, що базуються на системі цінностей людини;
  - д) систематизований порядок дій.
2. Для планів-орієнтирів не є характерним:
  - а) їх не можна тлумачити двозначно;
  - б) використання за умов невизначеності середовища бізнесу;
  - в) визначення курсу дій, але без прив'язки управління до жорстких конкретних цілей;
  - г) свобода для маневру;

- д) гнучкість управління.
3. Цілі організації мають бути:
- а) кількісно вимірюваними;
  - б) такими, що можуть бути досягнутими;
  - в) реалістичними, несуперечливими;
  - г) з чітко визначеним періодом досягнення;
  - д) усе перелічене є правильним.
4. Організаційні структури у МСБ є гнучкими, оскільки:
- а) наявні ієрархічні рівні з чітким поділом праці;
  - б) переважають вертикальні зв'язки;
  - в) використовуються формальні правила та процедури;
  - г) використання формальних правил та процедур мінімальне;
  - д) має місце чітке делегування повноважень та відповідальності.
5. Структура організації – це:
- а) процес визначення цілей діяльності організації та прийняття рішень щодо шляхів їх досягнення;
  - б) плани, які визначають головні цілі організації, стратегію придбання та використання ресурсів для досягнення цих цілей;
  - в) сукупність підрозділів та функціональних взаємозв'язків між рівнями організації;
  - г) широкий спектр конкретних засобів, що базуються на системі цінностей людини;
  - д) систематизований порядок дій.
6. Відсутність чіткого функціонального розподілу між адміністративним і виробничим персоналом у МСБ сприяє:
- а) скороченню дистанції між персоналом та власником;
  - б) усуненню соціальних відмінностей, у тому числі щодо оплати праці;
  - в) виконанню працівниками функцій, не властивих їх посадам;
  - г) появі потреби в універсальних працівниках, а не у фахівцях;
  - д) свободі у визначенні кола обов'язків працівників.
7. Не є наслідком високої поінформованості працівників МСБ:
- а) керівнику підприємства складно приховати від персоналу відомості про методи роботи і відносини з клієнтами та державними структурами;
  - б) роботодавець певною мірою потрапляє у деяку залежність від працівника;
  - в) прагнення подолати корупцію;
  - г) пошук персоналу здійснюється серед родичів, особистих знайомих;
  - д) добір персоналу здійснюється на основі професійних здібностей.

8. Слабка соціальна захищеність працівників МСБ зумовлена тим, що:
- а) слабо формалізовані трудові відносини;
  - б) перевага надається письмовим домовленостям;
  - в) гарантується охорона праці;
  - г) наявні колективні договори;
  - д) профспілка у МСБ погано працює.
9. Процес спонукання працівників до діяльності для досягнення цілей організації називається:
- а) планування;
  - б) організація;
  - в) мотивація;
  - г) контроль;
  - д) комунікація.
10. Змістовні теорії мотивації засновані на:
- а) побудові «дерева цілей»;
  - б) визначенні потреб, які змушують людей діяти так, а не інакше;
  - в) тому, що люди поведуться залежно від своєї свідомості та різноманітних процесів і явищ;
  - г) тому, що в організації існують неформальні групи;
  - д) тому, що у МСБ власник найчастіше керує бізнесом.



## Практична робота № 6

### Установлення пріоритетності завдань. Делегування повноважень

#### 6.1. Мета роботи

4. Ознайомитись з прийняттям управлінських рішень, вибором пріоритетності справ.
5. Розглянути техніку делегування повноважень і відповідальності.
6. Проаналізувати ефективність управлінської праці.

#### 6.2. Теоретичні відомості

*Прийняття рішень* – це процес, який починається з констатації виникнення проблемної ситуації та завершується вибором рішення, тобто дії, яка спрямована на її усунення. Фактори, які впливають на процес прийняття управлінських рішень у малому і середньому бізнесі: ступінь ризику; час, який відводиться на прийняття рішення; ступінь підтримки менеджера колективом; особисті якості менеджера; політика організації. Необхідно пам'ятати, що у МСБ більшість керівників не має можливості проаналізувати усі можливі альтернативи, відчуваючи дефіцит часу, тому *постає питання про встановлення пріоритетності завдань*.

В теорії управління виділяють три основні моделі прийняття рішень: класична модель; поведінкова модель; ірраціональна модель.

Класична модель спирається на поняття “раціональності” в прийнятті рішень. Передбачається, що особа, яка приймає рішення повинна бути абсолютно об'єктивною і логічною, мати чітку мету, усі її дії в процесі прийняття рішень спрямовані на вибір найкращої альтернативи.

Отже, основні характеристики класичної моделі такі:

- особа, яка приймає рішення, має чітку мету прийняття рішення;
- особа, яка приймає рішення, має повну інформацію щодо ситуації прийняття рішення;
- особа, яка приймає рішення, має повну інформацію щодо всіх можливих альтернатив і наслідків їх реалізації;
- особа, яка приймає рішення, має раціональну систему впорядкування переваг за ступенем їх важливості;
- мета особи, яка приймає рішення, завжди полягає у тому, щоб зробити вибір, який максимізує результат діяльності організації.

Отже, класична модель передбачає, що умови прийняття рішення повинні бути достатньо визначеними. Маючи повну інформацію, менеджери можуть вибирати альтернативу, яка щонайкраще відповідає потребам організації. Проте на практиці на процес прийняття рішень впливають

чисельні обмежуючі та суб'єктивні фактори. Сукупність таких факторів у процесі прийняття рішень враховує поведінкова модель.

Поведінкова модель. На відміну від класичної, поведінкова модель має такі основні характеристики:

- особа, яка приймає рішення, не має повної інформації щодо ситуації прийняття рішення;
- особа, яка приймає рішення, не має повної інформації щодо всіх можливих альтернатив;
- особа, яка приймає рішення, не здатна або не схильна (або і те, і інше) передбачити наслідки реалізації кожної можливої альтернативи.

Враховуючи ці характеристики Г. Саймон сформулював два ключових поняття поведінкової моделі:

1) поняття "обмеженої раціональності", яке означає, що люди можуть тільки намагатися прийняти раціональне рішення, але їх раціональність завжди буде обмеженою (теоретично завжди існує рішення краще за прийняте);

2) поняття "досягнення задоволеності". Оскільки досягти "повної раціональності" неможливо, менеджери бажають аби їх "страх" щодо прийняття не найкращого рішення пересилив намагання досягти оптимального рішення. Саме такий стан (той момент, коли приймається рішення) Г. Саймон охарактеризував як "досягнення задоволеності", розуміючи під цим вибір, який є достатньо добрим за даних умов.

Прагнення менеджерів "досягти задоволеності" може бути обумовлено кількома причинами:

- вони можуть просто не хотіти ігнорувати власні інтереси, тобто продовжувати пошук нових альтернатив, коли вже ідентифіковані декілька прийнятних;

- вони можуть бути не здатними зважити та оцінити велику кількість альтернатив;

- можливо також втручання в процес прийняття рішень особистих, суб'єктивних факторів.

Ірраціональна модель ґрунтується на передбаченні, що рішення приймаються ще до того, як досліджуються альтернативи. Ірраціональна модель найчастіше застосовується:

а) для вирішення принципово нових, незвичайних рішень, таких, які важко піддаються вирішенню;

- б) для вирішення проблем в умовах дефіциту часу;
- в) коли менеджер або група менеджерів мають достатньо влади, аби нав'язати своє рішення.

*Виконання рішення* – це усунення проблеми, яка його породила, щодо якої було прийнято рішення. Найбільш поширеною помилкою менеджерів є думка про те, що якщо вибір рішення зроблено, то рішення обов'язково буде виконано.

Необхідно усвідомити, що *обсяг функцій, покладених на керівника, значно перевищує його фізичні та часові можливості*, тому доводиться приймати рішення щодо *пріоритетності справ*. Часто, намагаючись виконати великий обсяг роботи, керівники МСБ розпорюшують свої сили на окремі, часто несуттєві справи, які лише здаються необхідними.

Наприкінці напруженого робочого дня такі керівники доходять висновку, що хоч зроблено нібито чимало, однак важливі справи лишилися або не закінченими, або взагалі не зрушили з місця. Успішні менеджери, встигаючи вирішувати під час робочого дня безліч питань, певний час бувають зайняті одним завданням. Причиною цього є прийняття однозначних рішень про першочерговість справ, складання відповідного переліку пріоритетів та дотримання його.

Одним з методів визначення пріоритетності справ є *ABC-аналіз*. Під час планування особистої праці за допомогою ABC-аналізу керівник має всі справи проранжувати за ступенем важливості і включити їх до плану в такій послідовності: 1) *найважливіші завдання (категорії А) складають приблизно 15 % усієї кількості завдань, котрими займається керівник*. Значущість цих справ щодо внеску у досягнення мети складає приблизно 65 %; найважливіші завдання категорії А обов'язково мають бути виконані особисто керівником. На них слід виділяти 65 % запланованого часу; 2) *на важливі завдання (категорії В) припадає у середньому 20 % загальної кількості і 20 % значущості завдань та справ керівника*; важливі завдання категорії В мають обіймати 20 % запланованого часу. Якщо потрібно більше часу на виконання справ категорії В, їх можна делегувати підлеглим; 3) *менш важливі й несуттєві завдання (категорії С) складають 65 % загальної кількості завдань, але усього 15 % значущості всіх справ, котрі має виконувати менеджер*; на менш важливі завдання категорії С слід виділяти 15 % запланованого часу. Практично усі незначущі справи мають бути делеговані підлеглим.

*Зміст складових організаційної діяльності*: розподіл праці; департаменталізація; створення механізмів координації; делегування повноважень; становлення діапазону контролю.

Делегування повноважень — це процес передавання керівником частини будь-якої своєї роботи та повноважень, необхідних для її виконання, підлеглому, який приймає на себе відповідальність за її виконання. За допомогою делегування повноважень встановлюються формальні відносини та посадові зв'язки працівників в організації. Саме вони слугують основою для упорядкування спільної діяльності підрозділів і забезпечують можливості координувати роботу організації.

Необхідність делегування повноважень є наслідком обмеженості можливостей та здібностей керівника (одна людина не спроможна виконувати весь комплекс робіт по управлінню всією організацією) та необхідності спеціалізації в управлінні.

Делегування повноважень охоплює:

- передавання повноважень (надання підлеглому обмеженого права приймати рішення, використовувати ресурси і спрямовувати зусилля підлеглих на виконання поставлених завдань);
- прийняття відповідальності (прийняття підлеглим зобов'язань виконувати поставлені завдання і забезпечувати їх задовільне вирішення);
- підзвітність (це вимога до підлеглого, який, використовуючи свої повноваження, має усвідомлювати наслідки своїх дій і повідомляти про них своєму безпосередньому начальнику).

Делегування повноважень здійснюється з метою:

- звільнення часу керівництва для вирішення важливіших завдань;
- підвищення мотивації персоналу;
- підвищення довіри в робочому колективі;
- перевірка співробітників на старанність.

Делегування — це регулярна управлінська практика. Крім своєї безпосередньої функції — розподіл між підлеглими завдань та повноважень для їх вирішення — делегування служить і іншим організаційним завданням:

- Дозволяє керівнику займатися завданнями більш високого рівня, а головне встигати більше.
- Виявляє потенціал працівників, розкриває їх здібності, кваліфікацію.
- Допомагає створити синергію.
- Створює додаткову мотивацію, дотичність кожного до загальної справи.
- Втримує працівників в компанії.

- Певну роботу підлеглий, спеціаліст здатний зробити краще, ніж керівник.

Повноваження, що передаються підлеглим, бувають трьох типів: лінійні; штабні; функціональні.

*Етапи делегування повноважень:*

1) *передавання повноважень* – надання підлеглому обмеженого права використовувати ресурси організації та спрямовувати зусилля окремих співробітників на виконання завдань. Слід пам'ятати, що повноваження делегуються посаді, а не індивіду. Існують зовнішні обмеження повноважень (вимоги щодо охорони праці, культурні цінності);

2) *прийняття відповідальності* (обов'язок підлеглого виконувати певну роботу та відповідати за її результати). Відповідальність не може бути делегована. Відповідального треба забезпечити ресурсами;

3) *підзвітність* (вимога до підлеглого інформувати про наслідки своїх дій безпосередньому керівнику).

*Напрями практичної реалізації делегування повноважень:* 1) перерозподіл функцій між членами керівництва організації (підприємства), тобто між менеджером та його заступниками; 2) передача вищим керівництвом частини своїх функцій і прав менеджерам лінійних і функціональних підрозділів середнього і оперативного щаблів управління; 3) перерозподіл функцій між лінійними і функціональними менеджерами; 4) тимчасове надання працівнику певних прав для виконання конкретного кола робіт; 5) стимулювання працівників, які під час виконання своїх посадових обов'язків і доручень керівника виявляють ініціативу, самостійно вирішують питання, розширюють свої функції, беруть на себе відповідальність за виконання раніше не передбачених робіт і операцій; 6) введення порядку, за якого на нараді керівника може представляти уповноважена ним особа; 7) надання права менеджерам підрозділів і відповідальним виконавцям приймати відповідні рішення і підписувати документи, які виходять за межі організації.

*Фактори, що перешкоджають активному делегуванню повноважень.*

Серед них: недовіра до підлеглих; недооцінка здібностей підлеглих; бажання керівника самому брати участь у розв'язанні усіх конфліктів і виробничих колізій; неправильне розуміння престижності; дріб'язкова оцінка підлеглих; прагнення до влади; наявність несанкціонованих завдань; спроби підлеглих покласти свої функції на безпосередніх менеджерів (делегування знизу); побоювання викликати незадоволення підлеглих внаслідок покладання на них додаткових обов'язків, з одного боку, і невпевненість у собі – з другого.

Зміст поняття *ефективність управління* – здатність менеджменту організації швидко, повно та з мінімальними витратами забезпечувати досягнення поставлених цілей в умовах змін у внутрішньому та зовнішньому середовищах. Важливо усвідомити, що *існують різні підходи до визначення ефективності управлінської праці*: цільовий підхід; функціональний підхід; композиційний підхід; множинний підхід; поведінковий підхід. Виміряти ступінь впливу управлінської праці на результати діяльності організації загалом надзвичайно важко. Однак, зважаючи на те, що метою менеджменту є досягнення цілей організації, ефективність управлінської праці іноді оцінюється за допомогою загальних показників ефективності: продуктивності праці в організації; фондо- та капіталоввіддачі; рентабельності; матеріало- та ресурсоемності; темпів приросту прибутку; обсягів реалізації продукції; показників плинності кадрів тощо. При цьому слід враховувати, що: по-перше, *загальні показники ефективності відображають результат господарської діяльності та управління загалом, але не повною мірою характеризують ефективність саме управлінської праці*. Наприклад, важко визначити, якою мірою зростання продуктивності праці пов'язане з оновленням обладнання, а якою – з ефективною роботою менеджменту; по-друге, *специфіка управлінської праці полягає в тому, що характеризується результатами усього колективу, а не окремого працівника управління*. Тому й оцінювати її необхідно за впливом на результати роботи усього колективу організації або окремого підрозділу.

### **6.3 Практичне завдання**

1. Ознайомитися з теоретичними відомостями за тематикою теоретичного заняття.
2. Відповісти на контрольні запитання п. 6.4 практичного завдання.
3. Виконати практичні завдання 6.5.
4. Виконати тестові завдання п. 6.6.

### **6.4 Питання для самоперевірки та аудиторного контролю знань**

1. Що таке управлінське рішення? Які фактори впливають на процес прийняття управлінських рішень?
2. Назвіть та охарактеризуйте моделі прийняття управлінських рішень. Що необхідно для виконання управлінських рішень?
3. Чому справи менеджера ранжуються за рівнем значущості?
4. Які існують методи визначення пріоритетів? Що таке АВС-аналіз? Опишіть технологію АВС-аналізу.
5. Що таке повноваження? Які типи повноважень передаються підлеглим?

6. Як здійснюється процес передачі повноважень?
7. Як визначається управлінське навантаження? Як оптимізувати управлінське навантаження?
8. Що таке делегування повноважень? У яких випадках виникає необхідність делегування повноважень?
9. Які фактори перешкоджають делегуванню повноважень?
10. Як оцінюється ефективність управлінської праці?

### 6.5 Завдання

Начальник фінансово-економічного відділу ТОВ «Орбіс-плюс» В.І. Петренко іде на пенсію. Директор підприємства був незадоволений його роботою через низький рівень дисципліни співробітників та несвоєчасне виконання завдань. Вас призначено на місце начальника відділу.

У відділі працює 14 осіб, з яких 8 – жінки. Кадровий склад ваших підлеглих: 5 співробітників у віці від 32 до 42 років мають вищу економічну освіту, 2 особи пенсійного або передпенсійного віку – середню профільну освіту, 3 особи – молоді фахівці, які нещодавно закінчили економічний інститут, з них один чоловік; 4 технічних виконавці із середньою освітою віком від 18 до 24 років (двоє з них навчаються на першому курсі інституту заочно); 1 – колишній військовослужбовець, який працює у відділі недавно і не має профільної освіти.

Заступником начальника відділу працює досвідчений співробітник Г. П. Мохонькова, що має вищу освіту і користується авторитетом і повагою у колективі. У роботі вона дотримується традиційних підходів, тому начальником відділу її вирішили не призначати. Доки вирішувалося питання (протягом двох місяців) про призначення нового начальника відділу, ним керувала Г. П. Мохонькова.

Працівники відділу не вирізняються високою трудовою дисципліною; багато розмовляють і не завжди на службові теми, часто ходять територією організації, хоча це іноді не виправдано виробничою необхідністю. Нерідко відсутній зв'язок з відділом через сторонні розмови співробітників. Також нещодавно з'ясувалося, що співробітники незнайомі зі змістом посадових інструкцій. У повсякденній діяльності вони займалися своїми справами так, як звикли розуміти. Загалом робота відділу відбувалася без будь-яких серйозних упущень, однак й великих успіхів не було. Власного кабінету у Вас немає, Ваше робоче місце знаходиться у приміщенні відділу.

Ви призначені начальником фінансово-економічного відділу, від завтра стаєте до виконання своїх службових обов'язків. Ви не маєте досвіду роботи у подібному трудовому колективі. Вам доведеться зіткнутися з безліччю

невирішених питань, непередбачуваними вчинками підлеглих. Ваша діяльність починається в умовах невизначеності і загострюється складним станом справ у відділі, але це не позбавляє Вас обов'язку оперативної і правильно реагувати, справедливо оцінювати та приймати обґрунтовані рішення у кожному конкретному випадку. Від Вашої поведінки у перші дні залежать Ваш авторитет у колективі та ефективність роботи.

### ***Завдання***

На підставі наявної інформації, особистого досвіду спрогнозуйте свою поведінку, якщо у перший день роботи Ви зіткнетесь з такими ситуаціями:

1. Один з працівників звернувся з проханням надати на завтра відгул, оскільки йому треба відвідати хворого родича у лікарні за містом.

2. Ви отримуєте колективну скаргу на одного з працівників відділу.

3. Вам зателефонують і, не представившись, будуть наполягати призначити на сьогодні на вечір трьох осіб для чергування з охорони громадського порядку на вулицях, прилеглих до території підприємства.

4. До Вас підійде літній працівник і відразу почне лаяти колишнього начальника.

5. До Вас підійде начальник відділу праці та заробітної плати і почне різко висловлюватися з приводу систематичної відсутності даних, що зриває виплату заробітної плати.

6. Вам повідомлять про пошкодження дорогої оргтехніки у відділі.

7. Після збору у призначений час персоналу відділу Вас несподівано, без попередньої домовленості, запросять на нараду до заступника директора.

8. Вам запропонують ввечері після роботи зібратися вузьким колом у одного з членів колективу відзначити вступ на посаду.

Дайте короткий опис програми Ваших дій у кожному випадку.

### **6.6 Тести для самоперевірки знань**

1. Повноваження – це:

- а) можливість приймати рішення;
- б) право, надане комусь для здійснення чогось;
- в) свобода дій;
- г) лідерство;
- д) влада.

2. Назвіть основні критерії визначення пріоритетності справ при складанні плану особистої роботи менеджера:

- а) важливість, терміновість та фіксованість у часі;
- б) зміст справи та характер ініціативи;
- в) періодичність повторення, зміст справи та предмет діяльності;
- г) період, який охоплює справа, періодичність повторення, тривалість;



- д) рішення профспілкових зборів.
3. Делегування повноважень – це:
- а) передача підлеглому виконання завдання або діяльності зі сфери дій керівника;
  - б) чіткий та ефективний розподіл обов'язків, прав і відповідальності;
  - в) розширення обсягу функцій і завдань, що виконує організація;
  - г) підвищення оперативності та поліпшення якості управлінських рішень;
  - д) підвищення ефективності управлінської праці.
4. У процесі делегування повноважень від менеджера підлеглому передається:
- а) досвід роботи;
  - б) права, обов'язки, відповідальність;
  - в) робоче місце, інформація, фінансова відповідальність;
  - г) ресурси, підлеглі працівники, засоби пересування і зв'язку;
  - д) особистий транспорт.
5. Делегування повноважень здійснюється у напрямі:
- а) по діагоналі;
  - б) знизу догори;
  - в) по горизонталі;
  - г) згори донизу;
  - д) по спіралі.
6. Делегування повноважень виправдане лише тоді, коли:
- а) задовольняє амбітні бажання підлеглого;
  - б) полегшує працю керівника;
  - в) сприяє підвищенню якості управління;
  - г) дублюється виконанням працівниками якихось функцій;
  - д) так вирішили профспілкові збори.
7. Норматив чисельності управлінського персоналу – це:
- а) регламентована кількість технічних засобів, необхідних для якісного виконання механізованих робіт;
  - б) регламентована кількість працівників, необхідних для якісного виконання конкретної функції управління або її частини;
  - в) регламентована кількість працівників, необхідних для виконання посівних робіт;
  - г) величина ресурсного потенціалу, необхідна для виконання виробничої програми;
  - д) продуктивність праці керівника.
8. Норматив кількості підлеглих (керованості) – це:

- а) регламентована чисельність працівників, якими може ефективно керувати менеджер;
- б) регламентована кількість працівників, необхідних для якісного виконання конкретної функції управління або її частини;
- в) регламентована кількість працівників, необхідних для виконання посівних робіт;
- г) величина ресурсного потенціалу, необхідна для виконання виробничої програми;
- д) продуктивність праці.

9. Для оцінювання ефективності менеджменту використовують:

- а) відносні вартісні показники;
- б) якісні показники продукції;
- в) трудові, вартісні, інформаційні, технічні показники;
- г) натуральні показники;
- д) критерії особистої відданості.

10. Ефективність праці менеджера:

- а) не може бути визначена безпосередньо через відсутність формалізованих результатів;
- б) взагалі не може бути визначена та оцінена;
- в) може бути визначена та оцінена, проте не безпосередньо, а за допомогою непрямих методів;
- г) вимірюється прибутком на 1 менеджера;
- д) вимірюється прибутком на 1 працівника.

11. Оцінка ефективності роботи менеджера:

- а) здійснюється за критерієм особистої відданості власнику підприємства;
- б) враховує виключно економічні показники діяльності підприємства;
- в) враховує виключно соціальний ефект управлінської праці;
- г) враховує як економічні показники діяльності підприємства, так і соціальний ефект управлінської праці;
- д) правильна відповідь серед наданих відсутня.

## Практична робота № 7

### Поняття і значення самоменеджменту

#### 7.1. Мета роботи

1. Ознайомитись з сутністю та цілями самоменеджменту.
2. Розглянути зміст та призначення, основні технології тайм-менеджменту.
3. Проаналізувати закономірності управління часом, інтенсивність та продуктивність праці.

#### 7.2. Теоретичні відомості

Ефективність роботи менеджера, як і будь-якої людини взагалі, значною мірою визначається організацією його особистої роботи. Керівнику, перш ніж організувати інших, потрібно бути самому організованою людиною. Діяльність, спрямовану на самоорганізацію і самоврядування, прийнято називати *самоменеджментом*. *Мета самоменеджменту* полягає у тому, щоб максимально використовувати особисті можливості, усвідомлено керувати ходом свого життя і переборювати зовнішні обставини як на роботі, так і в особистому житті.

Кожній людині взагалі й особливо тому, хто готує себе до роботи керівника чи вже є таким, у першу чергу, необхідно вміти перетворити ситуацію, для якої типова невпорядкованість дій, обумовлена зовнішніми обставинами, у ситуацію цілеспрямованих і здійснених задач. Навіть тоді, коли на вас з усіх боків звалюються різні завдання, можна завдяки послідовному плануванню часу і використанню методів наукової організації праці краще здійснювати свою діяльність, щодня виділяючи резерв часу (у тому числі і для дозвілля) для дійсно керівних функцій.

Тайм-менеджмент (управління часом, від англ. time management) – сукупність методик оптимальної організації для виконання поточних задач, проектів і календарних подій. У разі управління часом варто враховувати принцип ефективності (використання часу має відповідати основним принципам), принцип розумності (зробити більше завдяки скороченню витрат часу).

Тайм-менеджмент є частиною процесу оптимізації часу. Процес оптимізації часу менеджера складається з трьох компонентів: 1) облік часу (реєстрація часу); 2) управління часом (аналіз, планування, розподіл часу, контроль для зменшення непродуктивних витрат); 3) укрупнення часу (засоби акумулювання часу у вигляді максимально великих і зв'язаних між собою блоків).

Усунення поглиначів часу можливе за умови виконання зазначених етапів: 1) чітке та регулярне планування часу, потрібне для виконання справ;

2) оптимізація планів із врахуванням розроблених методів і принципів управління часом; 3) контроль виконання завдань, фіксація усієї виконаної роботи протягом дня; 4) концентрація уваги на проведенні ефективної роботи й усуненні недоліків; 5) формування звички до ефективності та самодисципліни.

Завдання управління часом охоплюють таке: аналізувати ефективність організації своєї роботи, виявляти вузькі місця; ефективно формулювати мету та задачі для себе і навколишніх; погодити своє управління часом з управлінням часом інших людей, делегувати і поділяти задачі; раціонально планувати свій робочий і вільний час; успішно протистояти перешкодам на шляху до мети; ефективно організувати своє робоче місце; ефективно використовувати наради і спілкування.

Менеджер стикається з такими видами завдань у процесі своєї діяльності: - жорсткі завдання – завдання, які прив'язані до конкретного моменту часу (зустрічі, презентації тощо); - гнучкі завдання – завдання, які не прив'язані до жорсткого періоду часу (дізнатись час презентації); - бюджетовані завдання – великі пріоритетні задачі, в яких немає жорсткого періоду часу виконання, які потребують достатньо великого ресурсу часу (підготовка до презентації – 2 год.).

Така класифікація дає змогу оптимально поєднувати жорстке та гнучке планування. Пріоритетними можуть бути такі типи завдання: 1) невідкладні – критично значимі для головних бізнес-процесів, життєво важливі; 2) уточнювальні – завдання, виконання яких потребує дуже багато часу, однак задає подальший порядок дня (уточнити необхідність особистої зустрічі тощо). Пріоритетність виконання завдання: спочатку виконують уточнювальні завдання, потім – невідкладні, і в кінці (якщо залишається час) – всі решта.

*Управління робочим часом (тайм-менеджменті)* – діяльність, спрямованої на підвищення ефективності використання людського часу шляхом застосування спеціальних технологій його організації. Головним суб'єктом тайм-менеджменту є людина, яка займається організацією ефективного використання власного часу. Важливо зрозуміти, що ініціатива застосування технологій управління часом може виходити від керівництва, але їх реалізація покладається переважно на працюючих. Якщо людина сама не оволодіє цим мистецтвом, то зовнішній тиск, спроби примусити ефективно використовувати час будуть недостатньо результативними. Завдання керівництва організації – переконати працівників у необхідності застосування технологій тайм-менеджменту. Велику роль при цьому відіграє особистий приклад керівників та неформальних лідерів, а також найкращих працівників.

При цьому треба пам'ятати про можливість саботажу нововведень з боку тих працівників, що повільно працюють і побоюються, що це стане помітно за умови упровадження тайм-менеджменту.

*Основні підходи до змісту та застосування тайм-менеджменту: глобальний підхід* (суть якого зводиться до того, що усі свої дії людина має підпорядковувати законам управління часом); *інструментальний підхід* (визначення цілей відбувається незалежно від управління часом на базі інших принципів, а реалізація поставлених цілей передбачає застосування прийомів та інструментів тайм-менеджменту для підвищення ефективності використання часу).

Зміст основних технологій тайм-менеджменту та особливості їх застосування. *Основними технологіями тайм-менеджменту є: перерозподіл часу між напрямками; раціоналізація використання часу в межах одного напрямку; поєднання різних напрямків використання часу. Технології перерозподілу часу між напрямками використання зазвичай спрямовані на збільшення часу для роботи чи навчання за рахунок скорочення інших варіантів використання часу. При цьому скорочення часу на сон, їжу чи дозвілля є небажаним: їх слід вважати останнім резервом на випадок тимчасового підвищення робочого чи навчального навантаження. Технології раціоналізації використання часу у межах одного напрямку використання не зазіхають на час, відведений для інших напрямків, а допомагають використовувати фіксовану кількість часу з найбільшою віддачею. Синтезуючі технології використання часу спрямовані на поєднання різних напрямків використання часу, щоб людина робила декілька різнорідних справ одночасно.*

Конкретні технології тайм-менеджменту: *хронометраж часу; система управління часом Бенджаміна Франкліна; матриця Ейзенхауера; система управління часом М. Форстера «Автофокус»; часовий серфінг (ковзання по часу) А. Самсона.*

Закономірності управління часом: *закон Лаборита* (людина схильна насамперед робити те, що дає їй задоволення); *закон Мерфі* (будь-яка справа потребує більше часу, ніж планувалося до її початку); *закон Паркінсона* (чим більше часу ми маємо на виконання завдання, тим більше часу воно віднімає); *закон Парето* (80 % позитивних результатів ми отримуємо, докладаючи лише 20 % зусиль). Варто запам'ятати, що ефективним інструментом тайм-менеджменту є *діагностика робочого часу*, під час якої виявляються «поглиначі» часу та визначаються заходи, спрямовані на їх усунення. Втрати часу викликають як внутрішні фактори (пов'язані із здатністю людини до самоорганізації), так і зовнішні процеси (діяльність інших людей). Тому для

економії часу потрібно не лише змінювати власну діяльність, а й перебудувати взаємодію з іншими людьми. Слід проаналізувати можливі причини втрати робочого часу.

Продуктивність праці — це показник трудової діяльності працівників; це кількість продукції, виробленої за одиницю часу одним працівником. Характеризує кількість продукції, виробленої за одиницю часу, або витрати часу на виробництво одиниці продукції. Часто також вимірюється доданою вартістю на одного працівника.

Інтенсивність праці — ступінь напруженості праці в процесі виробництва. Характеризується витратами фізичних та нервових зусиль, в тому числі важкістю праці, її темпом та ритмом, коефіцієнтом використання робочого часу.

Інтенсивність праці забезпечує високі темпи зростання продуктивності праці на основі досягнень науково-технічного прогресу, раціональної організації праці.

Важливо усвідомити, що *оптимальна інтенсивність праці* – це така, за якої забезпечується збереження максимально можливої продуктивності людини протягом усього періоду роботи. За умови перевищення оптимального рівня інтенсивності праці виснаження настає завчасно, до завершення періоду роботи, і людина потребує відпочинку. Іноді виснажені працівники, помітивши падіння продуктивності праці, намагаються працювати ще інтенсивніше, але це помилковий вихід. Натомість необхідно забезпечити відпочинок та знизити інтенсивність праці до оптимального рівня. Водночас деякі працівники недостатньо віддано ставляться до роботи. Їх низька продуктивність пов'язана з тим, що інтенсивність праці нижче оптимальної. За таких умов потрібен не відпочинок, а додаткова мотивація праці. Надалі слід зосередитися на *заходах, які необхідні для підтримки працездатності людини*. Надзвичайно важливим при цьому є формування стійкості до стресових ситуацій та уміння долати їх психофізіологічні наслідки. Важливу роль у цьому відіграють спорт та медитація.

### **7.3 Практичне завдання**

1. Ознайомитися з теоретичними відомостями за тематикою теоретичного заняття.
2. Відповісти на контрольні запитання п. 7.4 практичного завдання.
3. Виконати практичне завдання 7.5.
4. Виконати тестові завдання п. 7.6.

### **7.4 Питання для самоперевірки та аудиторного контролю знань**

1. Що таке самоменеджмент? Для чого він потрібний?
2. Що таке тайм-менеджмент? Яку роль відіграє тайм-менеджмент в організації управлінської праці?
3. Які існують підходи до управління часом? Охарактеризуйте їх переваги та недоліки.
4. Які технології тайм-менеджменту Вам відомі? Опишіть сферу їх застосування.
5. Які закономірності розподілу та використання часу Вам відомі?
6. Що таке «поглиначі» часу? Назвіть та поясніть причини втрати робочого часу.
7. Що таке інтенсивність та продуктивність праці?
8. Яким чином підтримується працездатність людини?

### **7.5 Завдання**

Сплануйте робочий день керівника підприємства, якщо відомо таке:

- робочий день на підприємстві триває з 8.00 до 17.00 год, обідня перерва з 12.00 до 13.00 год;
- протягом дня необхідно провести виробничу нараду (орієнтовна тривалість 1 год);
- цей день є прийомним для персоналу з особистих питань (прийом триває 2 год);
- на цей день заплановані переговори з постачальниками (орієнтовна тривалість 2 год);
- головний інженер раптово подав заяву про звільнення (заява зареєстрована у канцелярії учора ввечері). Оскільки головний інженер є надзвичайно досвідченим та висококваліфікованим співробітником, необхідно спробувати умовити його залишитися на роботі (орієнтовна тривалість бесіди 30 хв).

### **7.6 Тести для самоперевірки знань**

1. Діагностика робочого часу менеджера – це:
  - а) відсутність цілей, пріоритетів і граничних строків виконання;
  - б) знання середньої тривалості операції та її окремих елементів;
  - в) виявлення видів діяльності, на які час витрачається даремно, яку можуть виконувати інші особи, яка віднімає час у інших;
  - г) безупинні перешкоди у роботі;
  - д) метод беззбитковості.
2. Робочий час управлінського персоналу охоплює:
  - а) час роботи і час перерв;
  - б) відпочинок і відпустку;
  - в) участь у засіданнях і зборах;

- г) навчання у навчальному закладі;
  - д) час, який іде на виконання функцій менеджменту.
3. «Принцип Парето» означає, що:
- а) 20 % зусиль забезпечує 80 % результату;
  - б) 80 % зусиль забезпечує 20 % результату;
  - в) 20 % зусиль забезпечує 50 % результату;
  - г) 10 % зусиль забезпечує 90 % результату;
  - д) результат не залежить від трудових зусиль.
4. Менеджер організовує свою працю за такими напрямками:
- а) організація робочого місця і робочого часу;
  - б) вивчення зарубіжного досвіду управління;
  - в) залучення працівників до розробки і прийняття рішень;
  - г) управління виробничою діяльністю організації, управління підлеглими, управління собою;
  - д) аналіз фінансової звітності.
5. Структурним елементом організації праці менеджера є:
- а) організація сімейного відпочинку;
  - б) вивчення побутових умов проживання працівників;
  - в) проектування і раціоналізація трудових процесів і процедур;
  - г) видача розпоряджень та забезпечення контролю їх виконання;
  - д) усе перелічене є правильним.
6. Закономірність, що використовується під час складання оперативних планів особистої роботи менеджера:
- а) 40 % часу планується, 60 % залишається для несподіваних справ (резервний час);
  - б) 80 % часу планується, 20 % залишається для пауз;
  - в) планом охоплюються усі 100 % робочого часу;
  - г) 60 % часу планується, 40 % залишається для несподіваних справ (резервний час);
  - д) у менеджера ненормований робочий день, тому жодні плани заздалегідь не складаються.
7. Тайм-менеджмент – це:
- а) графік виходу на роботу;
  - б) діяльність, спрямована на підвищення ефективності використання часу;
  - в) особлива система логістики, яка передбачає постачання точно-у-час;
  - г) діяльність, спрямована на самоорганізацію і самоврядування;
  - д) менеджмент організацій.



8. Інтенсивність праці, за якої забезпечується збереження максимально можливої продуктивності людини протягом усього періоду роботи, називається:
- а) Парето-ефективність;
  - б) оптимальна інтенсивність праці;
  - в) мінімальна інтенсивність праці;
  - г) максимальна інтенсивність праці;
  - д) тайм-менеджмент.
9. Найвища працездатність людини досягається:
- а) після відпустки;
  - б) одразу після приходу на роботу;
  - в) під час обідньої перерви;
  - г) у першій половині робочого дня;
  - д) працездатність не змінюється протягом робочого дня.
10. Хронометраж робочого часу – це:
- а) встановлення тривалості робочого дня;
  - б) план робіт, які треба виконати протягом робочого дня;
  - в) втрати робочого часу;
  - г) запис того, що робить працівник протягом робочого дня;
  - д) журнал обліку виходу на роботу.

## Рекомендована література

### Базова

1. Бутко М.П., Олійченко І.М., Дітковська М.Ю., Ясько А.Г., Бутко І.М. Менеджмент якості в умовах поглиблення інтеграції / За ред. М.П. Бутка // Підручник. - Ніжин «Аспект-Поліграф», 2010
2. Виробничий менеджмент : Підручник / Бутко М.П., Задорожна С.М., Іванова Н.В., Мурашко М.І., Олійченко І.М., Оліфіренко Л.Д., Самійленко Г.М . За заг. ред. д.е.н., проф. М.П. Бутка - К. : Центр учбової літератури, 2015. – 383 с. (Розділ.2. – С. 114-198).
3. Жуковська Л. Е., Борисевич Є. Г., Стрельчук Є. М. Теорія організацій: навч. посіб. Одеса: ОНАЗ ім. О. С. Попова, 2011. 148 с.
4. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Основи менеджменту: підруч.. — 2-ге вид., випр. і доп. — К. : Академвидав, 2007. — 464с.
5. Лінькова О.Ю. Основи менеджменту: текст лекцій для студ. екон. спец. ден. та заоч. форм навч. / Національний технічний ун-т "Харківський політехнічний ін-т". — Х. : НТУ ХПІ, 2009. — 300с.
6. Марченко О. М., Томаневич Л. М. Теорія організації: навч. посіб. Львів. держ. ун-т внутр. справ. Львів: ЛьвДУВС, 2015. 359 с.
7. Менеджмент інвестиційної діяльності: підручник / [М.П. Бутко, І.М. Бутко, М.Ю. Дітковська та ін.] ; за заг. ред. М.П. Бутка. – К. : Центр учбової літератури, 2018. – 480 с.
8. Міжнародні економічні відносини та менеджмент в умовах посилення глобалізаційних процесів. навч. посібн./ Шкарлет С.М., Бутко М.П., Олійченко І.М., Дітковська М.Ю., та ін., За заг. ред. Шкарлета С.М., Бутка М.П. - К.: «Центр учбової літератури». 2016. – 528 с.
9. Монастирський Г.Л. Теорія організації: підруч. Терноп. нац. екон. ун-т. 2-е видання. Тернопіль: ТНЕУ, 2019. 287 с.
10. Приходько В. В., Прокопенко В. І., Малий В. В. Теорія організації: навч. посібник. За ред. І. В. Шереметьєвої. Донецьк: Національний гірничий університет, 2016. 258 с.
11. Проектний менеджмент: регіональний зріз: навчальний посібник. / Бутко М.П., Мурашко М.І., Олійченко І.М., Оліфіренко Л.Д., Пепа Т.В., За заг. Ред.. Бутка М.П. - К.: «Центр учбової літератури». 2016. – 416 с.
12. Свидрук І. І., Миронов Ю. Б., Кундицький О. О. Теорія організації: підруч. Львів: Новий Світ-2000, 2016. 175 с.
13. Системний підхід і моделювання в наукових дослідженнях : Підручник / За заг. ред. д.е.н., проф. Бутка М.П. [М.П. Бутко, І.М. Бутко, М.Ю. Дітковська, М.І. Мурашко, І.М. Олійченко, Л.Д.Оліфіренко] - К. : Центр учбової літератури, 2014. – 360 с. (Розділ II. – С. 180-208).

14. Стратегічний менеджмент. навч. посібн./ Бутко М.П., Оліфіренко Л.Д., Олійченко І.М., Пепа Т.В., Повна С.В., Шабардіна Ю.В. Іванова Н.В. Шевченко О.М. Дітковська М.Ю. Задорожна С.М., За заг. ред. Бутка М.П. - К.: «Центр учбової літератури». 2016. – 376 с.
15. Теорія організації: навч. посіб. для студентів економічних спеціальностей. Державний вищий навчальний заклад “Українська академія банківської справи Національного банку України”; уклад.: М. Л. Гончарова, Г. О. Мірошніченко. Суми: ДВНЗ “УАБС НБУ”, 2015. 134 с.
16. Терещенко Т.В. Теорія організації: навч. посіб. Хмельницький: Хмельниц. ун-т упр. та права, 2015. 335 с.
17. Galbraith, Jay R. 1995. Designing Organizations: An Executive Briefing on Strategy, Structure and Process. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
18. Hesselbein, Frances, Marshall Goldsmith, and Richard Beckhard. 1996. The Leader of the Future: New Visions, Strategies, and Practices for the Next Era. San Francisco: Jossey-Bass.
19. Lawler III., E.E., S.A. Mohrman, and G. Benson. 2001. Organizing for High Performance. Employee Involvement, TQM, Reengineering, and Knowledge Management in the Fortune 1000: The CEO Report. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
20. Shkarlet, S.M. Information Systems and Technology in Organizations: educational manual/Serhiy Shkarlet, Igor Oliychenko, Maryna Ditkovska. – Chernihiv : Chernihiv National University of Technology, 2018. – 268 p
21. Shkarlet, S.M. Quality Management: educational manual /Serhiy Shkarlet, Igor Oliychenko, Maryna Ditkovska. – Chernihiv: Chernihiv National University of Technology, 2018. – 216 p.

#### **Допоміжна**

1. Грабовецький Б. Є. Планування та економічне прогнозування : навч. посіб. / Б. Є. Грабовецький. – Вінниця : ВНТУ, 2013. – 66 с.
2. Довгань Л.Є., Сімченко Н.О. Основи менеджменту. Практикум: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / Національний технічний ун-т України "Київський політехнічний ін-т". — К. : НТУУ КПІ, 2007. — 172с.
3. Козюра В. Д. Еволюція управлінської думки: нарис історії розвитку теорії соціального управління : навч. посіб. / В. Д. Козюра, Ю. В. Яцуринський. – Київ : ДП "Видавничий дім "Персонал", 2008. – 288 с.
4. Новіков Б.В., Сініок Г.Ф, Круш П.В. Основи адміністративного менеджменту: Навч. посібник для студ. вищих навч. закл. / Національний

технічний ун-т України "Київський політехнічний ін-т". — К. : Центр навчальної літератури, 2004. — 560с.

5. Поліщук Т.М., Ковальов Володимир Георгійович. Економічні основи менеджменту: Підруч. для студ. вищ. навч. закл. / Одеський держ. екологічний ун-т. — О. : ТЭС, 2004. — 150с.

6. Смиричинський В.В., Смиричинський А.В. Основи логістичного менеджменту: Навч. посіб. для студ. екон. спец. вищ. навч. закл. / Тернопільська академія народного господарства. — Т. : Економічна думка, 2003. — 239с.

7. Чернявський А. Д. Організаційне проектування : навч. посіб. / А. Д. Чернявський. — Київ : МАУП, 2005. — 160 с

### Інформаційні ресурси

1. Бібліотека ім. В.І. Вернадського. URL: <http://www.nbuv.gov.ua/>
2. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>
3. Електронна бібліотека. URL: <http://lib.meta.ua/>
4. Кабінет Міністрів України. Урядовий портал. URL: <http://www.kmu.gov.ua>
5. Нормативно-правова база України URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws>
6. Офіційний портал Верховної Ради України. <https://www.rada.gov.ua/>
7. Федулова Л. І Менеджмент організацій [http://libfree.com/128994688-menedzhmentmenedzhment\\_organizatsiy\\_\\_fedulova\\_l\\_i.html](http://libfree.com/128994688-menedzhmentmenedzhment_organizatsiy__fedulova_l_i.html)
8. <http://www.alleng.ru/edu/manag3.htm>
9. <http://www.twirpx.com/file/202544/>
10. <http://www.smartcat.ru/Referat/Management/MoOTheoryAndPractice.shtml>
11. <http://libr.rv.ua/index.php?name=Pages&op=page&pid=190>