

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ПЕДАГОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ Г. С. СКОВОРОДИ**



**Гуцан Т. Г.  
Зеленько О. О.  
Ночвіна І. О.**

**ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ І ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

**Методичні рекомендації для семінарських занять та  
самостійного вивчення дисципліни  
здобувачами першого (бакалаврського) рівня  
вищої освіти неекономічних спеціальностей  
(електронний ресурс)**

**Харків – 2021**

**УДК 005(072)  
Г 97**

**Укладачі:** Гуцан Т. Г., Зеленько О. О., Ночвіна І. О.

**Рецензенти:**

**Шиловцева Н. В.** – кандидат економічних наук, професор кафедри міжнародного бізнесу та економічної теорії Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна

**Осьмірко І. В.** – кандидат економічних наук, доцент кафедри економічної теорії, фінансів і обліку Харківського національного педагогічного університету імені Г. С. Сковороди

**Основи менеджменту і підприємницької діяльності:** Методичні рекомендації для семінарських занять та самостійного вивчення дисципліни здобувачами першого (бакалаврського) рівня вищої освіти неекономічних спеціальностей (електронний ресурс). – Харків: ХНПУ імені Г. С. Сковороди, 2021. – 110 с.

Затверджено редакційно-видавничою радою  
Харківського національного педагогічного університету  
імені Г. С. Сковороди  
Протокол № 1 від 05.01.2021 р.

Видано за рахунок укладачів  
© Харківський національний педагогічний університет імені Г. С. Сковороди, 2021  
© Гуцан Т. Г.,  
Зеленько О. О.,  
Ночвіна І. О., 2021

## ЗМІСТ

<b>Загальні методичні вказівки</b> .....	4
<b>Структура навчальної дисципліни</b> .....	8
<b>Зміст навчальної дисципліни</b> .....	9
<b>Теми семінарських (практичних) занять та завдання для самостійної роботи</b> .....	16
<b>Модуль 1. Теоретичні основи менеджменту. Забезпечення ефективної діяльності організації</b> .....	16
Тема 1. Менеджмент як наукова система управління. Методи менеджменту .....	16
Тема 2. Організація як об'єкт управління. Внутрішнє та зовнішнє середовище організацій .....	16
Тема 3. Управлінські рішення .....	29
Тема 4. Функції та технологія менеджменту .....	40
Тема 5. Планування, організація, контроль, регулювання як загальні функції менеджменту.....	41
Тема 6. Інформація і комунікації в менеджменті .....	54
Тема 7. Керівництво та лідерство .....	61
<b>Модуль 2. Основи підприємницької діяльності</b> .....	68
Тема 8. Підприємництво в ринковому середовищі.....	68
Тема 9. Економічна свобода і підприємництво .....	72
Тема 10. Організаційно-правові форми підприємництва. Види підприємництва .....	73
Тема 11. Мале підприємництво .....	78
Тема 12. Державне регулювання підприємництва .....	84
Тема 13. Організація підприємництва. Механізм заснування власної справи .....	84
Тема 14. Фінансування та оподаткування підприємництва .....	90
Тема 15. Підприємницькі ризики .....	99
<b>Питання до іспиту</b> .....	100
<b>Критерії оцінювання успішності навчання здобувачів</b> .....	105
<b>Рекомендована література</b> .....	106

## ЗАГАЛЬНІ МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ

Соціально-економічні перетворення, що відбуваються в українській економіці та суспільстві загалом, потребують усвідомлення широким колом фахівців різних напрямів теоретичних основ функціонування такого сектору економіки як підприємництво та особливостей його практичної діяльності у сучасних умовах господарювання. На підприємництво покладено розв'язання таких важливих економічних і соціальних завдань, як насичення національного ринку різноманітними благами, розв'язання проблеми зайнятості населення та сприяння становленню середнього класу, розвиток конкуренції, формування господарської культури тощо. Утім, розвиток підприємництва та підприємницький успіх залежить не лише від економічних можливостей фірми чи обсягу виконаних операцій, а й від мистецтва згуртування всього колективу підприємства для досягнення поставлених цілей, від уміння організувати реалізацію товарів, ефективного управління фінансами, виробничими потужностями. Забезпечити це покликаний особливий вид діяльності, котрий називається менеджментом.

Вивчення теоретичних і практичних основ менеджменту і підприємницької діяльності є тим підґрунтям, на якому базується якісна підготовка фахівців як економічних, так і неекономічних спеціальностей.

**Метою** вивчення дисципліни «Основи менеджменту і підприємницької діяльності» є: формування у здобувачів вищої освіти системи базових знань у сфері менеджменту, сучасного управлінського мислення, розуміння концептуальних засад системного управління, набуття вмінь та навичок аналізу процесів і явищ, які протікають в організації, вмінь аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища, прийняття адекватних управлінських рішень; опановування комплексом знань з теорії й практики підприємницької діяльності, формування навичок підприємницької поведінки.

Основними **завданнями** вивчення дисципліни є: формування у

здобувачів вищої освіти системи знань про основні теоретичні підходи в науці управління, організацію як об'єкту менеджменту, методи та функції менеджменту, керівництво та лідерство, владу та вплив в організації, особливості бізнес-етикету та ділового спілкування, шляхи забезпечення ефективного менеджменту; формування системи знань про роль підприємництва в сучасній економіці, умови його виникнення та розвитку, типи підприємницької діяльності, державне регулювання підприємницької діяльності, механізм заснування власної справи, фінансування та оподаткування підприємницької діяльності, підприємницькі ризики.

У результаті вивчення навчальної дисципліни відповідно до освітньої програми формуються програмні **компетентності**:

**ІК.** Здатність розв'язувати комплексні й спеціалізовані завдання та практичні проблеми у сфері управління та підприємницької діяльності на основі теоретичних знань і практичних навичок набутих під час вивчення курсу.

**ЗК 1.** Компетентність у галузі науки – свідоме використання пізнавальних здібностей для набуття застосування й управління знаннями.

**ЗК 2.** Здатність до абстрактного мислення, уміння застосовувати набуті знання у практичній діяльності.

**ЗК 3.** ІКТ-компетентність – впевнене використання інформаційних технологій для навчання та практичної діяльності.

**ЗК 4.** Соціальна компетентність – здатність обмінюватися інформацією, спілкуватися, здатність до взаємодії та спільного розв'язання проблем.

**ЗК 5.** Особистісна компетентність – формування системи цінностей, пов'язаних з саморозвитком та самовдосконаленням, здатність до самоаналізу.

**ЗК 6.** Міжособистісна компетентність – здатність до активної співпраці з іншими людьми, організаціями у прагненні до мети.

**ФК 1.** Здатність виявляти знання та розуміння проблем предметної області, основ управління в сучасній економіці та механізму здійснення підприємницької діяльності.

**ФК 2.** Розуміння особливостей провідних наукових шкіл та напрямів у менеджменті, особливостей різних типів підприємницької діяльності.

**ФК 3.** Здатність пояснювати економічні та соціальні процеси і явища, аналізувати та змістовно інтерпретувати отримані результати.

**ФК 4.** Розуміння особливостей розвитку економічних процесів у динаміці, обґрунтування управлінських рішень, зокрема у підприємницькому середовищі.

**ФК 5.** Здатність застосовувати теоретичні методи та моделі для розв'язання управлінських рішень.

**ФК 6.** Здатність застосовувати комп'ютерні технології та програмне забезпечення з обробки даних для розв'язання завдань, пов'язаних з управлінням та веденням підприємницької діяльності.

**ФК 7.** Здатність аналізувати та розв'язувати завдання у сфері економічних та соціально-трудових відносин.

**ФК 8.** Здатність обґрунтовувати управлінські рішення.

**ФК 9.** Здатність виявляти проблеми у сфері управління та підприємницької діяльності.

**ФК 10.** Здатність аналізувати проблеми і явища, враховуючі економічні ризики та можливі соціально-економічні наслідки.

У результаті опанування змісту навчальної дисципліни здобувачі мають досягнути таких програмних **результатів навчання**:

**ПРН 1.** Здійснювати пошук, аналіз і синтез інформації з різних джерел для вирішення професійних завдань і встановлювати причинно-наслідкові зв'язки між соціально-економічними подіями та явищами.

**ПРН 2.** Ідентифікувати, формулювати та вирішувати завдання у сфері управління, підприємницької діяльності, економіки, інтегрувати теоретичні знання та практичний досвід.

**ПРН 3.** Формулювати власні обґрунтовані судження на основі аналізу різноманітних економічних показників.

**ПРН 4.** Теоретично аргументувати шляхи подолання проблемних ситуацій, обирати ефективні методи (зокрема економічної діяльності) їхнього вирішення, передбачати їх наслідки.

**ПРН 5.** Критично аналізувати й оцінювати соціально-економічну політику країни, соціально-економічні процеси на загальнодержавному, регіональному та місцевому рівнях.

**ПРН 6.** Використовувати відповідні наукові дослідження та застосовувати дослідницькі навички під час розв'язання проблем в системі управління.

**ПРН 7.** Застосовувати набуті знання для організації власної професійної діяльності та координації діяльності соціальних робітників, педагогічних працівників, волонтерів, іншого персоналу

На вивчення навчальної дисципліни відводиться 3 кредити – 90 годин.

## СТРУКТУРА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

На вивчення навчальної дисципліни відводиться 3/3 кредитів 90/90 годин.

Назви змістових модулів і тем	Кількість годин							
	денна форма				заочна форма			
	усього	у тому числі			усього	у тому числі		
		л	с	с.р.		л	с	с.р.
1	2	3	4	5	6	7	8	9
<b>Модуль 1. Теоретичні основи менеджменту. Забезпечення ефективної діяльності організації</b>								
<b>Тема 1.</b> Менеджмент як наукова система управління. Методи менеджменту	4	2	-	2	3	1	-	2
<b>Тема 2.</b> Організація як об'єкт управління. Внутрішнє та зовнішнє середовище організацій	4	-	2	2	4	-	-	4
<b>Тема 3.</b> Управлінські рішення	4	-	2	2	6	-	1	5
<b>Тема 4.</b> Функції та технологія менеджменту	6	2	-	4	5	-	-	5
<b>Тема 5.</b> Планування, організація, контроль, регулювання як загальні функції менеджменту	12	2	2	8	10	1	1	8
<b>Тема 6.</b> Інформація і комунікації в менеджменті	5	1	2	2	5	-	1	4
<b>Тема 7.</b> Керівництво та лідерство	5	1	2	2	4	-	-	4
<b>Разом за модулем 1</b>	<b>40</b>	<b>8</b>	<b>10</b>	<b>22</b>	<b>37</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>32</b>
<b>Модуль 2. Основи підприємницької діяльності</b>								
<b>Тема 8.</b> Підприємництво в ринковому середовищі	7	2	1	4	6	-	-	6
<b>Тема 9.</b> Економічна свобода і підприємництво	5	1	-	4	7	1	-	6
<b>Тема 10.</b> Організаційно-правові форми підприємництва. Види підприємництва	6	1	1	4	7	1	1	5
<b>Тема 11.</b> Мале підприємництво	6	-	2	4	6	-	-	6
<b>Тема 12.</b> Державне регулювання підприємництва	6	2	-	4	7	1	-	6
<b>Тема 13.</b> Організація підприємництва. Механізм заснування власної справи	8	2	2	4	7	-	1	6
<b>Тема 14.</b> Фінансування та оподаткування підприємництва	7	1	2	4	7	1	1	5
<b>Тема 15.</b> Підприємницькі ризики	5	1	-	4	6	-	-	6
<b>Разом за модулем 2</b>	<b>50</b>	<b>10</b>	<b>8</b>	<b>32</b>	<b>53</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>46</b>
<b>Усього годин</b>	<b>90</b>	<b>18</b>	<b>18</b>	<b>54</b>	<b>90</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>78</b>



# **ЗМІСТ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ**

## **Модуль 1. Теоретичні основи менеджменту. Забезпечення ефективної діяльності організації**

### **Тема 1. Менеджмент як наукова система управління. Методи менеджменту**

Сутність менеджменту, менеджмент як самостійний вид професійної діяльності, предмет, об'єкт і задачі менеджменту. Поняття «менеджмент» і «управління», роль менеджерів та завдання підприємців. Наукові основи менеджменту: загальні принципи та методи дослідження, закони й закономірності менеджменту, принципи менеджменту.

Сутність та особливості формування методів менеджменту, класифікація та характеристика методів менеджменту. Економічні методи менеджменту (економічні плани, економічні стимули, бюджет). Адміністративні методи менеджменту. Технологічні методи менеджменту. Соціально-психологічні методи менеджменту. Соціальні прогнози, соціальні плани.

### **Тема 2. Організація як об'єкт управління. Внутрішнє та зовнішнє середовище організацій**

Поняття організації як об'єкту управління, її цілі й задачі. Складові організації. Класифікації організацій, формальні й неформальні організації. Горизонтальний і вертикальний поділ праці в організаціях, рівні управління. Організація як відкрита динамічна система: керуюча та керована підсистеми. Модель організації як відкритої системи: параметри «входу», процес перетворення, параметри «виходу». Концепції життєвого циклу організації. корпоративна культура. Колективи (групи) працівників в організації.

Загальні характеристики зовнішнього середовища: об'єктивність, взаємозв'язок факторів, складність, динамічність, невизначеність. Внутрішнє середовище організації: цілі, структура, завдання, технологія і персонал;

зовнішнє середовище організації прямого впливу – постачальники, посередники, споживачі, конкуренти, закони й установи державного регулювання; зовнішнє середовище організації непрямого впливу – стан економіки, науково-технічний прогрес, соціально-культурні та політичні фактори, міжнародні події та оточення; взаємодія: організація – зовнішнє середовище.

### **Тема 3. Управлінські рішення**

Сутність та види управлінських рішень, управлінське рішення як форма реалізації управлінської діяльності. Класифікація управлінських рішень. Основні підходи до прийняття рішень. Фактори, що впливають на процес прийняття управлінських рішень. Процес та умови прийняття управлінських рішень. Право прийняття управлінських рішень. Організація і контроль виконання рішень.

### **Тема 4. Функції та технологія менеджменту**

Поняття функцій процесу управління. Функції менеджменту як види управлінської діяльності. Класифікація і характеристика функцій менеджменту. Загальні (основні), конкретні (спеціальні) функції менеджменту.

Процес організації управління та його складові. Мета управлінського процесу, його учасники, предмет, засоби здійснення. Управлінський цикл. Управлінські процедури: цільовизначення, інформаційне забезпечення, аналітична діяльність, вибір варіанту дій, реалізація рішення, зворотний зв'язок. Взаємозв'язок елементів управління. Техніка і технологія управління.

### **Тема 5. Планування, організація, контроль, регулювання як загальні функції менеджменту**

Сутність і зміст планування як функції менеджменту. Форми планування та види планів, їхній взаємозв'язок. Основні елементи системи планування. Етапи процесу планування. Політика, правила процедури.

Класифікація цілей організації. Процес постановки цілей. Концепція управління за цілями.

Стратегічне планування і розробка стратегії. Оперативне планування на засадах застосування адміністративних та економічних важелів. Бізнес-планування.

Сутність функції організації. Поняття та складові організаційної діяльності. Повноваження, обов'язки, відповідальність. Процес делегування повноважень і відповідальності. Горизонтальний і вертикальний поділ праці в організаціях, рівні управління.

Сутність поняття мотивації та її зміст. Співвідношення спонукання, мотивації та винагороди. Роль заохочення та стягнення в ефективності мотивації. Змістовні теорії мотивації. Процесійні теорії мотивації. Форми й системи стимулювання праці в загальному процесі управління.

Поняття і зміст контролю. Необхідність контролю: невизначеність; попередження; підтримка успіху. Принципи організації і проведення контролю. Види контролю: попередній, поточний, кінцевий. Процес контролю і техніка його проведення.

## **Тема 6. Інформація і комунікації в менеджменті**

Інформація, її види та роль в менеджменті. Класифікація інформації. Вимоги, які пред'являються до інформації.

Поняття і роль комунікацій. Різновиди «внутрішніх» та «зовнішніх» комунікацій. Перешкоди в комунікаціях. Зворотний зв'язок у процесі комунікації. Засоби комунікацій, їх переваги та недоліки. Комунікаційний процес, елементи та етапи процесу.

## **Тема 7. Керівництво та лідерство**

Поняття та загальна характеристика керівництва, місце і роль керівника в системі управління. Керівництво як об'єднувальна функція менеджменту.

Основні фактори та визначальні аспекти керівництва. Основи керівництва: вплив, лідерство, влада.

Влада як елемент примушення. Форми впливу та влади (влада, заснована на примусі, влада, в основі якої лежить винагорода, законна влада, еталонна влада, влада експерта).

Сутність і основи лідерства. Зміст поняття лідерства в управлінні організацією. Типологія лідерів. Фактори та передумови формування стилів керівництва. Характеристика та класифікація стилів керівництва.

## **Модуль 2. Основи підприємницької діяльності**

### **Тема 8. Підприємництво в ринковому середовищі**

Виникнення та еволюція поняття «підприємництво». Підприємництво як вид господарської діяльності. Ознаки підприємництва. Основні функції підприємництва. Суб'єкти та об'єкти підприємницької діяльності. Зовнішнє та внутрішнє середовище підприємництва. Правова база розвитку підприємництва. Проблеми правового забезпечення підприємництва в Україні.

### **Тема 9. Економічна свобода і підприємництво**

Економічна свобода як основна передумова розвитку підприємництва. Складові економічної свободи: економічна самостійність, економічна відповідальність, економічна рівноправність. Рушійні сили розвитку підприємництва. Економічний інтерес та конкуренція як джерела розвитку підприємництва. Підприємство як соціально-економічна та ділова творчість людини. Умови та принципи підприємницької діяльності.

### **Тема 10. Організаційно-правові форми підприємництва. Види підприємництва**

Підприємство як суб'єкт підприємницької діяльності. Основні види підприємств та їх організаційні форми. Об'єднання підприємств: асоціація,

корпорація, холдинг, консорціум, концерн. Господарські товариства як суб'єкти підприємництва та їх види. Особливості створення та функціонування акціонерних товариств, товариств з обмеженою відповідальністю, товариств з додатковою відповідальністю, повних товариств, командитних товариств. Здійснення підприємницької діяльності без створення юридичної особи. Особливості діяльності виробничого кооперативу.

Підприємництво приватне, колективне, державне та особливості їх здійснення. Виробниче підприємництво як визначальний вид підприємницької діяльності. Підприємництво у сфері виробництва в Україні.

Комерційне підприємництво та його суб'єкти: товарні біржі, торговельні дома, виставки-продажі, аукціони, ярмарки, заклади оптової та роздрібною торгівлі.

Фінансово-кредитне підприємництво та його складові: грошове та інше фінансове посередництво, страхування, допоміжна діяльність у сфері фінансів і страхування.

## **Тема 11. Мале підприємництво**

Місце і роль малого підприємництва в ринковій економіці. Економічна сутність малих підприємств. Переваги та недоліки малого підприємництва.

Особливості розвитку малого підприємництва в Україні та за кордоном. Проблеми фінансового забезпечення розвитку малого підприємництва в Україні. Державна підтримка малого бізнесу. Бізнес-інкубатори як форма підтримки малого підприємництва.

## **Тема 12. Державне регулювання підприємництва**

Необхідність та сутність державного регулювання підприємництва, його форми та методи: адміністративні, правові, економічні. Прямі та непрямі методи регулювання. Інструменти впливу держави на розвиток підприємництва: податкова політика, цінове та кредитно-грошове

регулювання, амортизаційна політика, регулювання зовнішньоекономічної діяльності. Обмеження в підприємницькій діяльності. Патентування і ліцензування підприємницької діяльності. Стандартизація і сертифікація.

Державна реєстрація суб'єктів підприємництва. Державна підтримка підприємництва. Механізм державної фінансової допомоги суб'єктам підприємництва. Кадрове та інформаційне забезпечення державою підприємницької діяльності. Державні та міжнародні організації, що сприяють розвитку підприємництва.

### **Тема 13. Організація підприємництва. Механізм заснування власної справи**

Підприємницька ідея та її джерела. Вибір сфери діяльності. Вибір форми організації бізнесу. Визначення переваг створюваного підприємництва. Аналіз конкурентних товарів і підприємств-конкурентів.

Визначення конкурентоспроможності підприємництва. Вибір організаційно-правових форм господарювання. Пошук джерел фінансування. Обмеження в підприємстві. Припинення діяльності підприємств.

Вибір способу започаткування бізнесу. Традиційні способи: створення нового підприємства, купівля чинного бізнесу. Нетрадиційні способи: прямий маркетинг, пересувна торгівля, франчайзинг, надомний бізнес, вихід зі складу великої компанії. Етапи започаткування власної справи. Засновницькі документи та їх підготовка. Статут підприємництва та засновницький договір. Формування статутного капіталу. Порядок відкриття рахунка суб'єкта підприємницької діяльності в установі банку. Бізнес-план та його роль у заснуванні власної справи. Стадії розробки бізнес-плану. Структура та технологія розробки бізнес-плану.

### **Тема 14. Фінансування та оподаткування підприємництва**

Джерела фінансових ресурсів підприємництва та процес інвестування. Управління фінансами суб'єктів підприємництва. Роль податків у фінансовій

системі підприємництва. Прямі та непрямі податки. Способи сплати податків у підприємстві. Загальна та спрощена системи оподаткування. Єдиний податок. Фіксований податок. Порядок відрахувань діяльності в пенсійний фонд і фонди соціального страхування. Кредитування та його роль у розвитку підприємництва. Особливості надання мікрокредитів суб'єктам підприємництва. Значення кредитних спілок у фінансуванні бізнесу.

### **Тема 15. Підприємницькі ризики**

Причини економічних ризиків. Сутність та основні види ризиків. Управління економічними ризиками. Інструменти управління ризиками. Страхування як інструмент економічного захисту підприємця. Механізм зменшення економічних ризиків на мікрорівні: дослідження ринку, страхування, диверсифікація ризиків, використання застави, поточний контроль, створення спеціальних резервів і запасів.

# **ТЕМИ СЕМІНАРСЬКИХ (ПРАКТИЧНИХ) ЗАНЯТЬ ТА ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ ЗДОБУВАЧІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ**

## **Модуль 1. Теоретичні основи менеджменту. Забезпечення ефективної діяльності організації**

### **Тема 1. Менеджмент як наукова система управління. Методи менеджменту**

Семінарського (практичного) заняття за цією темою не передбачено. Здобувачам необхідно самостійно розглянути такі питання: сутність менеджменту, менеджмент як самостійний вид професійної діяльності, предмет, об'єкт і задачі менеджменту. Поняття «менеджмент» і «управління», роль менеджерів та завдання підприємців. Наукові основи менеджменту: загальні принципи та методи дослідження, закони й закономірності менеджменту, принципи менеджменту.

Сутність та особливості формування методів менеджменту, класифікація та характеристика методів менеджменту. Економічні методи менеджменту (економічні плани, економічні стимули, бюджет). Адміністративні методи менеджменту. Технологічні методи менеджменту. Соціально-психологічні методи менеджменту. Соціальні прогнози, соціальні плани.

### **Тема 2. Організація як об'єкт управління. Внутрішнє та зовнішнє середовище організацій (2 години)**

#### **Питання до семінарського (практичного) заняття**

1. Сутність та зміст поняття «організація».
2. Цілі діяльності та критерії успіху організації.
3. Характеристика організації (ресурси, залежність від зовнішнього середовища, горизонтальний та вертикальний поділ праці).
4. Зовнішнє середовище організації та її характеристика.



5. Внутрішнє середовище організації. Внутрішні змінні та їх характеристики.

### **Основні поняття**

Організація, фактори впливу на організацію, формальна і неформальна організація, структурна побудова організації, лінійна структура управління, функціональна структура управління, комбіновані структури управління, горизонтальний та вертикальний поділ праці, культура організації, корпоративний дух, внутрішнє середовище, технологія, технологія дрібносерійного та індивідуального виробництва, технологія масового або багатосерійного виробництва, технологія безперервного виробництва, персонал, ресурси, зовнішнє середовище, середовище прямого впливу, середовище непрямого впливу, стратегія, стратегія обмеженого зростання, стратегія зростання, стратегія скорочення або останнього засобу, комбінована стратегія.

#### **I. Теми презентацій:**

1. Роль менеджменту в розвитку формальних організацій.
2. Неформальні організації в структурі управління підприємствами.
3. Формування культури організації.
4. Вплив міжнародного середовища на вітчизняні організації.
5. Зовнішнє середовище бізнесу в Україні з позицій впливу політичних, економічних, соціально-культурних та технологічних чинників.

#### **II. Практичні завдання:**

1. Визначте різницю між горизонтальним та вертикальним поділом праці. Проілюструйте горизонтальний та вертикальний поділ праці у ЗВО.
2. Неформальна організація людей може працювати на вас або проти вас. Виділіть у власній організації або іншому трудовому колективі неформальні групи та поясніть умови їх виникнення. Як примусити її працювати на вас? Розробіть сценарій, за яким неформальна організація буде

працювати на менеджера формальної організації.

3. На прикладі будь-якої чинної організації опишіть її внутрішнє та зовнішнє середовище. При аналізі організації необхідно керуватися наступними питаннями:

1. Які нормативні документи є важливими для вашого сегменту ринку?
2. Чи регулярно ви слідкуєте за змінами в законодавстві, щоб оцінити можливі ризики?
3. З вами стався нещасний випадок. Чи можливе існування вашої організації (наявність заповіту)?
4. Які ризики можуть виникнути для вашої організації у зв'язку з політичними змінами? Наведіть приклади.
5. Як впливає на вашу організацію зміна валютного курсу?
6. Як впливає на вашу організацію зростання пропозиції іноземної робочої сили?
7. На чому ґрунтувалися ваші успіхи на ринку у минулому?
8. Що було причиною невдач?
9. Які зміни в системі цінностей потенційних споживачів можливо використати? (Наприклад, усвідомлення екологічних проблем, орієнтація на отримання нових емоцій тощо).
10. Чи маєте ви будь-які уявлення стосовно цільових груп, що виникли?

4. На основі наведеної нижче інформації проаналізуйте фактори зовнішнього середовища, що впливають на діяльність підприємства.

Хмельницький м'ясокомбінат опинився у скрутному становищі. З одного боку, негативно впливають на результати його господарської діяльності загальна економічна криза (спад виробництва, інфляція, зниження рівня життя людей), з іншого – поява на українському ринку значної кількості різноманітної продукції з Польщі, Фінляндії та інших країн спричиняє сильний конкурентний тиск. Відсутність прогресивної технології, яка б давала змогу покращити пакування продукції, продовжити термін

зберігання призвела до витіснення продукції Хмельницького м'ясокомбінату іншими українськими виробниками аналогічної продукції. Зростанню цін на енергоносії змушує підприємство підвищувати ціни на свої продукти, що спричиняє зниження попиту на них. Крім того, поява виробників м'ясопродуктів недержавної форми власності, рішення колишніх постачальників м'яса самостійно займатись його переробкою та реалізацією, значно ускладнило роботу підприємства.

Визначте основні фактори зовнішнього середовища, які впливають на роботу підприємства, згрупуйте їх у фактори прямої й непрямой дії. Дайте характеристику впливу факторів прямої дії та вкажіть, якими можуть бути наслідки їх дії для підприємства. Проранжуйте силу впливу факторів зовнішнього середовища на діяльність даного підприємства.

### **Завдання для самостійної роботи**

#### **I. Питання для самостійної роботи:**

1. Що таке організація і які спільні риси мають усі організації?
2. Чому організацією треба керувати ?
3. Вкажіть переваги й недоліки організаційних структур управління.
4. Які фактори впливають на побудову організаційних структур управління?
5. Охарактеризуйте лінійну і функціональну структури управління і вкажіть, в яких ситуаціях можливе їх ефективне застосування.
6. Визначте різницю між горизонтальним і вертикальним розподілом праці?
7. Яка роль менеджменту в розвитку формальних і неформальних організацій?
8. Що таке культура організації?
9. В чому проявляється корпоративний дух організації?
10. Дайте характеристику зовнішнього середовища організації?
11. У чому полягає сутність виділення середовища прямого і непрямой

впливу?

12. Перелічіть елементи внутрішнього середовища організації, охарактеризуйте їх.

13. На Вашу думку, який елемент має особливе значення для організації?

14. Наведіть приклади взаємозв'язку внутрішніх елементів.

15. Що таке ділове середовище організації?

## **II. Тестові завдання:**

### **1. Виберіть правильні твердження**

1. До елементів внутрішнього середовища організації відносять: мету, завдання, структуру, конкурентів, технологію.

2. Зовнішнє середовище організації має фактори прямого і непрямого впливу.

3. В соціальних цінностях і установках, національних традиціях, які впливають на діяльність організації, проявляються політичні фактори.

4. Фактори середовища непрямого впливу в різноманітних країнах відрізняються.

5. Стан економіки, політичні фактори, постачальники та відносини з місцевою владою відносяться до факторів середовища непрямого впливу.

6. До факторів прямого впливу на діяльність організації відносяться постачальники, конкуренти, соціокультурні фактори, держава, споживачі.

7. Сукупність факторів, які впливають на діяльність організації як відкритої системи, називають зовнішнім середовищем організації.

8. У будь-якої організації існують прямі й непрямі конкуренти.

9. До економічних факторів, які впливають на діяльність організації, відносять: темпи інфляції, ставки кредитування бізнесу, рівень зайнятості населення, закони.

10. Зовнішнє середовище характеризується великим ступенем змін, тобто є рухомим.

## **2. Виберіть правильну відповідь**

### **1. Організація – це:**

- а) відкрита система;
- б) сукупність двох і більше людей, які працюють разом для досягнення спільних цілей;
- в) група людей, діяльність яких свідомо координується для досягнення спільної мети;
- г) всі відповіді правильні.

### **2. Організація складається з:**

- а) керованої підсистеми;
- б) керуючої та керованої підсистем;
- в) керуючої системи;
- г) керуючої та виробничої системи.

### **3. Під організацією розуміють:**

- а) групу людей, які об'єдналися для отримання прибутку;
- б) групу людей, діяльність яких координується відповідним органом управління;
- в) групу людей, діяльність яких свідомо координується для досягнення певної мети;
- г) групу людей, які об'єдналися для спільного проведення вільного часу.

### **4. Цілі організації мають задовольняти такі основні вимоги:**

- а) досяжність, конкретність, орієнтація у часі;
- б) досяжність, орієнтація у часі й дублювання;
- в) орієнтація у часі й конкретність;
- г) недосяжність, орієнтація на споживачів.

### **5. Основний напрям дій, слідування якому в довгостроковій перспективі має привести організацію до мети – це:**

- а) стратегія;
- б) місія;

- в) тактика;
- г) управління.

**6. Лінійні організаційні структури управління використовуються:**

- а) дрібними підприємствами або підприємствами на початковій стадії функціонування;
- б) середніми підприємствами, які обрали нішову стратегію функціонування;
- в) великими підприємствами, які займаються диверсифікованими видами діяльності;
- г) всі вище перераховані відповіді вірні.

**7. Формальні організації поділяють на:**

- а) комерційні та некомерційні;
- б) торговельні та господарські;
- в) громадські та виробничо-торговельні;
- г) суспільні та приватні.

**8. Неформальні організації – це:**

- а) ті, що діють у межах формальних або функціонують відокремлено від них, не маючи чітко визначеної спільної мети діяльності;
- б) комерційні (виробничо-господарські) та некомерційні;
- в) громадські, торговельні та господарські організації;
- г) комерційні (виробничо-господарські) та громадські.

**9. Горизонтальний поділ праці – це:**

- а) спеціалізація за галузями менеджменту;
- б) розміщення конкретних керівників на чолі окремих підрозділів;
- в) система, що утворює рівні управління;
- г) посадова ієрархія менеджерів.

**10. Вертикальний поділ праці – це:**

- а) система, що утворює рівні управління;
- б) розміщення конкретних керівників на чолі окремих підрозділів;
- в) спеціалізація за галузями менеджменту;

г) посадова ієрархія менеджерів

**11. Фактори зовнішнього середовища організації прямої дії – це:**

а) технологія, структура і цілі;

б) політичні обставини, стан економіки, науково-технічний прогрес тощо;

в) постачальники, конкуренти;

г) структура організації.

**12. Фактори зовнішнього середовища організації непрямой дії – це:**

а) цілі, структура, завдання;

б) органи місцевого самоврядування;

в) міжнародне оточення, політична ситуація;

г) постачальники.

**13. Організація – це:**

а) група людей діяльність, яких свідомо координується до досягнення спільної мети;

б) група керівників ;

в) наявність дерева цілей;

г) використання нових технологій.

**14. Фактори, які впливають на організацію та її мікросередовище і які вона не може контролювати, мають назву:**

а) макросередовище;

б) мікросередовище;

в) внутрішнє середовище;

г) маркетингове середовище.

**15. До економічних факторів макросередовища організації не відносять:**

а) рівень інфляції, рівень заробітної плати;

б) рівень безробіття, рівень економічного розвитку країни;

в) політичну стабільність в країні, тривалість життя населення;

г) систему оподаткування, стабільність національної валюти.

**16. Мікросередовище організації формують:**

- а) PEST – фактори;
- б) виробництво, маркетинг, фінанси;
- в) конкуренти, споживачі, постачальники, посередники;
- г) конкуренти, споживачі, постачальники, посередники, контактні аудиторії.

**17. Макросередовище організації – це:**

- а) внутрішні фактори, що впливають на діяльність організації;
- б) зовнішні фактори, які контролює організація;
- в) фактори, що впливають на організацію і які вона не може контролювати;
- г) фактори, що впливають на організацію і її мікросередовище, і які вона не може контролювати.

**18. До макросередовища організації відносять такі фактори:**

- а) економічні, соціально-культурні;
- б) технологічні, соціально-культурні, політико-правові;
- в) економічні, технологічні, соціально-культурні, політико-правові, природно-географічні;
- г) постачальники, конкуренти, посередники.

**19. До соціально-культурних факторів відносять:**

- а) рівень інфляції;
- б) рівні народжуваності та смертності;
- в) систему оподаткування;
- г) природні ресурси країни.

**20. До спільних рис організацій належать:**

- а) вертикальний і горизонтальний поділ праці;
- б) наявність неформальних груп;
- в) виробництво товарів народного споживання;
- г) ринкові умови в державі.



### **III. Ситуаційні завдання:**

1. «Вивчення рівня стану організації на основі ознак «нездорової організації»

**Мета роботи:** Ознайомити слухачів з методиками діагнозу надійності функціонування підприємства, визначення його перспектив.

#### ***Хід роботи:***

1. Слухач самостійно вибирає промислове підприємство, установу, з роботою яких він добре ознайомлений.

2. Відповіді на поставлені запитання «ознак нездорової організації» подаються у вигляді слів «так» або «ні». Підсумовується кількість «так» і «ні».

3. На основі ключа до тренінгу визначається рівень організації.

#### ***Ознаки «нездорової організації»***

1. Невеликий особистий вклад членів колективу у досягнення мети організації, за винятком вищих чинів.

2. Люди, які працюють в організації, бачать, що їхні справи погані, але нічого не роблять, щоб їх виправити. Добровольців нема. Нерозуміння проблем переважно приховують.

3. Люди говорять про проблеми офісу вдома або в залах, але не з тими, хто б міг щось виправити і кого це стосується.

4. Люди, які очолюють організацію, намагаються контролювати якомога більше рішень. Вони починають гальмувати роботу, виносять рішення, враховуючи неадекватну інформацію й поради. Люди скаржаться на обурливі рішення керівництва.

5. Керівники відчувають, що тільки вони намагаються просувати роботу. Політика керівництва, накази й розпорядження з невідомих причин не виконуються так, як заплановано.

6. До думки працівників низових ієрархічних рівнів управління прислухаються виключно в межах їхніх посадових обов'язків.

7. Особисті потреби й почуття вважаються сторонньою справою.

8. Люди змагаються в тих питаннях, де їм треба працювати спільно. Запропонувати комусь свою допомогу ніхто навіть не думає. Люди не довіряють одне одному і мало спілкуються між собою; керівника влаштовує такий стан справ.

9. Коли починається криза, службовці вважають, що їх це не стосується, або починають звинувачувати одне одного.

10. Конфлікти, здебільшого приховуються й згладжуються за допомогою політики офісу; в протилежному випадку починаються безперервні непримиримі сварки.

11. Навчитися чомусь складно. Люди не намагаються отримати знання від своїх колег, їм доводиться вчитися на власних помилках. Вони відкидають досвід інших.

12. Зворотним зв'язком нехтують.

13. Люди почувають себе самотніми, мало піклуються одне про одного: це породжує в них страх.

14. Люди замкнуті в рамках своєї роботи. Вона їм набридла і втратила свою новизну, а їхні дії щодо змін сковуються бажанням власної безпеки. Наприклад, на зборах колективу вони поводяться покірно й байдуже.

15. Керівник є володарем і «батьком» організації.

16. Керівник суворо контролює всі напрямки діяльності, вимагає повного звіту.

17. Звести ризик до мінімуму можна тільки високою ціною.

18. «Одна помилка – і ви звільнені».

19. Про поганий стан справ переважно мовчать або його формально влагоджують.

20. Різні форми управління, політика й процедури обтяжують організацію. Люди вдаються до цієї політики й процедур, щоб проробляти різні трюки зі структурою організації.

21. Новаторство не отримує широкого розповсюдження. Воно зосереджене в руках небагатьох.

22. Люди миряться зі своїми розчаруваннями: «Я нічого не можу вдіяти. Це їхній обов'язок рятувати корабель».

***Ключ до тренінгу:***

Якщо сума відповідей «так» на питання анкети складає:

*від 15 до 22* – Ваша організація невиліковно хвора. Її найближче майбутнє – ще більші невдачі або повний крах. Ви зробите велику помилку, якщо пов'яжете свою кар'єру й життя з такою організацією;

*від 10 до 14* – Ваша організація на межі кризи. Ще трохи – і конкуренти її розчавлять. Керівництву Вашої організації необхідно застосовувати негайні заходи. Ваше майбутнє в такій організації не гарантоване;

*від 5 до 9* – Ваша організація ще може непогано працювати, але тривожні симптоми вже з'явилися. Ці симптоми можуть перетворитися на «хронічну хворобу», і тоді «лікування» буде тривалим і дорогим. Ви ще можете налагодити стан справ, якщо негайно почнете «лікувати» еною організацію;

*від 0 до 4* – Вашій організації забезпечений успіх і розквіт. Вона одна з найкращих. Ваше майбутнє застраховане від невдач і потрясінь.

**2.** На підставі характеристики підприємства проаналізуйте вплив факторів внутрішнього і зовнішнього середовища.

Велике вітчизняне автобудівне підприємство випускає автобуси міського, приміського, міжміського сполучення, тролейбуси, запчастини до автобусів і товари народного вжитку. Крім цього, підприємство надає послуги, пов'язані з основним видом діяльності: сервісне обслуговування проданої техніки, торгівля запчастинами, транспортні послуги та послуги з побутового обслуговування. Завод оснащений вітчизняним та імпортом обладнанням загальною кількістю близько 5000 одиниць, що дає можливість досягти річної потужності 10 тис. штук автобусів. На підприємстві

організовані виробництва: пресове, ливарне, кузовне, малярне, складальне, механообробне, які характеризуються потоковими процесами із застосуванням конвеєрів, робото технічних комплексів, верстатів з елементами АСУ. Чисельність працівників на підприємстві становить близько 9 тис. осіб, з них 7 тис. осіб – промислово виробничий персонал. Раніше підприємство мало ринки збуту своєї продукції практично в усіх країнах. Сьогодні основними споживачами його продукції є автотранспортні підприємства й організації трьох країн. Мають найбільший попит нові міські автобуси з імпортними дизельними двигунами, хоча вартість такого автобуса в 2–3 рази більша, ніж серійних. Тому в перспективі передбачається перехід на нові моделі автобусів з дизельними двигунами.

На підприємстві і тепер виготовляють такі автобуси, однак відсутність вітчизняних дизельних двигунів призводить до комплектування виробів імпортними двигунами, а це значно збільшує валютну складову вартості автобусів. Підприємство співпрацює також з двома вітчизняними заводами і одним іноземним. Підприємство конкурує з декількома іноземними заводами і одним вітчизняним. Внаслідок хронічної нестачі власних обігових коштів, відсутності умов для залучення кредитів, високих темпів зростання цін на матеріали і комплектування, неритмічності роботи заводів-суміжників на підприємстві спостерігається певний спад виробництва. Так, за виробничої потужності 10 тис. штук автобусів завод упродовж кількох останніх років випускає близько 3-4 тис. автобусів на рік. Стан вітчизняної економіки характеризується недосконалою податковою політикою держави, нечітким законодавством, структурними зрушеннями в економіці та на виробництві, інфляцією, зупинкою (переорієнтацією) великої кількості вітчизняних підприємств тощо. Проте останніми роками в країні відбувається спад економіки, дестабілізується банківська система. Все це до певної міри гальмує НТП, впливає на зниження соціально-культурного рівня населення, певне погіршення побутових умов та умов для відпочинку. На підприємстві існує профспілкова організація, яка відстоює інтереси працівників заводу,

дбає про покращання умов праці, побутових умов працівників, організовує профспілкові відпустки, турбується про оздоровлення і відпочинок працівників тощо. Щорічно профспілка укладає з адміністрацією підприємства колективний договір з перерахованими зобов'язаннями і контролює їхнє виконання. Внаслідок економічної політики країни підприємство втратило багатьох постачальників. Нині автобудівне підприємство діє як відкрите акціонерне товариство, тому вплив з боку галузевого міністерства незначний. У період переходу до ринку на підприємстві сталися істотні зміни: виникнення нових ринків збуту під впливом конкуренції, активізація зовнішньоекономічної діяльності, систематична робота над оновленням асортименту конкурентоспроможної продукції, орієнтація на потреби споживача тощо. Такі умови вимагають вдосконалення чинної системи управління, яка б відповідала реальним умовам функціонування підприємства і дала б змогу збільшити обсяги випуску і реалізації продукції, масу прибутку, вплинула б на поповнення обігових коштів, залучення іноземних інвестицій тощо.

***Завдання:***

1. У межах 1-2 речень чітко подайте інформацію про той чи інший фактор впливу.
2. Виділіть основні фактори прямої дії зовнішнього середовища організації.
3. Виділіть основні фактори непрямой дії зовнішнього середовища організації.
4. Виділіть основні фактори внутрішнього середовища організації.
5. Запропонуйте власну стратегію.

**Тема 3. Управлінські рішення (2 години)**

**Питання до семінарського (практичного) заняття**

1. Види організаційних рішень: запрограмовані, незапрограмовані,

компроміси. Моделі прийняття рішень.

2. Інтуїтивна та раціональна технології прийняття рішень.
3. Етапи прийняття рішень. Реалізація та оцінка рішень.
4. Фактори впливу на процес прийняття рішення (особові, організаційні, матеріальні). Індивідуальне та групове прийняття рішень.
5. Методи та моделі прийняття рішень. Інструменти обґрунтування рішень. Кількісні та якісні методи.
6. Методи прогнозування.
7. Обґрунтування рішень в умовах невизначеності. Експертні методи прийняття рішень.

### **Основні поняття**

Прийняття рішень «управлінське рішення», запрограмовані рішення, незапрограмовані рішення, компроміси, моделі, раціональне розв'язання, діагностика, альтернатива, фактори: особові, організаційні, матеріальні, право прийняття, повноваження, компетентність, економічні стимули, бюджет, технологічні документи, конструкторські документи, теорія ігор, теорія черг, платіжна матриця, «дерево рішень», запровадження, зворотний зв'язок.

#### **I. Теми презентацій:**

1. Особливості та принципи управління сучасними підприємствами.
2. Як сьогодні на підприємствах можна використовувати соціально-психологічні методи управління?

#### **II. Практичні завдання:**

1. Які методи менеджменту потрібно застосувати в організації для вирішення таких завдань:
  1. Керівництво не залучає підлеглих до прийняття рішень.
  2. В організації зросла плинність кадрів через незадоволення працівників рівнем праці та побуту.

3. Підприємство не використовує для оздоровлення працівників свою базу на березі моря, яка потребує ремонту.

4. Прийняття працівника на роботу.

5. Зміцнення трудової дисципліни.

6. Створення нового відділу в апараті управління.

Хлібопекарний комбінат №1 налагодив усталені зв'язки з постачальниками та споживачами продукції. Утворені схеми працювали добре, аж поки не виникло кілька приватних невеликих підприємств-конкурентів. Частина робітників почала погрожувати страйком, бо їхня заробітна платня істотно відрізнялась від оплати у приватних конкурентів не на їхню користь. Та й затримки у виплатах теж траплялись.

Плани виконувались, хоча тенденції до зриву їхнього виконання саме в останній момент почастишали. «Авральні» ситуації позначились і на якості продукції. Окремі працівники задля компенсації вдавались до крадіжок. Інші – намагались підбурити колектив до рішучих дій.

### **Запитання:**

1. За допомогою яких методів менеджменту керівництво може впливати на керувану з метою виправлення ситуації та які рішення потрібно для цього прийняти?

2. З якими функціями менеджменту взаємодіють ці методи?

2. Обґрунтуйте свою реакцію.

Вас нещодавно призначили керівником великого колективу. Ще не всі знають вас в обличчя. Йдучи коридором, ви бачите трьох працівників, які щось жваво обговорюють і не звертають на вас уваги. Повертаючись через 20 хвилин, застаєте їх в тій самій ситуації:

1. Зупинюся. Дам зрозуміти, що я їх новий начальник і мимохить зауважу: «Бачу вас тут давно. Якщо немає роботи, то зайдіть до мене в кабінет».

2. Спитаю, хто їх безпосередній начальник. Попрошу, щоб він зайшов до мене.

3. Поцікавлюся, що їх хвилює, про що розмова, як йдуть справи, чи немає якихось претензій до адміністрації. Після цього зауважу, що пора працювати.

4. Насамперед поцікавлюся, як справи у їхньому відділі, які терміни закінчення роботи, що заважає працювати ритмічно.

5. Зацікавлюся станом справ у відділі, де працюють ці троє, а дізнавшись, що там усе гаразд – підкину роботи, щоб не відволікались та не відволікали інших.

**3.** Яке рішення слід прийняти головному бухгалтеру у цій ситуації для нормалізації роботи відділу? Виберіть один з трьох наведених варіантів дій менеджера або запропонуйте Ваш варіант та обґрунтуйте свою відповідь.

Заступник директора з економіки – головний бухгалтер одного з державних суднобудівних заводів Дмитро Петров – мав вирішити надто важливу проблему, яка виникла в підпорядкованому йому відділі бухгалтерії.

Йому як головному бухгалтеру підпорядковувались вісім підлеглих (три жінки пенсійного віку, три жінки допенсійного віку та дві жінки 40-45 років). Всі досить шановані робітниці, які відпрацювали на цьому підприємстві багато років. Кожен бухгалтер вів свій цех та відповідав за вузький відрізок роботи – був майстром своєї справи. Але якщо один з бухгалтерів хворів, його робота припинялася – ніхто не бажав та й не намагався розібратися в купі паперу, щоб не розв'язувати чужі проблеми. Всі розрахунки та документація велись вручну. Зарплата нараховувалася регулярно щомісяця плюс преміальні за виконаний у цеху план. Життя було безхмарне. Багато років головним бухгалтером працювала жінка, яку співробітники поважали та цінували, але вона пішла з підприємства за сімейними обставинами. За один рік на посаді головного бухгалтера змінилося три спеціалісти – жіночий колектив їх ігнорував та приховано бойкотував. Тому до своїх обов'язків заступника директора з економіки Дмитро вирішив додати ще й головного бухгалтера, щоб на деякий час жінки бухгалтерського відділу заспокоїлися. Це спрацювало.



Однак через декілька місяців топ-менеджмент заводу прийняв рішення про автоматизування бухгалтерії та переведення всіх документів на електронні носії. Бухгалтерів задалегідь про це повідомили, але їх реакція була надто спокійна: по-перше, це коштувало багато грошей, яких не було на підприємстві, по-друге, як на всіх державних заводах, від слів до справи – досить тривалий проміжок часу. Але керівництво було налаштовано рішуче – і гроші знайшли, і справу почали здійснювати швидко. Для цього найняли спеціаліста з інформаційних систем, який, досконало вивчивши це питання, закупив необхідне обладнання та програмне забезпечення. Коли все було готове, настав час навчання й наполегливої праці. Однак ніхто навіть уявити собі не міг реакцію самих бухгалтерів. Вони всіляко намагалися саботувати роботу: жінки пенсійного та передпенсійного віку рішуче відмовилися працювати на цих «монстрах», бо працювали вони все життя вручну і не хочуть тепер шкодити своєму здоров'ю «радіацією». Решта бухгалтерів намагалися вчитись, але з цього нічого не виходило. Робота виконувалась лише вручну, а комп'ютери простоювали. Необхідно було вжити якихось заходів.

1) Дмитро продовжуватиме навчання своїх підлеглих, бо вони досвідчені працівники, а він не може відмовитися від їх послуг.

2) Дмитро проведе збори всіх робітників бухгалтерії, пояснить важливість цього заходу для заводу та попередить їх про можливі наслідки підмови.

3) Дмитро буде змушений звільнити трьох-чотирьох підлеглих (усіх пенсіонерів та одного спеціаліста передпенсійного віку), замість них взяти на роботу молодих бухгалтерів, які досконало володіють навичками праці на комп'ютері, а потім замінити весь персонал на молодих спеціалістів, навіть якщо на перших кроках новачкам буде надто важко.

## **Завдання для самостійної роботи**

### **I. Питання для самостійної роботи:**

1. Поясніть особливості процесу управління трудовим колективом.
2. Охарактеризуйте економічні методи управління.
3. Поясніть особливості сучасних принципів управління.
4. Охарактеризуйте адміністративні методи управління та їх особливості.
5. Поясніть особливості соціально-психологічних методів управління.
6. Дайте визначення поняття «комунікація» та поясніть, чому вона є важливою для керівника.
7. Наведіть основні види комунікацій.
8. Наведіть приклади впливу інформаційних технологій на діяльність організації.
9. Що повинен робити працівник, якщо керівник незаконно впровадив примусові адміністративні методи?
10. Наведіть перелік документів фірми, які належать до методів організації дії.

### **II. Тестові завдання (виберіть правильну відповідь):**

#### **1. Процес прийняття управлінських рішень ґрунтується на:**

- а) на врахуванні функцій менеджменту;
- б) на особистих якостях управлінця;
- в) на використанні економіко-математичних методів;
- г) інтуїції, судженнях, раціональності.

#### **2. До одноосібних управлінських рішень відносяться:**

- а) постанови, розпорядження та приписи;
- б) постанови та накази;
- в) накази й вказівки;
- г) накази, розпорядження, вказівки та резолюції менеджерів.

**3. Довгострокові рішення спрямовані на:**

- а) вирішення стратегічних завдань;
- б) стратегічних і тактичних завдань;
- в) переважно довгострокових завдань;
- г) переважно тактичних завдань.

**4. Короткострокові рішення орієнтовані на:**

- а) тактичні оперативні цілі;
- б) оперативні цілі;
- в) тактичні цілі;
- г) досягнення запланованих економічних показників.

**5. Креативність – це:**

- а) здатність менеджера приймати стратегічні рішення;
- б) поєднання в менеджері здатності абстрактно мислити, оригінальності, незалежності мислення, допитливості, волі, уважності;
- в) здатність керівника вирішувати складні теоретичні або практичні питання і задачі, що вимагають спеціального вивчення;
- г) вміння оперативно реагувати на проблеми.

**6. Сутність проблеми полягає у:**

- а) відхиленнях при виконанні оперативних планів;
- б) невідповідності бажаного (нормативного) і фактичного рівнів досягнення мети;
- в) відсутності автоматизованої системи прийняття рішень;
- г) виникненні певних обставин, що створюють певне визначене становище.

**7. Підготовка управлінського рішення складається з таких етапів:**

- а) одержання інформації, визначення цілей, розробка системи оцінки, аналіз, діагностика, прогнозу розвитку ситуації;
- б) генерування альтернатив, відбір основних варіантів рішення, сценаріїв розвитку ситуації, експертна оцінка рішень;

в) ухвалення рішення керівником, розробка плану дій, контроль реалізації плану, аналіз і оцінка результатів управлінського рішення;

г) всі відповіді вірні.

### **8. Розробка управлінського рішення складається з таких етапів:**

а) одержання інформації, визначення цілей, розробка системи оцінки, аналіз, діагностика, прогнозу розвитку ситуації;

б) ухвалення рішення керівником, розробка плану дій, контроль реалізації плану, аналіз і оцінка результатів управлінського рішення;

в) генерування альтернатив, відбір основних варіантів рішення, сценаріїв розвитку ситуації, експертна оцінка рішень;

г) всі відповіді вірні.

### **9. Реалізація управлінського рішення складається з таких етапів:**

а) ухвалення рішення керівником, розробка плану дій, контроль реалізації плану, аналіз й оцінка результатів управлінського рішення;

б) одержання інформації, визначення цілей, розробка системи оцінки, аналіз, діагностика, прогнозу розвитку ситуації;

в) генерування альтернатив, відбір основних варіантів рішення, сценаріїв розвитку ситуації, експертна оцінка рішень;

г) всі відповіді вірні.

### **10. Для обґрунтованого прийняття рішення менеджеру необхідно мати:**

а) систематизовану й вірогідну інформацію;

б) повну й систематизовану інформацію;

в) повну, вірогідну й систематизовану інформацію;

г) повну й вірогідну інформацію.

## **III. Ситуаційні завдання:**

1. Опишіть реальну ситуацію невдалої комунікації (сене повідомлення та мета комунікації, комунікатор, реципієнт, комунікативні бар'єри, зворотний зв'язок).

**2.** Складіть переконливе повідомлення для певної аудиторії. Назвіть заходи, які вами були використані.

**3.** Як повинен діяти керівник в таких випадках?

До службових обов'язків керівника входить багато питань, зокрема, виконання вказівок, що надходять від вищих інстанцій. Керівник повинен вирішити, як саме добитися успішної реалізації цих вказівок, як мобілізувати на це підлеглих, як здійснити взаємодію з суміжними організаціями тощо. Проте бувають випадки, коли з боку вищестоящих інстанцій не надходить чітких вказівок, не визначаються конкретні цілі.

Якщо Ви керівник, то якому з наведених нижче варіантів дій Ви надасте перевагу?

**А.** Потрібно вийти з пропозицією у вищу інстанцію і запитати про необхідні вказівки.

**Б.** Проаналізувати ситуацію, визначити, що необхідно зробити за власною ініціативою на користь своєї організації, і приступити до здійснення заходів щодо мобілізації персоналу на вирішення поставлених задач.

Відсутність чітких вказівок і постановки конкретних цілей з боку вищестоящої інстанції може пояснюватися тим, що в цих сферах вважають недоцільним і невчасним ухвалювати поспішні рішення. Тому здійснювати будь-які практичні заходи потрібно тільки після того, як надійдуть вказівки.

**4.** Яких вимог до організації робочих місць дотримано у нижченаведених прикладах:

**А.** Начальник відділу виробничо-технологічної комплектації розробляє, погоджує та затверджує усю необхідну документацію для проведення будівельних робіт будівельною компанією, а також забезпечує цією технологічною документацією та детальною інформацією бригадирів та працівників будівельно-монтажних дільниць.

**Б.** Значної уваги у 5-ти зірковому готелі Sunset надається досягненню краси інтер'єру, а саме композиції простору, колірному вирішенні та обробці

поверхонь, дизайнерській формі обладнання й меблів, рішенню декоративних деталей, освітлення та озеленення.

**В.** ТОВ «СЕ Борднетце-Україна» входить до концерну Sumitomo Electric Bordnetze провідного світового виробника кабельної продукції гарантує усім працівникам безпечні умови праці, забезпечення спецодягом, спецвзуттям, належними санітарно-побутовими умовами.

**5.** До начальника цеху звернувся майстер із раціоналізаторською пропозицією. Керівник не прийняв ідею підлеглого і навіть запевнив у її непридатності до впровадження. Як виявилось пізніше, начальник цеху привласнив собі цю раціоналізаторську ідею, звернувся до вищого керівництва підприємства з пропозицією про її впровадження. Розрахунки показали, що реалізація цієї ідеї забезпечить економію матеріальних ресурсів на 20%. Ідея була підтримана й «раціоналізатор» отримав матеріальну винагороду. Майстер довідався про незаконне привласнення своєї ідеї і звернувся до дирекції підприємства з проханням виправити це неподобство. Працівники цеху підтримали майстра і підтвердили правдивість інформації.

***Завдання:***

1. Якими мають бути дії вищого керівництва підприємства по відношенню: до начальника цеху, до майстра?

2. Які методи менеджменту будуть доречними в цій ситуації?

3. Які заходи слід здійснити для недопущення подібної ситуації у майбутньому?

**6. «Комунікації та ефективність роботи персоналу»**

Анатолій Попадюк є власником та президентом компанії «Камелія». Фірма має мережу з десяти крамниць, у яких продають модний жіночий одяг у багатьох містах України. Компанія заснована у 1992 р. Її успішному розвитку сприяли зв'язки та досвід А. Попадюка, який завідував секцією жіночого одягу центрального універмагу у м. Києві. Президент А. Попадюк гордився своєю роботою. Нерідко він підсміювався зі своїх колег – керівників інших фірм, які часто робили помилки у стандартних ситуаціях.

Анатолій же знав, що і як треба робити. Він був задоволений з того, що вміє «тримати руку на пульсі» всіх деталей торгівлі, реклами та керівництва крамницями. А. Попадюк запровадив відповідний порядок комунікацій зі своїми працівниками: менеджери його крамниць зустрічаються з ним кожні два тижні. Між цими зустрічами 2-3 дні кожного тижня Анатолій відвідує свої крамниці. Останні півроку його увага була повернута до того, що рівень обігу його однакових крамниць відрізняється на 15% і більше. Кілька місяців А. Попадюк вивчав роботу менеджерів цих крамниць, проте жодних порушень у їхній роботі не виявив. Тоді він вирішив відшукати відповідь у спеціальній літературі, присвяченій менеджменту команд. Розглядаючи роботу команди однієї з компаній, Анатолій знайшов аналогічний випадок. Цю різницю пов'язували зі здатністю менеджерів створювати стимули у свого персоналу. А. Попадюк почав цікавитись, як його працівники мотивовані до роботи і як вони спілкуються між собою. Президент для себе відзначив, що на засіданнях, які він проводить, усі менеджери й спеціалісти слухають його дуже уважно. Проте їх висновки свідчили, що вони його просто уважно слухають, але не чують. Детальніше вивчаючи цю проблему, Анатолій з'ясував, що його вказівки не виконували точно. Під час чергового відвідування крамниць президент виявив незадоволення працівників і деяких 196 менеджерів. Вони не заперечували, що в компанії продажі організовані правильно, однак були переконані, що вони могли б цю справу робити ліпше, якби мали змогу спілкуватися з президентом безпосередньо. Близьке познайомившись з роботою колективів своїх крамниць, А. Попадюк виявив, що багато його працівників виконують свою роботу скуто, без ентузіазму та новаторства. Крім того, його дуже зацікавило те, чому деякі його кращі працівники звільнились і пішли на роботу до конкурентів. Розмірковуючи над цими проблемами, А. Попадюк дійшов висновку, що треба налагоджувати тісніші контакти між працівниками, для цього потрібно розробити та впровадити відповідні заходи. Оскільки цю проблему самотужки вирішити важко, було введено посаду спеціального помічника,

який мав займатися проблемами комунікацій. На цю роботу він запросив Віру Грицай, яка отримала університетський диплом бакалавра з менеджменту. Віра одразу взялась до роботи.

#### ***Завдання для обговорення:***

1. Проаналізуйте, який стиль управління використовував А. Попадюк і як це впливало на розв'язання проблем міжособових і організаційних комунікацій у компанії?

2. Які форми комунікацій із підлеглими переважно застосовував А. Попадюк?

3. Які комунікативні бар'єри є в компанії? Які заходи потрібні, щоб їх усунути?

4. Які несловесні форми комунікацій використовував А. Попадюк? Чи були вони ефективними?

5. Яким чином розв'язання питань комунікацій у даній ситуації пов'язано з розв'язанням проблем мотивації? Обґрунтуйте систему заходів, яку повинна запропонувати Віра Грицай для розв'язання проблеми комунікацій та підвищення продуктивності роботи персоналу крамниць.

#### **Тема 4. Функції та технологія менеджменту**

Семінарського (практичного) заняття за цією темою не передбачено. Здобувачам необхідно самостійно розглянути такі питання: поняття функцій процесу управління. Функції менеджменту як види управлінської діяльності. Класифікація і характеристика функцій менеджменту. Загальні (основні), конкретні (спеціальні) функції менеджменту.

Процес організації управління та його складові. Мета управлінського процесу, його учасники, предмет, засоби здійснення. Управлінський цикл. Управлінські процедури: цільовизначення, інформаційне забезпечення, аналітична діяльність, вибір варіанту дій, реалізація рішення, зворотний зв'язок. Взаємозв'язок елементів управління. Техніка і технологія управління.



## **Тема 5. Планування, організація, контроль, регулювання як загальні функції менеджменту (2 години)**

### **Питання до семінарського (практичного) заняття**

1. Стратегічне планування і розробка стратегії. Оперативне планування та його складові.
2. Поняття та складові організаційної діяльності. Повноваження, обов'язки, відповідальність. Процес делегування повноважень і відповідальності.
3. Співвідношення спонукання, мотивації та винагороди. Роль заохочення та стягнення в ефективності мотивації.
4. Змістовні теорії мотивації. Процесійні теорії мотивації.
5. Необхідність контролю: невизначеність; попередження; підтримка успіху.
6. Процес контролю і техніка його проведення.
7. Інструменти управлінського контролю. Зовнішній та внутрішній аудит.

### **Основні поняття**

Планування, стратегічне планування, оперативне планування бізнес-планування, повноваження, обов'язки, відповідальність, делегування повноважень і відповідальності, горизонтальний (вертикальний) поділ праці в організаціях, мотивація, спонукання, винагорода, заохочення, стягнення, стимулювання праці, контроль, невизначеність, попередження, підтримка успіху, попередній, поточний, заключний контроль, аудит, контролінг.

#### **I. Теми презентацій:**

1. Методи прогнозування розвитку сучасних вітчизняних організацій.
2. Вплив менталітету на формування системи мотивації в організації.
3. Які види контролю я застосував би на місці викладача для оцінки знань студентів?

## **II. Практичні завдання:**

### **1. «Власна справа»**

Ви, пересічний громадянин України, прагнете започаткувати власну справу. У вас виникає ідея створити підприємство з надання послуг ландшафтного дизайну. Ви вже отримали дозвіл на ведення такої діяльності та набрали команду працівників.

1. Сформулюйте місію організації.
2. Визначте цілі.
3. Проаналізуйте вплив факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на ваше підприємство.
4. Виберіть стратегію розвитку.
5. Вкажіть, в рамках якої функції менеджменту здійснюються вищеперераховані пункти.

**2.** Розмістіть дії керівництва організації щодо планування її розвитку відповідно до етапів планування:

Формулювання мети підприємства – розширення ринку збуту м'яких іграшок на 12 % протягом 6 місяців; контроль за виконанням плану покладається на начальників відділів: маркетингу, збуту та виробництва. Звітування за результатами виконання здійснюється з 10 до 20 числа кожного місяця; збільшення частки внутрішнього ринку вимагає розширення виробничих потужностей та переоснащення виробничого обладнання. Збільшення частки ринку шляхом виходу на ринок Польщі потребує укладання угод з польськими партнерами або створення спільного торговельного підприємства на території Польщі; розширення ринку збуту шляхом завоювання частки ринку продажу декоративних іграшок – ялинкових прикрас, прикрас для шкіряних жіночих сумок або розширення ринку збуту завдяки виходу на ринок інших країн; розширення внутрішнього ринку є економічно вигідним, однак потребує закупівлі обладнання, якого не вистачає, навчання персоналу, розроблення рекламних проектів, створення нових торговельних мереж.

3. Визначте які з повноважень зазначеного керівника доцільно делегувати. Які перешкоди можуть виникнути під час делегування повноважень?

До повноважень керівника виробничого відділу належать: розроблення графіку виробництва продукції протягом місяця, затвердження плану виробництва продукції, розподіл обов'язків між начальниками цехів, розробка графіку робіт робітників, розподіл робіт між керівниками бригад.

4. Побудуйте організаційну структуру та визначить її тип.

В склад організаційної структури будівельної організації входить ряд підрозділів:

- будівельно-монтажний відділ;
- дирекція;
- будівельні бригади (4 од.);
- відділ матеріально-технічного постачання;
- планово-економічний відділ;
- відділ маркетингу;
- кошторисно-договірний відділ;
- оперативно-диспетчерський відділ;
- відділ охорони праці;
- відділ контролю якості;
- юридичний відділ;
- бухгалтерія;
- склад;
- відділ організації праці та зарплати;
- відділ виробничо-технологічної комплектації;
- відділ кадрів та соціального розвитку;
- відділ адміністративно-господарського;
- будівельно-монтажні дільниці (4 од.).

Відомо, що головному директору, який очолює Дирекцію, підпорядковуються головний інженер, головний економіст та заступник директора з адміністративних та соціальних питань.

Головному інженеру підпорядковуються начальники відділів виробничо-технологічної комплектації, матеріально-технічного постачання, охорони праці, контролю якості та будівельно-монтажного.

Головний економіст має у підпорядкуванні відділи: планово-економічний, організації праці та зарплати, кошторисно-договірний.

Директору з адміністративних та соціальних питань підпорядковуються відділ кадрів та соціального розвитку, адміністративно-господарський відділ та відділ маркетингу.

Начальнику будівельно-монтажного відділу підпорядковуються будівельні бригади, оперативно-диспетчерський відділ, склад та будівельно-монтажні дільниці.

Головний інженер може давати вказівки і для будівельних бригад, оперативно-диспетчерського відділу, складу та будівельно-монтажних дільниць.

Всі інші відділи є в підпорядкуванні головного директора.

**5.** Вкажіть, яку форму заробітної плати слід призначити наведеним менеджерам та робітникам відповідно до займаної посади та характеру виконуваної роботи.

- 1) заступник начальника відділу збуту кондитерської фабрики;
- 2) бухгалтер приватного швейного підприємства;
- 3) токар державного автобудівного підприємства;
- 4) керівник науково-дослідної лабораторії підприємства з виробництва хімічних реактивів, працівник цієї лабораторії;
- 5) майстер авторемонтного підприємства;
- 6) майстер-ремонтник будівельної організації;
- 7) муляр будівельної бригади, якій поставили напружене виробниче завдання.

6. Вкажіть, які і де були допущені помилки у процесі контролювання? Яких дій доцільно вжити для налагодження ситуації?

	Помилки у процесах контролювання		
	Попередній контроль	Поточний контроль	Заключний контроль
Матеріальні ресурси			
Трудові ресурси			
Фінансові ресурси			
Інформаційні ресурси			

Приватна косметична клініка, яка існує на ринку уже понад п'ять років та заснована на власності трудового колективу колишньої державної поліклініки від збанкрутілого проектного інституту, щораз частіше почала стикатись з проблемами у веденні бізнесу. На початку діяльності усе йшло добре. Молодий енергійний директор швидко зорієнтувався у ситуації та знайшов власну, доволі прибуткову нішу на ринку послуг.

Пропоновані послуги завдяки невисоким розцінкам мали попит у молоді та жінок різного віку. Заробітна плата була високою, тому персонал завзято і охоче працював. Проте з часом, оскільки чи не кожен лікар сформував коло «власних» клієнтів, частина коштів від наданих їм послуг не потрапляла безпосередньо у бюджет клініки. Отримувані для роботи медпрепарати та ліки не завжди були належної якості, тому доводилось самостійно шукати якісні, переважно імпортні, складники, опрацьовувати літературу та розробляти рецепти ефективних масок.

Довіряючи підлеглим, керівництво не контролювало жорстко час та тривалість робочого часу лікарів, лояльно ставилось до тривалих перерв у

роботі окремих працівників. Затишне становище на ринку з часом ускладнилось гострішою конкуренцією. Окремі скарги на якість послуг певних лікарів виглядали як непорозуміння і їх не сприймали серйозно. Внаслідок цього за 2-3 роки прибутки клініки впали на 60 %, зарплата персоналу знизилась на 45%, довелось піти на скорочення 20% працівників.

### **Завдання для самостійної роботи**

#### **I. Питання для самостійної роботи:**

1. Поясніть сутність мотивації як функції управління.
2. Охарактеризуйте особливості та сутність матеріального стимулювання.
3. На прикладі охарактеризуйте основні потреби теорії Маслоу.
4. Поясніть внесок Ф. Герцберга у розвиток теорії мотивації.
5. Охарактеризуйте сутність та особливості контролю як функції управління.
6. Наведіть приклади основних видів контролю.
7. Поясніть сутність та основну мету контролінгу.
8. Поясніть сутність категорій «повноваження» та відповідальність.
9. Назвіть переваги та недоліки лінійної структури управління.
10. Чому лінійний тип організаційної структури не використовують великі організації?
11. У чому полягає різниця між поняттями «планування» та «прогнозування»?

#### **II. Тестові завдання (виберіть правильну відповідь):**

##### **1. До суб'єктів планування належать:**

- а) розподіл ресурсів та резервів;
- б) розробка стандартів та нормативів;
- в) планові відділи та організації;
- г) виробнича, фінансова, інноваційна та інша діяльність організації.

**2. Стратегічне планування має відбуватись послідовно за такими етапами:**

а) визначення мети організації; оцінка й аналіз зовнішнього середовища організації; дослідження сильних та слабких сторін; аналіз стратегічних альтернатив;

б) оцінка й аналіз зовнішнього середовища організації; визначення мети організації; дослідження сильних та слабких сторін; аналіз стратегічних альтернатив;

в) оцінка й аналіз зовнішнього середовища організації; дослідження сильних та слабких сторін; визначення мети організації; аналіз стратегічних альтернатив;

г) аналіз стратегічних альтернатив; оцінка й аналіз зовнішнього середовища організації; дослідження сильних та слабких сторін; визначення мети організації.

**3. До методів розробки планів не відносять:**

а) психологічні методи;

б) балансовий метод;

в) нормативний метод;

г) математичні методи.

**4. Необхідність, обов'язок посадової особи відповідати за свої дії, виконуючи поставлені завдання, – це:**

а) відповідальність;

б) делегування повноважень;

в) діапазон контролю;

г) координація робіт.

**5. Складність організаційної структури управління визначається:**

а) кількістю структурних підрозділів та рівнів ієрархії управління;

б) масштабами використання правил, процедур та інших регуляторів поведінки співробітників організації;

в) розподілом прав, обов'язків і відповідальності по вертикалі управління;

г) усі відповіді правильні.

**6. Вид повноважень, що дозволяють особі, якій вони передаються, в межах її компетенції пропонувати або забороняти певні дії підлеглим лінійним керівників:**

а) координаційні;

б) функціональні;

в) лінійні;

г) управлінські.

**7. Основу мотиваційного поля формують:**

а) стиль керівництва, вимогливість через формулювання цілей та постановку задач, оплата праці, система стимулів та стягнень;

б) корпоративна культура, стиль керівництва, оплата праці;

в) покупці, споживачі, конкуренти;

г) стиль керівництва, оплата праці, система стимулів.

**8. До мотиваційних засобів менеджера не відноситься:**

а) інформування про результати праці;

б) розкриття перспектив службового зростання;

в) еластичність робочого часу;

г) щорічна відпустка.

**9. Зазначте мету проведення незалежного фінансового контролю:**

а) встановлення відповідності фінансово-господарських операцій, обліку та звітності чинному законодавству;

б) виявлення ухилення від сплати податків;

в) виявлення зловживання службовим положенням;

г) виявлення відхилень від встановлених планів та програм.

**10. Попередній контроль застосовується до таких видів ресурсів:**

а) трудових, матеріальних, фінансових, інформаційних, енергетичних;

б) ресурсів часу;



- в) матеріальних ресурсів за окремими об'єктами;
- г) зовнішніх ресурсів, які використовує організація, та внутрішніх ресурсів.

### **III. Психологічний тест «Мотивація до успіху»**

Тест, запропонований Т. Елерсом, оцінює силу мотивації до досягнення мети, до успіху.

*Інструкція.* На кожне запропоноване питання необхідно відповісти «ТАК» або «НІ».

1. Коли є вибір між двома варіантами, його краще зробити швидше, ніж відкласти на певний час.
2. Я легко дратуюся, коли зауважую, що не можу на всі 100% виконати завдання.
3. Коли я працюю, це виглядає так, начебто я все ставлю на карту.
4. Коли виникає проблемна ситуація, я найчастіше приймаю рішення одним з останніх.
5. Коли в мене два дні підряд немає справи, я втрачаю спокій.
6. У деякі дні мої успіхи нижчі від середніх.
7. Я ставлюся до себе більш суворо, ніж до інших.
8. Я більш доброзичливий, ніж інші.
9. Коли я відмовляюся від важкого завдання, я потім суворо засуджую себе, тому що знаю, що в цьому я домогся б успіху.
10. У процесі роботи я маю потребу в невеликих паузах відпочинку.
11. Ретельність – це не основна моя риса.
12. Мої досягнення в праці не завжди однакові.
13. Мене більше приваблює інша робота, ніж та, якою я зараз займаюсь.
14. Осудження стимулює мене сильніше, ніж похвала.
15. Я знаю, що мої колеги вважають мене діловою людиною.
16. Перешкоди роблять мої рішення більш твердими.

17. У мене легко викликати честолюбство.
18. Коли я працюю без натхнення, це зазвичай помітно.
19. При виконанні роботи я не розраховую на допомогу інших.
20. Іноді я відкладаю те, що маю зробити зараз.
21. Потрібно покладатися тільки на самого себе.
22. У житті мало речей, більш важливих, ніж гроші.
23. Завжди, коли я маю виконати важливе завдання, я ні про що інше не можу думати.
24. Я менш честолюбний, ніж багато інших людей.
25. Наприкінці відпустки я зазвичай радію, що незабаром вийду на роботу.
26. Коли я налаштований до роботи, я роблю її краще й більш кваліфіковано, ніж інші.
27. Мені простіше і легше спілкуватися з людьми, які можуть завзято працювати.
28. Коли в мене немає справ, я відчуваю, що мені незручно.
29. Мені доводиться виконувати відповідальну роботу частіше, ніж іншим.
30. Мої друзі іноді вважають мене ледачим.
31. Коли мені доводиться приймати рішення, я намагаюся робити це якнайкраще.
32. Мої успіхи певною мірою залежать від моїх колег.
33. Безглуздо протидіяти волі керівника.
34. Іноді не знаєш, яку роботу необхідно буде виконувати.
35. Коли щось не ладиться, я нетерплячий.
36. Я звертаю мало уваги на свої досягнення.
37. Коли я працюю разом з іншими, моя робота дає більші результати, аніж робота інших.
38. Багато чого, за що я беруся, я не доводжу до кінця.
39. Я заздрю людям, які не завантажені роботою.

40. Я не заздрю тим, хто прагне до влади і положення.

41. Коли я впевнений, що стою на правильному шляху, для доказу своєї правоти я йду аж до крайньої межі.

*Ключ до тесту.*

Ви одержали по одному балу за відповіді «так» на питання: 2, 3, 4, 5, 7, 8, 9, 10, 14, 15, 16, 17, 21, 22, 25, 26, 27, 28, 29, 31, 32, 37, 41.

Нарахуйте також по одному балу за відповіді «ні» на питання: 6, 13, 18, 20, 24, 30, 36, 38, 39.

Відповіді на питання: 1, 11, 12, 19, 23, 33, 34, 35, 40 не враховуються. Підрахуйте суму набраних балів.

*Результати тесту:*

1–10 балів. Низька мотивація до успіху.

11–16 балів. Середній рівень мотивації.

17–20 балів. Помірковано високий рівень мотивації.

Понад 21 бал. Занадто високий рівень мотивації до успіху. Дослідження показали, що люди, помірковано орієнтовані на успіх, надають перевагу середньому рівню ризику. Ті ж, хто боїться невдач, віддають перевагу малому або, навпаки, занадто великому рівню ризику. Чим вища мотивація людини до успіху – досягнення мети, тим нижча готовність до ризику. При цьому мотивація до успіху впливає і на надію на успіх: при сильній мотивації до успіху, надії на успіх звичайно скромніші, ніж при слабкій мотивації до успіху. Особи, які мотивовані на успіх, і мають великі надії на нього, як правило уникають високого ризику. Ті, хто сильно мотивований на успіх, і мають високу готовність до ризику не так часто потрапляють у нещасні випадки, ніж ті, котрі мають високу готовність до ризику, але максимально намагаються запобігти невдачам (орієнтуються на захист). І навпаки, коли в людини є висока мотивація до запобігання невдач (захист), це перешкоджає мотивації до успіху – досягненню мети.

#### **IV. Ситуаційні завдання:**

1. Ви менеджер і Вам необхідно виконати таке практичне завдання. Велика фірма-виробник кондитерських виробів має багато організаційних проблем, що стосуються якості й низької цінової конкурентоспроможності. Організаційно підприємство було поділено за функціональним принципом на два підрозділи – виробництво і дослідження та розробки – зі слабкою взаємодією (порозумінням) їх між собою. Співробітники обох підрозділів використовували ті ж самі терміни, але зовсім у різному значенні. Підприємство також відчувало серйозні проблеми «формальної якості» через недостатній взаємозв'язок реального і формального рівнів організації. Відділ маркетингу був цілком ізольований. Його співробітники використовували термінологію, що практично незрозуміла іншому персоналу підприємства, і, як наслідок, цей відділ відчував істотний тиск з боку керівництва й одержував недостатнє фінансування. Відзначалося також зниження задоволення споживачів товарами й послугами підприємства, що призвело до втрати багатьох контрактів. Втрата «функціональної якості» відбулася внаслідок недостатнього взаємозв'язку між функціональною і формальною сферами організації. Вище керівництво управляло організацією, послуговуючись мінімальним набором фінансових показників, звертаючи увагу на максимальний прибуток від використовуваного капіталу і продуктивність праці. Ці жорсткі фінансові вимоги призвели до обставин ворожості й страху між вищим керівництвом і виробничими підрозділами. Спостерігалися висока плінність управлінського персоналу і серйозне непорозуміння між різними підрозділами, що спричинило зниження якості роботи всього підприємства. Це непорозуміння між етичною й іншими сферами призвело до втрати «етичної якості» підприємства. Фінансовий облік відповідає потребам тільки вищого керівництва. Керівники інших рівнів, що намагалися використовувати інформаційні системи у своїх власних цілях, у ньому сумнівалися. Менеджери інших рівнів розуміли по-

своєму такі прості терміни, як «витрати», «накладні витрати», «ціна» і «прибуток».

***Завдання:***

1. Наведіть функціональну схему управління підприємством.
2. У яких випадках доцільно застосувати функціональну структуру?
3. Назвіть переваги й недоліки функціональних структур.
4. Що Ви порекомендуєте для зменшення хаосу управління всередині підприємства?
5. Зробіть докладний аналіз позитивних і негативних сторін ефективності чотирирівневої моделі керування.

2. Ви – менеджер, перед Вами поставлено таке практичне завдання. Дві фірми, що займаються будівельною діяльністю, уклали довготермінові контракти. Правила бухгалтерського обліку дозволяють їм враховувати заздалегідь або відкладати на деякий термін інформацію у звітності про прибутки й втрати протягом одного року. У фірмі А управління здійснює група керівників (менеджерів вищого рівня), які працюють за контрактом із твердим окладом, тобто їхня оплата не зв'язана з показниками діяльності підприємства. На відміну від цього у фірмі В управління здійснюється групою керівників із невеликими окладами, але які мають високу додаткову оплату залежно від прибутків. Менеджери фірм А та В можуть формувати періодичну звітність з прибутків і витрат, пов'язаних із діяльністю своєї фірми, а також давати рекомендації з розподілу дивідендів акціонерів на щорічних зборах компанії. Обидві групи менеджерів можуть оплачувати рахунки витрат для «представницьких» цілей, можуть здавати в оренду автомобілі компанії та користуватися безкоштовним медичним страхуванням. Вони не зобов'язані давати докладний опис усіх витрат у щорічних звітах для акціонерів. Керівництво у фірмі С здійснюється її власниками.

### ***Завдання:***

1. Чи можуть бути розходження у прибутках, що публікуються, і дивідендах цих трьох фірм?

2. Дайте оцінку ефективності діяльності цих фірм із погляду раціональності або нераціональності менеджменту, прийнятого у кожній фірмі.

3. Опишіть взаємодію різних аспектів менеджменту, що визначають ефективність діяльності фірми в цілому.

4. Наведіть схему «чотирьох напрямків менеджменту» і схему тимчасового діапазону реалізації прийняття рішень для різних рівнів менеджменту.

3. Існує думка, що зарплата працівників фірми повинна складатись з трьох частин:

- за вислугу років із врахуванням фактору вартості життя;
- за виконання службових обов'язків;
- за досягнуті результати в роботі за попередній період.

### ***Підготуйте відповідь на наступні запитання:***

1. Покажіть послідовно, крок за кроком, як буде в даній ситуації працювати модель Портера-Лоулера.

2. Запропонуйте свою систему матеріальних і моральних компонентів, які визначають динаміку заробітної плати працівника залежно від результатів його роботи.

## **Тема 6. Інформація і комунікації в менеджменті (2 години)**

### **Питання до семінарського (практичного) заняття**

1. Поняття і роль комунікацій. Різновиди «внутрішніх» та «зовнішніх» комунікацій.

2. Комунікаційний процес, елементи та етапи процесу.

3. Засоби комунікацій, їх переваги та недоліки.

4. Перешкоди в комунікаціях. Зворотний зв'язок у процесі комунікації.

### **Основні поняття**

Інформація, види інформації, класифікації інформації, поняття комунікацій, «зовнішні» та «внутрішні» комунікації, перешкоди у комунікаціях, засоби комунікацій, комунікаційний процес та його елементи, етапи комунікаційного процесу, зворотний зв'язок в процесі комунікацій.

#### **I. Теми презентацій:**

1. Роль інформації в сучасному бізнес – середовищі.
2. Сучасні підходи до класифікації інформації у менеджменті.
3. Сучасні критерії до оцінки комунікаційного процесу.
4. Види зав'язків у комунікаційному процесі.
5. Перешкоди в комунікаціях в сфері державного управління в Україні.

### **Завдання для самостійної роботи**

#### **I. Питання для самостійної роботи:**

1. Охарактеризуйте етапи комунікації
2. Назвіть види комунікацій в організації і дайте їх характеристику.
3. Назвіть вимоги до побудови ефективних комунікацій.
4. Охарактеризуйте низхідні організаційні комунікації.
5. Дайте характеристику висхідних комунікацій в організації.
6. Назвіть труднощі, які виникають у комунікаційному процесі.
7. Методи поліпшення висхідних комунікацій.

#### **II. Тестові завдання (виберіть правильну відповідь):**

**1. В якій інформаційній мережі відповідно до теорії менеджменту – один керівник контролює діяльність кількох підлеглих, а інформаційні потоки виходять з одного центру, що дозволяє швидко приступати до дій?**

- а) «Зірка»;

- б) «Намет»;
- в) «Шпора».

**2. Всю сферу комунікативної поведінки керівника зазвичай поділяють на:**

- а) бесіди (індивідуальні та колективні);
- б) переговори;
- в) паралельні комунікації;
- г) всі відповіді правильні.

**3. Чи правда, що комунікаційні стратегії при проведенні змін в компанії припускають прояснення корисності і схеми рішень про зміни?**

- а) так, правильно;
- б) немає, невірно.

**4. Відповідно до теорії менеджменту двосторонній комунікативний процес складається з послідовних етапів: народження ідеї, кодування, передача, отримання, а потім:**

- а) декодування;
- б) прийняття;
- в) використання.

**5. Доведення завдань до виконавців в процесі реалізації управлінського рішення означає постановку перед кожним виконавцем конкретних завдань і їх визначення:**

- а) їх прав, обов'язків і функцій у виконанні рішення;
- б) їх відносини до реалізованого рішення;
- в) їх можливостей по його реалізації;

**6. Зворотний зв'язок в процесі комунікації може бути:**

- а) прямої й непрямої;
- б) директивної й не директивної;
- в) позитивної та негативної.



**7. Можливість зворотного зв'язку обмежена у такого вигляду комунікації:**

- а) масова;
- б) зовнішня;
- в) міжособистісна.

**8. Скільки відсотків роботи займає комунікація у керівника?**

- а) 90;
- б) 80;
- в) 60.

**9. Сигнали, які можуть ускладнити комунікації, якщо вони вступають в протиріччя зі значенням слів:**

- а) семантичні перешкоди;
- б) невербальні символи;
- в) проблеми сприйняття;
- г) немає правильної відповіді.

**10. Комунікації, засновані на обміні інформацією між двома і більше особами:**

- а) міжособистісні комунікації;
- б) організаційні;
- в) горизонтальні;
- г) зовнішні.

**11. Причини незадовільних організаційних комунікацій:**

- а) інформаційні перевантаження;
- б) незадовільна структура організації;
- в) спотворені повідомлення;
- г) всі відповіді правильні.

**12. Специфічною властивістю інформації як ресурсу є:**

- а) змістовність;
- б) життєвий цикл;
- в) унікальність;

г) всі відповіді правильні.

**13. Обмін інформацією, в результаті якого керівник отримує інформацію, необхідну для прийняття ефективних рішень і доводить ці рішення до працівників організації – це:**

- а) верифікація;
- б) комунікація;
- в) інформаційна технологія;
- г) сертифікація.

**14. Інформаційний шум – це:**

- а) інформація, що не відноситься до конкретного питання;
- б) інформація, що формує у свідомості людей неправильні уявлення про дійсність;
- в) інформаційні перешкоди, що заважають передачі інформації;
- г) перешкоди, що перешкоджають здійсненню зворотного зв'язку в комунікаційному процесі.

**15. Бюрократична інформація – це:**

- а) інформація, яку взяли до відома, але яка не має відношення до конкретного питання;
- б) інформація, яка циркулює в організації, але не береться до уваги її членами й не має відношення до розв'язання конкретних організаційних проблем;
- в) спотворені, неповні, неточні відомості, які формують у свідомості людей неправильні уявлення про дійсність;
- г) чутки, що виникають через нестачу формальної інформації.

**16. Вкажіть перепони в організаційних комунікаціях:**

- а) перепони, викликані сприйняттям;
- б) семантичні перешкоди;
- в) невміння слухати;
- г) громіздка структура.

**17. Послідовність комунікаційного процесу:**

- а) відправник, ідея, повідомлення, одержувач;
- б) повідомлення, ідея, відправник, одержувач;
- в) відправник, повідомлення, ідея, одержувач;
- г) немає правильної відповіді.

**18. Перешкодами в міжособистісних комунікаціях не є:**

- а) семантичні бар'єри;
- б) невербальні перепони;
- в) перепони, зумовлені сприйняттям інформаційні перепони.

**19. Інформаційні перешкоди, наявність зайвої інформації – це:**

- а) брехня;
- б) інформаційний шум;
- в) неформальна інформація;
- г) немає правильної відповіді.

**20. Інформація, яка виходить з офіційних джерел, називається:**

- а) плутати;
- б) бюрократичної;
- в) неформальній;
- г) формальної.

**III. Ситуаційні завдання:**

1. Ліна працює під керівництвом одного і того ж начальника вже 10 років. Одного разу її подруга запитала, наскільки їй добре працювати зі своїм начальником? Пролунав приблизно таку відповідь: «Взагалі-то нічого. Він мені не докучає. Я роблю свою роботу». Тоді подруга поцікавилася: «Але ти ж працюєш на одному місці 10 років. Як ти працюєш? Тебе коли-небудь підвищать? Будь ласка, не ображайся, але мені абсолютно не зрозуміло, яке відношення має те, що ти робиш, до роботи фірми».

Ліна задумалася: «Я дійсно не знаю, чи добре я працюю ... Мій начальник ніколи зі мною про це не говорить. Правда, я завжди вважала, що відсутність новин – вже хороша новина. Що стосується змісту і важливості

моєї роботи, то коли я влаштувалася на фірму мені щось не дуже виразно пояснили й більше про це не йшлося. Ми з керівником не дуже спілкуємося».

***Питання для аналізу ситуації:***

1. Які цілі й умови ефективності комунікацій між керівником і підлеглим відсутні?

2. Як можна визначити рівень вертикальних комунікацій?

3. Чи існують можливості для висхідних комунікацій в даній ситуації?

4. Яким чином можна більш ефективно побудувати зворотний зв'язок?

2. Ви – менеджер фірми й на Вас чекають переговори, дуже важливі для Вас, з представником іншої фірми з приводу укладення договору. На початку бесіди Ви бачите, що ваш партнер налаштований доброзичливо і тому емоційно «розписує» йому всі переваги Вашої з ним співпраці, супроводжуючи Вашу мову енергійними жестами. Але потім Ви відзначаєте, що партнер приймає «закриту» позу – схрещує руки на грудях і, висловлюючи свою думку з даного питання, уникає дивитися Вам у вічі.

***Питання:***

1. Що означає ця поза?

2. Яка може бути причина такої поведінки партнера?

3. Які дії Ви почнете?

3. Ви відчуваєте, що усі намічені на день справи Ви не встигаєте зробити вчасно. Крім того, що вже виконано, ще потрібно провести нараду з керівниками підрозділів, замовити квитки на літак для майбутнього відрядження, зробити замовлення на постачання товарів і зустрітися з робітниками з приводу впровадження у виробництво нової технології.

***Питання:***

1. Чи станете Ви намагатися все встигнути зробити самому?

2. Чи Ви доручите якісь справи своїм підлеглим? Якщо так, то які й кому? Які канали комунікації Ви оберете? Чому?

3. Як Ви підготуєтесь до наради з керівниками підрозділів? Що, на Вашу думку, є важливим у комунікації з керівниками підрозділів?

4. Що є важливим у зустрічі з працівниками? Які будуть етапи комунікації, на Вашу думку, є найбільш важливими для Вас?

## **Тема 7. Керівництво та лідерство (2 години)**

### **Питання до семінарського (практичного) заняття**

1. Поняття та загальна характеристика керівництва, місце і роль керівника в системі управління.

2. Керівництво як об'єднувальна функція менеджменту. Основи керівництва: вплив, лідерство, влада.

3. Влада як елемент примушення. Форми впливу та влади (влада, заснована на примусі, влада, в основі якої лежить винагорода, законна влада, еталонна влада, влада експерта).

4. Типологія лідерів. Фактори та передумови формування стилів керівництва. Характеристика та класифікація стилів керівництва.

### **Основні поняття**

Лідерство, керівництво, вплив, форми влади, влада примусу, влада винагороди, законна влада, влада прикладу (еталонна), влада експерта, теорії лідерства (системи Лайкерта, управлінська решітка Блейка і Моутона, ситуаційна модель стилів керівництва Фідлера, підхід Мітчела і Хауса, ситуаційна модель Врума та Еттона), стилі керівництва, делегування повноважень, відповідальність, зобов'язання, повноваження.

#### **I. Теми презентацій:**

1. Особистий і поведінковий підхід до управління.
2. Риси керівника-лідера.
3. Концепції поведінкового підходу до лідерства.
4. Поняття «континууму стилів керування».
5. «Теорія Х» і «Теорія У» Д. МакГрегора.
6. Форми влади: влада, яка базується на нагородженні; примусова

влада, експертна влада; еталонна влада.

7. Порівняння методів влади.

## II. Практичні завдання:

1. Заповніть таблицю, вказавши методи управління, характерні для відомих стилів керівництва.

Стиль керівництва	Методи управління

2. Визначте тип спілкування керівника з підлеглими, якщо вони мають наступні характеристики:

- не можуть виконати роботу і не хочуть брати відповідальність;
- хочуть взяти на себе відповідальність, але не в змозі виконати роботу;
- можуть виконати роботу, але не хочуть;
- можуть і хочуть виконати роботу.

3. Вкажіть переваги і недоліки різних стилів керівництва.

Стиль керівництва	Переваги	Недоліки
Авторитарний		
Демократичний		
Ліберальний		

## Завдання для самостійної роботи

### I. Питання для самостійної роботи:

1. Назвіть основні підходи до вивчення феноменів лідерства та керівництва.

2. В яких організаційних ситуаціях найбільш яскраво проявляється феномен лідерства.

3. Назвіть основні теорії лідерства, розкрийте їх суть і характеристику.

4. Розкрийте фактори, які впливають на здійснення лідерської ролі.
5. Назвіть типи лідерства за масштабом вирішуваних завдань, їх характеристика.
6. Розкрийте поняття стилю лідерства (керівництва).
7. Назвіть критерії й фактори ефективності стилю керівництва.
8. Визначте переваги й виклики командного способу прийняття рішень.
9. Дайте характеристику ролевого підходу до формування команди.
10. Назвіть критерії й фактори ефективності команди.
11. Охарактеризуйте особливості формування команд в освітній організації.
12. Розкрийте поняття влади.
13. Розкрийте класифікації основних джерел і форм влади.
14. Проведіть аналіз можливостей і обмежень основних форм влади.
15. Назвіть особливості використання різних форм влади в освітній організації.
16. Розкрийте поняття харизма?
17. У чому полягає сенс теорій Х і У Д. Мак-Грегора?
18. Обґрунтуйте твердження: «Цілі керівника не повинні суперечити глибоко вкорінених цінностей виконавця».
19. Чи завжди демократичний, орієнтований на людину стиль керівництва виявляється ефективним?
20. Який зі стилів керівництва дозволить оптимально і швидко вирішити виниклі труднощі у відносинах між співробітниками

## **II. Тестові завдання (виберіть правильну відповідь):**

**1. З перерахованих менеджерів: 1. Генеральний директор і члени правління. 2. Керівники самостійних органів. 3. Керівники цехів. До вищої ланки управління відносяться:**

- а) 1, 2;
- б) 2;

в) 1, 2, 3;

г) 1.

**2. Ключовим фактором в будь-якій моделі управління є:**

а) люди;

б) засоби виробництва;

в) фінанси;

г) структура управління.

**3. Процес делегування повноважень охоплює передачу повноважень від старшого керівника керівникам нижчого рівня на виконання спеціальних завдань. Що властиве цьому процесу?**

а) передаються повноваження і відповідальність керівнику нижчого рівня;

б) передається відповідальність керівнику нижчого рівня;

в) передаються повноваження керівникові нижчого рівня, а всю відповідальність несе тепер старший керівник;

г) призначається новий, рівний за рангом керівник і йому передається вся відповідальність.

**4. Делегування повноважень іншим керівникам здійснюється для:**

а) для оптимального рішення комплексної задачі;

б) для збереження «групового» стилю роботи;

в) для перевірки кваліфікації робітників;

г) все перераховане.

**5. Яке оптимальне число підлеглих?**

а) чим більше підлеглих, тим легше працювати;

б) 15-30 осіб;

в) 7-12 осіб;

г) 3-5 осіб.

**6. Який з неформальних методів прогнозування дозволяє отримувати найбільш цінну інформацію?**

а) наочна інформація;



- б) промислове шпигунство;
- в) письмова інформація;
- г) інформація в глобальних мережах.

**7. Яка послідовність пріоритетів дозволить фірмі досягти успіху:**

- а) люди – продукція – прибуток;
- б) прибуток – люди – продукція;
- в) продукція – прибуток – люди;
- г) люди – прибуток – продукція.

**8. Якими основними рисами повинен володіти такий архетип керівника як «лідер»?**

- а) здатність визначити місце збою і прийняти коригувальні заходи;
- б) вміння вирішувати особистісні конфлікти, які виникають при вольових рішеннях;
- в) бути товариським;
- г) вміння спілкуватися з людьми, здатність розпізнавати потенціал кожної людини й зацікавлювати його в повному використанні цього потенціалу.

**9. Які існують аспекти людської змінної в ситуаційному підході до управління?**

- а) вплив;
- б) поведінка окремих людей, поведінка людей в групах;
- в) характер поведінки керівника, функціонування менеджера в ролі лідера;
- г) все перераховане.

**10. У чому полягає принцип єдності управління?**

- а) у будь-якого службовця (працівника) може тільки один керівник;
- б) повну й абсолютну відповідальність за діяльність всього підприємства повинен нести одна людина;
- в) число осіб, які перебувають в ефективному управлінні лімітовано;
- г) відповідальність за роботу колективу несе група керівників.

**11. Яким чином вплив через страх можна використовувати щодо кваліфікованих працівників?**

- а) залякування знизенням зарплати;
- б) загрозою звільнення;
- в) загрозою знизення в посаді;
- г) загрозою обмеження самолюбства.

**12. Яку людину слід вибирати в якості нового співробітника в більшості випадків?**

- а) людину, яка симпатична керівнику своїми особистісними якостями;
- б) людину, яка має найкращу кваліфікацію для виконання фактичної роботи на займаній посаді;
- в) кандидата, який представляється найбільш відповідним для просування по службі;
- г) кандидата, який має великі потенційні можливості.

**13. Чим небезпечне надмірне число підлеглих?**

- а) втратою керованості колективу;
- б) розростанням бюрократичного апарату;
- в) дублюванням зусиль;
- г) все перераховане.

**14. Який вид влади буде найбільш прийнятний в дослідницькій групі з висококваліфікованих фахівців?**

- а) традиції;
- б) харизми;
- в) через страх;
- г) експерта.

**15. Фактори, що впливають на індивідуальну поведінку і успішність діяльності – це:**

- а) розумові та фізичні здібності, цінності й погляди;
- б) продуктивність;
- в) цінності й амбіції, потреби;

4) все перераховане.

### **III. Ситуаційні завдання:**

1. Ви є керівником великої фірми, що займається виробництвом і збутом продовольчих товарів. Вам належить:

- розглянути й затвердити план розвитку виробничих потужностей на наступний рік;
- проконтролювати результати діяльності підрозділів;
- підготувати відповідні листи на адресу підприємств-партнерів;
- вивчити досвід роботи найбільш прогресивних підприємств вашій галузі.

Які з перерахованих повноважень ви можете делегувати підлеглим в умовах дефіциту часу і чому?

2. Вашому підрозділу поставили задачу розробити стратегію просування товару на ринку. Були розроблені декілька альтернативних проектів просування товару. На підприємстві не були встановлені критерії за якими можна встановити перевагу одного проекту над іншим, згода підлеглих з рішенням має істотне значення для його виконання. Причому немає впевненості, що рішення керівника відділу знайде підтримку у підлеглих. Який стиль керівництва у вищевказаній ситуації ви б застосовували як керівник? Обґрунтуйте свою відповідь.

*А.* Самостійно обрав оптимальний проект рекламної кампанії.

*Б.* Порадився б зі своїми підлеглими, вислухав пропозиції, а згодом самостійно би прийняв рішення.

*В.* Спільно з підлеглими шукав би оптимальний варіант рішення.

*Г.* Повністю делегував би повноваження із вибору оптимального проекту рекламної компанії підлеглим.

3. Ваш керівник, який має вищу освіту та диплом з відзнакою, а також значний стаж роботи, часто вважає свої завдання невідкладними й доручає їх підлеглим для термінового виконання. Вольовий характер допомагає йому

переконувати підлеглих, інколи навіть всупереч дрібним цілям Вашої організації. Із запропонованих нижче факторів виберіть три, які характеризують лідерство начальника як категорію керівництва. Обґрунтуйте.

*А.* Посада.

*Б.* Освіта.

*В.* Стаж роботи.

*Г.* Застосування управління за цілями.

*Д.* Характер.

*Е.* Застосування теорії Портера-Лоулера.

4. Ваш підлеглий через недисциплінованість не виконав завдання своєчасно, хоча мав зробити це до певної, заздалегідь визначеної дати. Яка буде Ваша реакція, обґрунтуйте свої дії.

*А.* Спочатку домогтися виконання завдання, а потім уже поговорити наодинці, а якщо потрібно – покарати.

*Б.* Поговорити наодинці, з'ясувати причину зриву, добитися виконання роботи, покарати у випадку повторного порушення вдвічі суворіше.

*В.* Спочатку поговорити з тими, хто добре знає порушника, і порадитися про те, яку форму впливу застосувати до нього.

*Г.* Скасувати завдання. Надалі вести прискіпливий контроль за роботою підлеглого, вчасно виправляти помилки

## **Модуль 2. Основи підприємницької діяльності**

### **Тема 8. Підприємництво в ринковому середовищі (2 години)**

#### **Питання до семінарського (практичного) заняття**

1. Економічна природа та сутність підприємництва.
2. Функції підприємницької діяльності.
3. Правове забезпечення розвитку підприємництва.

4. Суб'єкти та об'єкти підприємницької діяльності в ринковій економіці.

### **Основні поняття**

Підприємництво, ознаки підприємництва, мотиви підприємницької діяльності, функції підприємництва, суб'єкти та об'єкти підприємницької діяльності, зовнішнє та внутрішнє середовище підприємництва, правова база підприємництва, правове забезпечення підприємництва в Україні.

#### **I. Теми презентацій:**

1. Розвиток підприємництва в контексті історичної еволюції.
2. Видатні бізнесмени світу та історія їх успіху.
3. Видатні бізнесмени України.

#### **II. Практичні завдання:**

1. Чи тотожними є поняття «підприємництво», «бізнес», «власна справа»?
2. Як Ви розумієте поняття «вуличне підприємництво»?
3. Яка модель поведінки, на Ваш погляд, характерна для підприємця в Україні?
4. Напишіть «портрет» сучасного українського підприємця.

### **Завдання для самостійної роботи**

#### **I. Питання для самостійної роботи:**

1. Розкрийте сутність поняття підприємництво.
2. Схарактеризуйте етапи розвитку підприємництва.
3. Визначте основні мотиви підприємницької діяльності.
4. Які характерні риси притаманні підприємництву як стилю та типу господарської поведінки.
5. Назвіть та розкрийте сутність функцій підприємництва.
6. Дайте характеристику середовища підприємницького середовища.

Назвіть його складові.

7. Який основний нормативно-правовий акт, що регламентує підприємницьку діяльність в Україні?

8. Назвіть суб'єктів підприємницької діяльності. З'ясуйте їх права та обов'язки.

9. Визначте об'єкт підприємницької діяльності.

10. Які проблеми притаманні підприємництву в Україні?

## **II. Тестові завдання (виберіть правильну відповідь):**

### **1. Підприємництво – це:**

а) самостійна ініціативна діяльність із виробництва товарів та надання послуг з метою одержання прибутку;

б) діяльність, що передбачає здійснення нововведень за використання власних коштів, а також самостійність і ризик;

в) діяльність у сфері грошово-кредитних відносин, об'єктом купівлі-продажу якої є гроші, валюта, цінні папери;

г) самостійний суб'єкт економіки, який проводить виробничу і комерційну діяльність з метою одержання прибутку.

### **2. Термін «підприємець» уперше застосував на поч. XVIII ст. французький банкір:**

а) Р. Кантільйон;

б) М. Вебер;

в) В. Зомбарт;

г) Й. Шумпетер.

### **3. Метою підприємницької діяльності є:**

а) забезпечення повної зайнятості працездатних осіб;

б) задоволення потреб суспільства;

в) отримання прибутку шляхом задоволення потреб суспільства;

г) отримання прибутку, зарплати, ренти, відсотка.

**4. Основними мотивами підприємницької діяльності є:**

- а) отримання прибутку, бажання заробити;
- б) самореалізація, впровадження власних ідей;
- в) соціальний престиж, досягнення визнання в суспільстві;
- г) усе перераховане.

**5. Зазначте, що становить економічну базу підприємницької діяльності:**

- а) товарне виробництво;
- б) приватна власність;
- в) самоствердження;
- г) виробництво товарів.

**6. Чи завжди у підприємницькій діяльності узгоджується приватний та суспільний інтереси?**

а) так, завжди, тому що діяльність підприємців контролюється державою;

б) ні, не завжди, тому що заради високих прибутків підприємець може заощаджувати на умовах праці своїх службовців, забруднювати навколишнє середовище, зловживати рекламою;

в) так, завжди, тому що обмежувачами зростаючих апетитів підприємців можуть бути споживачі та ринкова інфраструктура;

г) ні, не завжди, тому що в гонитві за максимальною вигодою підприємець шукатиме товар, який спочатку збагатить його, а вже потім подумає про добробут інших підприємців.

**7. Яке із тверджень є правильним?**

а) підприємництво є важелем для зміни структури економіки;

б) розвиток підприємництва створює негативне середовище для конкуренції;

в) підприємництво можна вважати каталізатором економічного розвитку;

г) підприємництво перешкоджає високоефективній праці.

**8. Назвіть принципи, на основі яких здійснюється підприємництво:**

- а) вільний вибір видів діяльності;
- б) вільне наймання працівників;
- в) контрольоване з боку держави розпорядження прибутком, що залишається після внесення платежів, установлених законодавством;
- г) усі твердження є принципами підприємництва.

**9. Найголовніші суб'єкти підприємництва – це:**

- а) фізичні та юридичні особи, зареєстровані у встановленому порядку;
- б) підприємець, держава, споживачі, партнери, конкуренти;
- в) обидві відповіді правильні;
- г) варіант в), а також громадяни інших держав.

**10.Об'єктом підприємницької діяльності є:**

- а) товар, продукт, послуг;
- б) фізичні особи (громадяни, права яких не обмежені законом);
- в) юридичні особи;
- г) ринкові відносини.

**Тема 9. Економічна свобода і підприємництво**

Семінарського (практичного) заняття за цією темою не передбачено. Здобувачам необхідно самостійно розглянути такі питання: економічна свобода як основна передумова розвитку підприємництва. Складові економічної свободи: економічна самостійність, економічна відповідальність, економічна рівноправність. Рушійні сили розвитку підприємництва. Економічний інтерес та конкуренція як джерела розвитку підприємництва. Підприємство як соціально-економічна та ділова творчість людини. Умови та принципи підприємницької діяльності.



## **Тема 10. Організаційно-правові форми підприємництва. Види підприємництва (1 година)**

### **Питання до семінарського (практичного) заняття**

1. Види та сфери підприємницької діяльності.
2. Організаційно-правові форми підприємств в ринковій економіці.
3. Переваги та недоліки популярних організаційно-правових форм підприємництва.

### **Основні поняття**

Види підприємств, приватне, колективне і державне підприємство, сфери діяльності, організаційно-правова форма, підприємство, господарські товариства, кооперативи, об'єднання підприємств (юридичних осіб), інші організаційно-правові форми підприємств.

#### **I. Теми презентацій:**

1. Основні передумови організації підприємництва.
2. Проблеми обмеження у здійсненні підприємницької діяльності.
3. Одноосібне володіння як початкова форма підприємницької діяльності.
4. Основні переваги та недоліки організаційно-правових форм підприємницької діяльності.
5. Акціонерне товариство: сутність та види.

#### **II. Практичні завдання:**

1. На які питання необхідно звернути увагу при виборі організаційної форми функціонування підприємництва?
2. Розробіть рекомендації, як вибрати оптимальну організаційно-правову форму для ведення бізнесу.
3. Обґрунтуйте переваги та обмеження найпопулярніших організаційних форм підприємницької діяльності.

4. Обґрунтуйте доцільність розвитку форм спільного підприємництва.

### **Завдання для самостійної роботи**

#### **I. Питання для самостійної роботи:**

1. У чому полягає роль та значення підприємництва?
2. Які головні ознаки класифікації суб'єктів підприємницької діяльності?
3. Які існують основні організаційно-правові форми підприємництва?
4. Які види підприємств в Україні Ви знаєте?
5. Що таке господарське товариство?
6. Які особливості товариства з обмеженою відповідальністю Вам відомі?
7. Які основні переваги та недоліки одноосібного підприємства?
8. Визначте, що розуміється у бізнесі під терміном «партнерство».
9. Які основні переваги партнерства у порівнянні з одноосібним володінням?
10. У чому полягають переваги та недоліки корпоративної форми організації підприємництва?

#### **II. Тестові завдання (виберіть правильну відповідь):**

**1. Вид підприємницької діяльності, який пов'язаний з виробництвом продукції, послуг, інформації тощо, які підлягають реалізації споживачам – це:**

- а) виробниче підприємництво;
- б) фінансово-кредитне підприємництво;
- в) посередницьке підприємництво;
- г) страхове підприємництво;
- д) комерційне підприємництво.

## **2. Суть комерційної діяльності полягає у:**

- а) визначення виду виробничої діяльності та номенклатури асортименту продукції, яку буде виробляти підприємець;
- б) визначення торгово-обмінні операції з купівлі-продажу товарів при кругообігу ресурсів;
- в) вивчення процесів господарювання з купівлі-продажу грошей, валюти, цінних паперів та обслуговування розрахункових операцій при кругообігу ресурсів.

## **3. Вид підприємницької діяльності об'єктом товарно-грошових відносин якого є гроші, валюта та цінні папери – це:**

- а) виробниче підприємництво;
- б) фінансово-кредитне підприємництво;
- в) посередницьке підприємництво;
- г) страхове підприємництво;
- д) комерційне підприємництво.

## **4. За формою власності підприємства в Україні класифікуються на:**

- а) приватні, колективні, державні;
- б) одноосібні володіння, партнерство, корпорація;
- в) спеціалізовані, універсальні, змішані;
- г) виробничі, комерційні, фінансові;
- д) індивідуальні, серійні, масові.

## **5. За масштабами виробництва підприємства в Україні класифікуються на:**

- а) приватні, колективні, державні;
- б) одноосібні володіння, партнерство, корпорація;
- в) спеціалізовані, універсальні, змішані;
- г) виробничі, комерційні, фінансові;
- д) індивідуальні, серійні, масові.

**6. Підприємства можуть об'єднуватися в:**

- а) корпорації, концерни;
- б) асоціації, корпорації, консорціуми, концерни, інші об'єднання за галузевим, територіальним та іншими принципами;
- в) консорціуми, концерни;
- г) об'єднання;
- д) спілки.

**7. До господарських товариств належать:**

- а) акціонерні товариства;
- б) командитні та повні товариства;
<ли>в) товариства з обмеженою відповідальністю;- г) товариства з додатковою відповідальністю;
- д) всі зазначені види товариств.

**8. Товариство, яке має статутний фонд поділений на визначену кількість акцій рівної номінальної вартості, і несе відповідальність за зобов'язаннями тільки майном товариства – це:**

- а) господарське товариство;
- б) акціонерне товариство;
- в) командитне товариство;
- г) товариство з обмеженою відповідальністю;
- д) повне товариство.

**9. Товариство, що має статутний капітал, поділений на частки, розмір яких визначається установчими документами та учасники товариства несуть відповідальність за його боргами своїми внесками до статутного капіталу, а коли цих сум недостатньо – додатково належним їм майном у розмірі, кратному до внеску кожного учасника – це:**

- а) товариство з додатковою відповідальністю;
- б) акціонерне товариство;
- в) командитне товариство;
- г) товариство з обмеженою відповідальністю;

д) повне товариство.

**10. Загальновідомі такі основні організаційно-правові форми підприємницької діяльності:**

- а) одноосібне володіння, партнерство (товариство);
- б) партнерство (товариство), корпорація;
- в) одноосібне володіння, корпорація;
- г) одноосібне володіння, партнерство (товариство), корпорація;
- д) приватне володіння, колективне володіння.

**11. Перевагами одноосібного володіння є:**

- а) відносна простота заснування та ліквідації фірми;
- б) повні самостійність, свобода й оперативність дій;
- в) максимум спонукальних мотивів діяльності;
- г) конфіденційність діяльності;
- д) всі перераховані вище переваги.

**12. Організаційно-правова форма, яка передбачає самостійне ведення справ, засноване на власності підприємця – це:**

- а) одноосібне володіння;
- б) партнерство (товариство);
- в) корпорація;
- г) колективне володіння;
- д) приватне володіння.

**13. Організаційно-правова форма, яка передбачає домовленість декілька окремих осіб про володіння підприємством та його управління (спільна власність) – це:**

- а) одноосібне володіння;
- б) партнерство (товариство);
- в) корпорація;
- г) колективне володіння;
- д) приватне володіння.

**14. Організаційно-правова форма, яка заснована на акціонерній власності – це:**

- а) одноосібне володіння;
- б) партнерство (товариство);
- в) корпорація;
- г) колективне володіння;
- д) приватне володіння.

**15. Недоліками партнерство (товариств) є:**

- а) необмежена відповідальність;
- б) труднощі з розподілом прибутку;
- в) несумісність інтересів партнерів;
- г) труднощі з ліквідацією;
- д) всі перераховані вище недоліки.

**16. Перевагами корпорацій є:**

- а) значні фінансові можливості;
- б) обмежена відповідальність учасників;
- в) переваги великих розмірів;
- г) дуже тривалий період функціонування;
- д) всі перераховані вище переваги.

**Тема 11. Мале підприємництво (2 години)**

**Питання до семінарського (практичного) заняття**

1. Місце і роль малого підприємництва в ринковій економіці.
2. Економічна сутність малих підприємств. Переваги та недоліки малого підприємництва.
3. Особливості розвитку малого підприємництва в Україні та за кордоном.
4. Державна підтримка малого бізнесу.

## **Основні поняття**

Мале підприємництво, мікропідприємництво, критерії розподілу підприємств, переваги, недоліки малого бізнесу, функції малого підприємництва, підтримка малого підприємництва, фінансове забезпечення малого бізнесу.

### **I. Теми презентацій:**

1. Малий бізнес в Україні: особливості функціонування в сучасних умовах.
2. Особливості розвитку і функціонування малого підприємництва в країнах ЄС.
3. Розвиток малого бізнесу в азійських країнах.
4. Державна підтримка малого бізнесу в США.
5. Бізнес-інкубатори як форма підтримки малого підприємництва.

### **II. Практичні завдання:**

1. Скориставшись прийомами SWOT-аналізу, розподілити наступні фактори внутрішнього та зовнішнього середовища розвитку малого підприємництва в Україні за групами «сильні сторони», «слабкі сторони», «можливості», «загрози»: нерозвинута культура підприємництва, легкість реєстрації підприємницької діяльності, складності під час податкового адміністрування суб'єктів малого бізнесу, активізація процесів об'єднання суб'єктів підприємництва, соціальна напруженість у суспільстві, конкурентна вартість трудових ресурсів, висококваліфіковані трудові ресурси, нестабільність законодавства, великий внутрішній ринок, активізація процесів інтеграції національних економік, спрощена система оподаткування, складності при ліквідації суб'єктів малого бізнесу, вигідне географічне розташування країни, несприятлива макроекономічна ситуація, високий рівень корупції, високий рівень тіньової економіки, низький рівень купівельної спроможності населення. Результати розподілення факторів

представити у вигляді таблиці 2.

Таблиця 2

### SWOT-аналіз розвитку малого підприємництва в Україні

Фактори	Сильні сторони	Слабкі сторони
Фактори внутрішнього середовища		
Фактори	Можливості	Загрози
Фактори зовнішнього середовища		

2. На основі даних таблиці 1 порівняйте розвиток малого підприємництва в Україні та країнах Європейського Союзу.

Таблиця 1

### Порівняльна характеристика малого підприємництва в Україні та країнах ЄС

Країни	Питома вага			
	1 рік	2 рік	Δ	Δ, %
<b>Чисельність працівників, %</b>				
Україна	75,5	78,2		
Болгарія	75,2	74,6		
Естонія	78,0	78,0		
Німеччина	62,3	63,1		
Латвія	78,0	79,2		
Литва	76,0	75,5		
Польща	68,7	68,4		
Словаччина	69,9	71,3		
Чехія	69,2	68,6		
<b>Обсяг реалізованої продукції (послуг, робіт), %</b>				
Україна	60,4	60,9		
Болгарія	68,4	69,5		
Естонія	77,4	77,8		
Німеччина	47,2	47,1		
Латвія	78,1	77,6		
Литва	65,1	66,6		
Польща	55,8	55,9		
Словаччина	54,6	54,8		
Чехія	58,4	55,7		

3. На підставі наведених даних визначте можливість віднесення підприємства до категорії «мале підприємство».

3.1. За минулий рік обсяг реалізації продукції становить 780 тис. грн;



собівартість реалізованої продукції – 546 тис. грн; загальний прибуток – 102 тис. грн; вартість основних засобів – 250 тис. грн; випуск продукції на одного робітника, що працює – 15 600 грн.

**3.2.** За минулий рік вартість основних засобів становить – 320 тис. грн; вартість оборотних активів – 130 тис. грн; залишок грошових коштів на поточному рахунку – 12 тис. грн; дебіторська заборгованість – 45 тис. грн; кредиторська заборгованість – 60 тис. грн, середньооблікова кількість робітників, що працюють – 45 осіб. Реалізовано продукції – 28 200 виробів, ціна одного виробу – 500 грн.

### **Завдання для самостійної роботи**

#### **I. Питання для самостійної роботи:**

1. Яку роль відіграє малий бізнес в ринковій економіці?
2. За якими критеріями визначається розмір суб'єкта підприємницької діяльності в Україні?
3. Які позитивні риси притаманні малому підприємству?
4. Які негативні риси притаманні малому бізнесу?
5. Які функції виконує мале підприємство в економіці країни?
6. Які фактори спричиняють нестійкість малого підприємства?
7. Які проблеми гальмують розвиток малого бізнесу в Україні?
8. В чому полягає соціально-економічна значущість малого бізнесу?
9. Які основні напрямки державної підтримки малого бізнесу в Україні?
10. Як підтримується та стимулюється розвиток малого бізнесу в країнах світу?

#### **II. Тестові завдання (виберіть правильну відповідь):**

##### **1. Малий бізнес – це:**

- a) сфера різноманітних послуг, що надаються суб'єктам фінансових відносин у процесі їх діяльності;

б) специфічні відносини з приводу розподілу та перерозподілу ВВП з метою задоволення загальнодержавних потреб;

в) самостійна економічна діяльність малих підприємств будь-якої форми власності та суб'єктів малого підприємництва, що проводиться на власний ризик з метою отримання прибутку;

г) система створення демонополізації товаровиробників та стимулювання конкуренції між ними.

**2. Малі підприємства за законодавством України визначають за:**

а) обсягом виробництва;

б) кількістю працюючих;

в) величиною отриманого прибутку;

г) усі відповіді правильні.

**3. Об'єктом малого підприємництва в Україні не може бути:**

а) промислове виробництво засобів виробництва;

б) виробництво предметів споживання;

в) торгівля;

г) виробництво зброї

**4. Які переваги мають суб'єкти малого підприємництва в ринковій економіці?**

а) швидка адаптація до місцевих умов господарювання, гнучкість і оперативність;

б) залежність від великих компаній;

в) низька потреба в капіталі;

г) обережність господарюючих партнерів при укладанні угод.

**5. Що не є характерним для малого бізнесу?**

а) вплив на зростання експортного потенціалу країни;

б) розробка та впровадження нововведень;

в) створення монополії товаровиробників;

г) відкритість доступу на ринки.

**6. Які основні функції притаманні малому бізнесу:**

- а) формування конкурентного середовища;
- б) доцільність масового випуску продукції;
- в) розв'язання проблем зайнятості та пом'якшення соціальної напруги;
- г) необхідність поєднання всіх стадій технологічного процесу.

**7. У чому полягає мета державної підтримки малого бізнесу:**

- а) підтримка вітчизняного виробника, створення умов для позитивних структурних змін в економіці;
- б) забезпечення сталого позитивного розвитку суспільства, сприяння зайнятості населення;
- в) забезпечення додаткових надходжень до бюджетів усіх рівнів;
- г) швидка інтеграція до світового співтовариства.

**8. Хто затверджує Національну програму сприяння розвитку малого бізнесу в Україні?**

- а) Кабінет Міністрів України;
- б) Верховна Рада України;
- в) Державний комітет статистики України;
- г) правильна відповідь відсутня.

**9. До основних інститутів державної підтримки малого підприємництва в Україні відносять:**

- а) Міністерство економічного розвитку й торгівлі;
- б) Державну регуляторну службу;
- в) Український фонд підтримки підприємництва;
- г) всі відповіді правильні.

**10. Програма «Мікрокредитування суб'єктів малого підприємництва» реалізується:**

- а) безпосередньо – кошти з бюджету надходять до суб'єктів малого підприємництва;
- б) через Український фонд підтримки підприємництва;
- в) через уповноважені комерційні банки;

г) можливі всі перелічені варіанти.

## **Тема 12. Державне регулювання підприємництва**

Семінарське (практичне) заняття за цією темою не передбачене. Здобувачам необхідно самостійно розглянути такі питання: необхідність та сутність державного регулювання підприємництва, його форми та методи: адміністративні, правові, економічні. Прямі та непрямі методи регулювання. Інструменти впливу держави на розвиток підприємництва: податкова політика, цінове та кредитно-грошове регулювання, амортизаційна політика, регулювання зовнішньоекономічної діяльності. Обмеження в підприємницькій діяльності. Патентування і ліцензування підприємницької діяльності. Стандартизація і сертифікація.

Державна реєстрація суб'єктів підприємництва. Державна підтримка підприємництва. Механізм державної фінансової допомоги суб'єктам підприємництва. Кадрове та інформаційне забезпечення державою підприємницької діяльності. Державні та міжнародні організації, що сприяють розвитку підприємництва.

## **Тема 13. Організація підприємництва. Механізм заснування власної справи (2 години)**

### **Питання до семінарського (практичного) заняття**

1. Організація започаткування підприємницької діяльності. Початковий капітал та джерела його формування.
2. Засновницькі документи та їх підготовка.
3. Державна реєстрація підприємства.

### **Основні поняття**

Підприємницька ідея, сфера діяльності, форма організації, конкурентоспроможність, способи організації бізнесу, франчайзинг, засновницькі документи, статут, засновницький договір, початковий капітал,

статутний капітал, бізнес-план, розрахунковий рахунок, державна реєстрація підприємства, ліцензування, патентування.

### **I. Теми презентацій:**

1. Вибір підприємницької ідеї та визначення раціональної стартової стратегії.
2. Франчайзинг як форма підприємницької діяльності.
3. Нетрадиційні способи організації бізнесу.
4. Порядок реєстрації суб'єкта підприємницької діяльності.
5. Порядок припинення та закриття підприємницької діяльності.

### **II. Практичні завдання:**

1. Ознайомитися зі змістом та структурою бізнес-плану. З'ясуйте для чого він потрібен. Визначити:

- а) яку інформацію має містити бізнес-план;
- б) де взяти кошти на реалізацію бізнес-плану;
- в) порядок підготовки розділів бізнес-плану;
- г) методику розрахунку техніко-економічних показників діяльності у бізнес-плані.

Запропонуйте власну бізнес-ідею. Розробіть і презентуйте бізнес-план. З'ясуйте, чи підлягає обраний Вами вид діяльності ліцензуванню.

2. Ви бажаєте розпочати свій бізнес та відкрити власну справу. Опишіть вид діяльності, яким Ви хотіли б займатися, дайте характеристику його особливості. Поясніть, чому Ви б хотіли займатися саме цим видом підприємницької діяльності. Пройдіть тестування на предмет здатності займатися вибраним видом діяльності «Визначення власних підприємницьких здібностей». Дайте відповіді на питання, які наведені в таблиці 1.

Таблиця 1

№ п/п	Зміст питання	Відповіді на питання	
		ТАК	НІ
1.	Чи вмієте ви доводити розпочату справу до кінця, незважаючи на усі перешкоди?		
2.	Чи вмієте ви наполягати на прийнятому рішенні і вас нелегко переконати?		
3.	Чи любите ви брати на себе відповідальність, керувати?		
4.	Чи користуєтесь ви повагою та довірою колег?		
5.	Ви здорові?		
6.	Чи готові ви працювати від зорі до зорі, не отримуючи негайної віддачі?		
7.	Чи любите ви спілкуватися та працювати з людьми?		
8.	Чи вмієте ви переконувати і заражати інших своєю впевненістю у правильності вибраного шляху?		
9.	Чи зрозумілі вам ідеї і думки інших?		
10.	Чи є у вас досвід роботи у сфері, в якій ви хочете розпочати свою справу?		
11.	Чи ознайомлені ви з діючими правилами оподаткування, нарахуванням заробітної плати, складанням декларації про доходи, веденням бухгалтерського обліку?		
12.	Чи буде у вашому місті або регіоні попит на товар або послугу, які ви збираєтесь запропонувати?		
13.	Чи є у вас базова підготовка в сфері маркетингу і фінансів?		
14.	Чи добре йдуть справи у вашому місті в інших підприємців вашого профілю?		
15.	Чи є у вас приміщення, яке можна орендувати?		
16.	Чи маєте ви достатні кошти, щоб підтримати своє підприємство протягом першого року існування?		
17.	Чи маєте ви достатній початковий капітал? Чи є у вас можливість залучати до фінансування власної справи рідних і знайомих?		
18.	Чи є у вас постачальники необхідних вам матеріалів?		
19.	Чи є у вас фахівці, що мають досвід і знання, яких не вистачає вам?		
20.	Чи впевнені ви в тому, що мати власну справу – це основна ваша мрія?		

**Результати:**

Кожна позитивна відповідь – 1 бал;

Якщо сума становить *понад 17 балів*, ви маєте всі необхідні якості, щоб стати підприємцем.

*Від 13 до 17 балів*: ваші шанси на успіх як підприємця не є очевидними

*Мени як 13 балів*: ваші шанси досягти успіху у підприємстві, мабуть невеликі.

## **Завдання для самостійної роботи**

### **I. Питання для самостійної роботи:**

1. Які умови передують створенню власної справи?
2. Що собою являє підприємницька ідея та стимули до її виникнення?
3. Назвіть джерела підприємницької ідеї.
4. Які дії обумовлюють вибір форми організації підприємства?
5. Яких принципів повинен дотримуватися потенційний підприємець?
6. Які стадії проходить процес організації нового підприємства?
7. Які способи започаткування нового бізнесу Ви знаєте?
8. Як формується початковий капітал? Назвіть джерела його формування.
9. Як утворюється та використовується статутний капітал?
10. Що таке засновницькі документи?
11. Що передбачає процес укладання засновницьких документів?
12. Де і як здійснюється державна реєстрація суб'єктів підприємницької діяльності?
13. Які документи необхідні для державної реєстрації юридичної особи?
14. Які документи необхідні для державної реєстрації громадян, які мають здійснювати підприємницьку діяльність без створення юридичної особи?
15. Протягом якого терміну здійснюється державна реєстрація суб'єктів підприємницької діяльності?

### **II. Тестові завдання (виберіть правильну відповідь):**

#### **1. Важливою умовою для успішного старту підприємництва є:**

- а) вдало обрана ідея бізнесу;
- б) достатня кількість капіталу;
- в) бажання стати підприємцем;
- г) політико-економічна ситуація в країні.

**2. Зазначте, як здійснюється вибір видів підприємницької діяльності:**

- а) залежно від ситуації, яка складається в регіоні;
- б) вільно;
- в) згідно з метою та предметом діяльності суб'єктів і підприємництва;
- г) за рекомендацією та настановами друзів і родичів.

**3. Виявлений підприємцем загальний задум щодо створення нового або модифікованого товару, просування його на ринок – це:**

- а) підприємницька логіка;
- б) підприємницька ідея;
- в) бізнес-план;
- г) бізнес-проект.

**4. Джерела формування підприємницької ідеї:**

- а) держава;
- б) споживачі;
- в) рівень менеджменту;
- г) бюджет.

**5. Сукупність державних, приватних і громадських інститутів, які обслуговують інтереси суб'єктів підприємництва, забезпечують їх господарську діяльність і сприяють підвищенню її ефективності, – це:**

- а) ринковий механізм;
- б) організаційні форми бізнесу;
- в) інфраструктура бізнесу;
- г) асоціація.

**6. Франчайзинг – це:**

- а) тип організації малого бізнесу, на підставі угоди між великими корпораціями й малими підприємствами на взаємовигідних умовах і пільги;
- б) державне свідоцтво, яке засвідчує право суб'єкта господарювання займатися певними видами підприємницької діяльності впродовж встановленого терміну;



в) спосіб організації підприємницької діяльності заново створених підприємств або модернізація і перепрофілювання чинних з метою залучення всіх видів ресурсів;

г) угода (договір), яка укладається між двома або кількома засновниками щодо створення підприємства (фірми) певним шляхом.

**7. Перевагою франчайзингової системи є:**

- а) забезпечення високого конкурентного статусу на ринку;
- б) зменшення ризику входження в бізнес;
- в) гарантія якості товарів і кращі фінансово-кредитні можливості;
- г) все вище перераховане.

**8. Офіційно зареєстрований документ, який визначає форму власності підприємства, сферу його діяльності, спосіб управління та контролю, порядок утворення майна підприємства та розподіл прибутку, порядок реорганізації та інші положення, які регламентують діяльність юридичної особи – це:**

- а) свідоцтво про державну реєстрацію;
- б) колективний договір;
- в) установчий договір;
- г) статут підприємства.

**9. Які засновницькі документи підтверджують статус юридичної особи?**

- а) статут підприємства, установчий договір;
- б) підприємницька угода, свідоцтво про державну реєстрацію;
- в) патент, ліцензія;
- г) свідоцтво про державну реєстрацію.

**10. Письмовий документ, в якому викладено сутність підприємницької ідеї, шляхи й засоби її реалізації та схарактеризовано ринкові, виробничі, організаційні та фінансові аспекти майбутнього бізнесу, а також особливості управління ними – це:**

- а) статут;

- б) установчий договір;
- в) свідоцтво про державну реєстрацію;
- г) бізнес-план.

## **Тема 14. Фінансування та оподаткування підприємництва (2 години)**

### **Питання до семінарського (практичного) заняття**

1. Джерела фінансових ресурсів підприємництва.
2. Інвестування у підприємницькій діяльності.
3. Кредитування та його роль у розвитку підприємництва.
4. Система оподаткування підприємницької діяльності в Україні.
5. Особливості оподаткування юридичних і фізичних осіб – підприємців.

### **Основні поняття**

Фінансова діяльність фінансові ресурси, самофінансування, інвестування, інвестиції, суб'єкти та об'єкти інвестицій, кредит, механізм кредитування, мікрокредит, кредитна спілка, податки, прямі та непрямі податки, загальна система оподаткування, спрощена система оподаткування, єдиний податок, фіксований податок, пенсійний фонд, фонд соціального страхування.

### **I. Теми презентацій:**

1. Фінансові ресурси підприємства: поняття, складові та їх характеристика.
2. Джерела фінансування підприємництва в Україні.
3. Найвідоміші інвестори світу.
4. Порядок формування та використання прибутку підприємства.
5. Фінансово-кредитне підприємництво.
6. Кредитні спілки як перспективна форма фінансування малого бізнесу.

7. Програми фінансування малого бізнесу в Україні ЄБРР.
8. Спрощена система оподаткування суб'єктів малого підприємництва.
9. Оподаткування суб'єктів підприємницької діяльності – юридичних осіб.
10. Фіксований податок для суб'єктів малого підприємництва.

**Практичні завдання:**

1. Дайте характеристику переваг та недоліків оподаткування фізичних осіб-підприємців за загальною та спрощеною системою оподаткування:

<b>Переваги загальної системи оподаткування діяльності фізичних осіб-підприємців</b>	
1	
2	
3	
<b>Недоліки загальної системи оподаткування діяльності фізичних осіб-підприємців</b>	
1	
2	
3	
<b>Переваги спрощеної системи оподаткування діяльності фізичних осіб-підприємців</b>	
1	
2	
3	
<b>Недоліки спрощеної системи оподаткування діяльності фізичних осіб-підприємців</b>	
1	
2	
3	

2. Вкажіть ставки оподаткування фізичних осіб-підприємців в залежності від розміру доходу

<b>Доходи</b>	<b>Розмір ставки оподаткування</b>

3. Вказати перелік податків і зборів, платником яких є фізична особа-підприємець, що знаходиться на загальній системі оподаткування.

<b>Види податків і зборів</b>	<b>Податковий кодекс</b>

4. Ваше підприємство розширює масштаби своєї діяльності. Визначте суму фінансування коштом зовнішніх джерел згідно з такими даними:

очікуваний обсяг продажу в наступному році – 400 тис. грн;

обсяг продажу в поточному періоді – 350 тис. грн;

процент чистого прибутку після сплати дивідендів від товарообороту – 3%;

приріст активів, що залежать від обсягу продажу товарів, становить 80% від приросту обсягу продажу; приріст пасивів, що залежить від обсягу продажу, становить 40% приросту обсягу продажу.

5. Наведіть види внесків на потреби кредитної спілки та дати їх визначення:

Вид	Визначення

### Завдання для самостійної роботи

#### I. Питання для самостійної роботи:

1. Охарактеризуйте поняття «фінанси». Визначте різницю між поняттями «фінанси» та «гроші».

2. Назвіть функції фінансів, дайте їм характеристику.

3. Назвіть види джерел фінансування діяльності підприємства. Дайте характеристику їх складовим.

4. Визначте зміст поняття «інвестиції». Охарактеризуйте суб'єкти, об'єкти інвестицій, їх види.

5. У чому полягає сутність проблеми фінансового забезпечення суб'єктів бізнесу?

6. З'ясуйте особливості гарантійного кредитування.

7. Що таке кредитна спілка?

8. Що таке податки? Наведіть приклади.

9. Назвіть та охарактеризуйте функції податків.

10. Назвіть та охарактеризуйте основні види податків.

11. Назвіть основні елементи системи оподаткування та охарактеризуйте їх.

12. Чим відрізняються суб'єкти оподаткування від суб'єктів податкових правовідносин?

13. За якими ознаками класифікують податки?

14. Які існують методи стягнення податків?

15. За яких умов суб'єкт малого підприємництва – фізична особа може перейти на сплату єдиного податку?

16. За яких умов суб'єкт малого підприємництва – юридична особа може перейти на сплату єдиного податку?

17. Назвіть переваги та недоліки єдиного податку.

18. Назвіть переваги та недоліки загального способу оподаткування.

## **II. Тестові завдання (виберіть правильну відповідь):**

### **1. Що покладено в основу організації фінансів:**

- а) грошові фонди;
- б) оборотні кошти;
- в) комерційний розрахунок;
- г) прибуток.

### **2. За своїми фінансовими зобов'язаннями підприємство відповідає:**

- а) власним майном;
- б) доходами;
- в) власним майном і доходами;
- г) власним прибутком.

### **3. На якій стадії у підприємства виникає потреба в коштах:**

- а) придбання сировини й матеріалів;
- б) найму працівників;
- в) виробництва продукції;
- г) на кожній із перерахованих стадій.

#### **4. Фінансові ресурси – це:**

- а) грошові фонди, що створюються підприємствами в порядку розподілу суспільного продукту і національного доходу;
- б) грошові фонди й та частина грошових коштів, яка використовується в фондовій формі;
- в) частина грошових коштів, які мають цільове спрямування;
- г) частина грошових фондів, що створюються підприємствами для забезпечення безперебійної діяльності.

#### **5. Що залишається у розпорядженні підприємства:**

- а) чистий прибуток;
- б) податки;
- в) плата за кредит;
- г) страхові внески.

**6. Джерела фінансування підприємства, які без визначення строку повернення внесені його засновниками (власниками), накопичені впродовж строку існування підприємства суми реінвестованого чистого прибутку – це:**

- а) загальний капітал;
- б) власний капітал;
- в) залучений капітал;
- г) позиковий капітал;

#### **7. Амортизаційні відрахування – це:**

- а) джерело відтворення основних засобів;
- б) елемент витрат на виробництво;
- в) одночасно й елемент витрат, і джерело відтворення;
- г) фінансовий інструмент.

#### **8. До власних джерел формування фінансових ресурсів відносять:**

- а) статутний капітал, амортизаційні відрахування, валовий дохід та прибуток;

б) статутний капітал, амортизаційні відрахування, пайові та інші внески;

в) пайові та інші внески, кошти, мобілізовані на фінансовому ринку, валовий дохід та прибуток;

г) пайові та інші внески, кошти, мобілізовані на фінансовому ринку.

**9. До залучених джерел формування фінансових ресурсів відносять:**

а) статутний капітал, амортизаційні відрахування, валовий дохід та прибуток;

б) статутний капітал, амортизаційні відрахування, пайові та інші внески;

в) пайові та інші внески, кошти, мобілізовані на фінансовому ринку, валовий дохід та прибуток;

г) пайові та інші внески, кошти, мобілізовані на фінансовому ринку.

**10. Сукупність грошових коштів та майна, яке необхідне для організації та початку функціонування фірми – це:**

а) майно засновників фірми;

б) страховий фонд фірми;

в) резервний фонд фірми;

г) статутний фонд фірми.

**11. Під інвестуванням розуміють:**

а) довгострокове вкладення коштів з метою отримання певних економічних вигод;

б) накопичення грошових коштів;

в) вкладання грошових коштів з метою їх примноження;

г) розвиток інновацій.

**12. Під реальними інвестиціями розуміють:**

а) вкладення капіталу в нематеріальні активи;

б) вкладення капіталу в розвиток інновацій;

в) вкладання грошових коштів до статутних фондів інших підприємств;

г) вкладення капіталу для забезпечення підприємства засобами виробництва.

**13. Під фінансовими інвестиціями розуміють:**

а) вкладення капіталу в розвиток людського капіталу;  
б) вкладення капіталу в інноваційні технології;  
в) вкладення капіталу в різноманітні фінансові й грошові інструменти та в статутні капітали інших підприємств із метою отримання додаткового доходу;

г) вкладення капіталу в основні засоби.

**14. Інтелектуальні інвестиції – це:**

а) вкладення капіталу в інтелектуальну власність, людські активи, інфраструктурні активи;

б) вкладення капіталу в інноваційні технології та людські активи;

в) вкладення капіталу в різноманітні фінансові й грошові інструменти; та в статутні капітали інших підприємств із метою отримання додаткового доходу;

г) вкладення капіталу в статутні капітали інших підприємств із метою отримання додаткового доходу.

**15. Інноваціям притаманні такі властивості:**

а) новизна;

б) задоволення ринкового попиту;

в) комерційна реалізованість;

г) всі відповіді правильні.

**16. Для яких суб'єктів малого підприємства запроваджується спрощена система оподаткування, обліку та звітності:**

а) фізичних осіб, що здійснюють підприємницьку діяльність;

б) юридичних осіб;

в) страхових компаній;

г) спільних підприємства та представництв іноземних компаній.



**17. Яка умова переходу на спрощену систему оподаткування, обліку і звітності для фізичних осіб – суб'єктів малого підприємництва першої групи?**

- а) не використовують працю найманих працівників;
- б) у трудових відносинах з ним протягом року не більше 10 осіб;
- в) у трудових відносинах з ним протягом року не більше 15 осіб;
- г) обсяг виторгу від реалізації за рік не перевищує 400 тис. грн.;
- д) обсяг виторгу від реалізації за рік не перевищує 1 млн. грн.

**18. Яка умова переходу на спрощену систему оподаткування обліку та звітності для юридичних осіб – суб'єктів малого підприємництва?**

- а) середньооблікова чисельність працюючих не перевищує 10 осіб;
- б) середньооблікова чисельність працюючих не перевищує 50 осіб;
- в) середньооблікова чисельність працюючих не перевищує 100 осіб;
- г) обсяг виторгу від реалізації не перевищує 5 млн. грн.;
- д) обсяг виторгу від реалізації не перевищує 3 млн. грн.

**19. До яких елементів витрат включається єдиний податок малого підприємства:**

- а) інші операційні витрати;
- б) відрахування на соціальні заходи;
- в) витрати на оплату праці;
- г) матеріальні витрати.

**20. Від нарахування та сплати якого з наведених нижче обов'язкових платежів не звільняються платники єдиного податку:**

- а) єдиний соціальний внесок;
- б) екологічний податок;
- в) податок на прибуток.

**21. Як визначається середньооблікова чисельність працівників суб'єктів малого підприємництва:**

- а) з урахуванням усіх його працівників;

б) з урахуванням усіх його працівників за виключенням тих, що працюють за договорами підряду та за сумісництвом;

в) урахуванням усіх його працівників за виключенням працівників представництв, філіалів, відділень та інших відособлених підрозділів.

**22. Які суб'єкти малого підприємництва мають право на застосування спрощеної системи оподаткування:**

а) які займаються ресторанною діяльністю;

б) фізичні особи, що здійснюють торгівлю лікєро-горілочаними виробами, тютюновими виробами;

в) діяльність у сфері фінансового посередництва;

г) які здійснюють обмін іноземної валюти.

**23. З якої дати новостворені підприємства малого бізнесу вважаються платниками єдиного податку?**

а) з дати, зазначеної у платіжному дорученні про першу сплату бюджетного податку;

б) з дати подання заяви до податкової інспекції про право застосування спрощеної системи оподаткування;

в) з початку кварталу, в якому проведено їх державну реєстрацію, якщо в тому ж самому кварталі подано заяву до Державної фіскальної служби на право застосування спрощеної системи оподаткування.

**24. Що повинен зробити платник єдиного податку – юридична особа у разі перевищення максимального обсягу річного доходу, встановленого за спрощеною системою оподаткування?**

а) перерахувати до бюджету всю суму перевищення максимального обсягу виторгу у 10-ти денний термін;

б) перейти на загальну систему оподаткування, обліку та звітності, починаючи з наступного звітного періоду (кварталу);

в) сплатити штраф у розмірі 100 неоподаткованих мінімумів;

г) сплатити податок за подвійною ставкою на суму перевищення встановленого законодавством річного доходу.

**25. Який документ подає платник єдиного податку першої групи до органу державної фіскальної служби?**

- а) книгу обліку доходів і витрат суб'єкта малого підприємництва;
- б) платіжне доручення про сплату єдиного податку з позначкою банку, свідоцтво про право сплати єдиного податку і звітності, що подається;
- в) податкову декларацію платника єдиного податку у строк, встановлений для річного податкового (звітного) періоду;
- г) нічого, крім звітності, якщо інспектор ДФС запам'ятав особу.

### **Тема 15. Підприємницькі ризики**

Семінарське (практичне) заняття за цією темою не передбачено. Здобувачам необхідно самостійно розглянути такі питання: причини економічних ризиків. Сутність та основні види ризиків. Управління економічними ризиками. Інструменти управління ризиками. Страхування як інструмент економічного захисту підприємця. Механізм зменшення економічних ризиків на мікрорівні: дослідження ринку, страхування, диверсифікація ризиків, використання застави, поточний контроль, створення спеціальних резервів і запасів.

## ПИТАННЯ ДО ІСПИТУ

1. Сутність менеджменту, менеджмент як самостійний вид професійної діяльності, предмет, об'єкт і задачі менеджменту.
2. Поняття «менеджмент» і «управління», роль менеджерів та завдання підприємців.
3. Наукові основи менеджменту: загальні принципи та методи дослідження, закони й закономірності менеджменту, принципи менеджменту.
4. Сутність та особливості формування методів менеджменту, класифікація та характеристика методів менеджменту.
5. Економічні методи менеджменту (економічні плани, економічні стимули, бюджет).
6. Адміністративні методи менеджменту. Технологічні методи менеджменту.
7. Соціально-психологічні методи менеджменту.
8. Поняття організації як об'єкту управління, її цілі й задачі. Складові організації.
9. Класифікації організацій, формальні й неформальні організації.
10. Організація як відкрита динамічна система: керуюча та керована підсистеми.
11. Модель організації як відкритої системи
12. Концепції життєвого циклу організації. корпоративна культура. Колективи (групи) працівників в організації.
13. Зовнішнє середовище та його характеристика
14. Внутрішнє середовище організації: складові та їх характеристика
15. Сутність та види управлінських рішень, управлінське рішення як форма реалізації управлінської діяльності.
16. Класифікація управлінських рішень.
17. Основні підходи до прийняття рішень. Фактори, що впливають на процес прийняття управлінських рішень.

18. Процес та умови прийняття управлінських рішень.
19. Поняття функцій процесу управління. Функції менеджменту як види управлінської діяльності.
20. Класифікація і характеристика функцій менеджменту.
21. Процес організації управління та його складові. Мета управлінського процесу, його учасники, предмет, засоби здійснення.
22. Управлінський цикл. Управлінські процедури та їх складові.
23. Взаємозв'язок елементів управління. Техніка і технологія управління.
24. Сутність планування. Форми планування та види планів.
25. Основні елементи системи планування. Способи складання планів (балансовий, нормативний і математико-статистичний).
26. Стратегічне планування і розробка стратегії.
27. Планування реалізації стратегії. Оперативне планування на засадах застосування адміністративних та економічних важелів.
28. Бізнес-планування: роль, етапи, складові.
29. Сутність функції організації. Поняття та складові організаційної діяльності. Повноваження, обов'язки, відповідальність.
30. Сутність організаційної структури управління та її роль в досягненні мети.
31. Принципи побудови організаційних структур управління.
32. Види організаційних структур управління (лінійні, функціональні, комбіновані).
33. Методи вибору організаційної структури управління. Єдиноначальність: поняття, сутність. Централізація і децентралізація.
34. Сутність і зміст контролю. Види контролю: попередній, поточний, кінцевий.
35. Процес контролю, його етапи.

36. Характеристики ефективного контролю: стратегічна спрямованість, орієнтація на результат, відповідність справі, своєчасність, гнучкість, простота, економічність.

37. Поняття регулювання та його місце в управлінні. Види регулювання (стабілізуюче, розпорядницьке та дисциплінарне).

38. Принципи й функції регулювання.

39. Інформація, її види та роль в менеджменті.

40. Класифікація інформації. Вимоги, які пред'являються до інформації.

41. Поняття і роль комунікацій. Різновиди «внутрішніх» та «зовнішніх» комунікацій. Перешкоди в комунікаціях. Зворотний зв'язок у процесі комунікації. Засоби комунікацій, їх переваги та недоліки.

42. Поняття та загальна характеристика керівництва, місце і роль керівника в системі управління.

43. Керівництво як об'єднувальна функція менеджменту. Основи керівництва: вплив, лідерство, влада.

44. Влада як елемент примушення. Форми впливу та влади.

45. Сутність і основи лідерства. Типологія лідерів.

46. Характеристика та класифікація стилів керівництва.

47. Виникнення та еволюція поняття «підприємництво». Підприємництво як вид господарської діяльності. Ознаки підприємництва.

48. Основні функції підприємництва.

49. Суб'єкти та об'єкти підприємницької діяльності. Зовнішнє та внутрішнє середовище підприємництва.

50. Економічна свобода як основна передумова розвитку підприємництва. Складові економічної свободи: економічна самостійність, економічна відповідальність, економічна рівноправність.

51. Рушійні сили розвитку підприємництва.

52. Економічний інтерес та конкуренція як джерела розвитку підприємництва.

53. Умови та принципи підприємницької діяльності.

54. Підприємство як суб'єкт підприємницької діяльності.
55. Основні види підприємств та їх організаційні форми.
56. Об'єднання підприємств: асоціація, корпорація, холдинг, консорціум, концерн.
57. Господарські товариства як суб'єкти підприємництва та їх види.
58. Здійснення підприємницької діяльності без створення юридичної особи. Особливості діяльності виробничого кооперативу.
59. Підприємництво приватне, колективне, державне та особливості їх здійснення. Види підприємництва.
60. Місце і роль малого підприємництва в ринковій економіці. Економічна сутність малих підприємств.
61. Переваги та недоліки малого підприємництва.
62. Особливості розвитку малого підприємництва в Україні та за кордоном.
63. Проблеми фінансового забезпечення розвитку малого підприємництва в Україні.
64. Державна підтримка малого бізнесу.
65. Необхідність та сутність державного регулювання підприємництва, його форми та методи: адміністративні, правові, економічні. Прямі та непрямі методи регулювання.
66. Інструменти впливу держави на розвиток підприємництва: податкова політика, цінове та кредитно-грошове регулювання, амортизаційна політика, регулювання зовнішньоекономічної діяльності.
67. Державна реєстрація суб'єктів підприємництва.
68. Обмеження в підприємницькій діяльності.
69. Патентування і ліцензування підприємницької діяльності.
70. Державна підтримка підприємництва. Механізм державної фінансової допомоги суб'єктам підприємництва.
71. Підприємницька ідея та її джерела.
72. Вибір сфери діяльності. Вибір форми організації бізнесу.

73. Визначення переваг створюваного підприємництва. Аналіз конкурентних товарів й підприємств-конкурентів.
74. Вибір способу започаткування бізнесу.
75. Традиційні способи (створення нового підприємства, купівля чинного бізнесу) та нетрадиційні способи (прямий маркетинг, пересувна торгівля, франчайзинг, надомний бізнес, вихід зі складу великої компанії).
76. Етапи започаткування власної справи. Засновницькі документи та їх підготовка.
77. Статут підприємництва та засновницький договір.
78. Бізнес-план, його структура та технологія розробки бізнес-плану.
79. Джерела фінансових ресурсів підприємництва та процес інвестування. Управління фінансами суб'єктів підприємництва.
80. Роль податків у фінансовій системі підприємництва.
81. Прямі та непрямі податки. Способи сплати податків у підприємстві.
82. Загальна та спрощена системи оподаткування.
83. Єдиний податок. Фіксований податок.
84. Порядок відрахувань діяльності в пенсійний фонд і фонди соціального страхування.
85. Кредитування та його роль у розвитку підприємництва.
86. Особливості надання мікrokредитів суб'єктам підприємництва.
87. Причини економічних ризиків. Сутність та основні види ризиків.
88. Управління економічними ризиками. Інструменти управління ризиками.
89. Страхування як інструмент економічного захисту підприємця.
90. Механізм зменшення економічних ризиків на макрорівні (дослідження ринку, страхування, диверсифікація ризиків, використання застави, поточний контроль, створення спеціальних резервів й запасів).



## КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ ЗНАНЬ

Підсумкова рейтингова оцінка з курсу «Основи менеджменту і підприємницької діяльності» виставляється після обов'язкового відпрацювання всіх семінарських занять. У випадку відсутності здобувача, він може відпрацювати пропущене заняття через написання есе (підготовка презентацій) та усне опитування у позааудиторний час (але не більш ніж половина від загальної кількості семінарських занять).

Підсумкова оцінка з дисципліни розраховується з урахуванням балів, отриманих під час семінарських занять та виконання самостійної роботи.

Сума балів за всі види навчальної діяльності	Значення оцінки
90 – 100	Відмінно – відмінний рівень знань (умінь) в межах обов'язкового матеріалу з можливими незначними недоліками
74-89	Добре – в цілому добрий рівень знань (умінь) з незначною кількістю помилок
60-73	Задовільно – посередній рівень знань (умінь) із значною кількістю недоліків, достатній для подальшого навчання або професійної діяльності
35-59	Незадовільно з можливістю повторного складання – незадовільний рівень знань, з можливістю повторного перескладання за умови належного самостійного доопрацювання
1-34	Незадовільно з обов'язковим повторним вивченням курсу – досить низький рівень знань (умінь), що вимагає повторного вивчення дисципліни

## РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

### Базова

1. Балабан П. Ю. Комерційна діяльність / П. Ю. Балабан, М. П. Балабан, Т. Л. Мітяєва, О. М. Михайленко, Л. О. Попова, М. М. Хурса. – К.: Знання, 2015. – 500 с.
2. Економіка і підприємництво, менеджмент: Навчальний посібник.- 2-ге вид., стереотипне/ [С. М. Рогач, Т. А. Гуцул, В. А. Ткачук та ін.]. – Київ: ЦП «Компринт», 2018. – 722 с.
3. Кібік О. М. Теорія бізнесу: навчальний посібник / О. М. Кібік, К. В. Білоус. – К.: Алерта, 2017. – 256 с.
4. Колот А. М. Створення власного бізнесу [Електронний ресурс]: навч. посібник / А. М. Колот, Г. О. Швиданенко та ін. – К.: КНЕУ, 2017. – 311 с.
5. Основи менеджменту: підручник. [колективне видання]; за заг. ред. А. А. Мазаракі. Харків : Фоліо, 2014. – 845 с.
6. Основи підприємництва: Підручник / [ Біляк Т. О., Бірюченко С. Ю., Бужимська К. О., та ін. ] ; під заг. ред. Н. В. Валінкевич. – Житомир : ЖДТУ, 2019. – 493 с
7. Осовська Г. В. Менеджмент : підручник / Г. В. Осовська, О. А. Осовський. – К.: Кондор-Видавництво, 2015. – 563 с.
8. Пічугіна Т. С. Менеджмент діяльності суб'єктів господарювання [Електронний ресурс] : навч.-метод. посібник / Т. С. Пічугіна, О. П. Ткаченко. – Х. : ХДУХТ, 2017. – 1 електрон. опт. диск (CD-ROM); 12 см. – Назва з тит. екрана
9. Роженко О.В. Лекції з дисципліни Підприємництво і бізнес-культура: для студентів ступеня «бакалавр» / М-во освіти і науки України, Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського, каф. підприємництва і торгівлі. – Кривий Ріг: ДонНУЕТ, 2016. – 216 с.
10. Основи підприємництва: Підручник / [ Біляк Т.О., Бірюченко С.Ю., Бужимська К.О., та ін. ] ; під заг. ред. Н.В. Валінкевич. – Житомир : ЖДТУ, 2019. – 493 с.

## Допоміжна

1. Анісімова Л. А., Жилінська О. І. Менеджмент: практикум. Видання друге. Навч. посіб. К.: 2018. – 237 с.
2. Гой І. В. Підприємництво: навчальний посібник для ст-ів ВНЗ / І. В. Гой, Т. П. Смелянська. – К.: Центр учбової літератури, 2017. – 368 с.: іл.
3. Грищенко І. М. Підприємницький бізнес: Підруч. для студентів ВНЗ / І. М. Грищенко. – К.: Грамота, 2016. – 519 с.
4. Добрава Н. В. Основи бізнесу: навчальний посібник / Добрава Н. В., Осипова М. М. – Одеса: Бондаренко М. О., 2018. – 305 с.
5. Основи менеджменту. Теорія і практика : навч. посіб. / Г. Є. Мошек, І. П. Миколайчук, Ю. І. Палеха, Ю. В. Поканєвич, А. С. Соломко, О. В. Коваленко, Н. В. Коваленко, В. С. Ціпуринда, Г. П. Сиваненко, О. І. Белова; за заг. ред. проф. Мошека Г. Є. – Київ : Видавництво Ліра-К, 2017. – 528 с.
6. Палеха Ю. І., Основи менеджменту теорія і практика: навчальний посібник / Ю. Палеха, Г. Мошек. – К. : Ліра-К. – 2018. – 528 с.
7. Підприємництво, торгівля та біржова діяльність [Текст] : підручник / за заг. ред. д.е.н., проф. І. М. Сотник, д.е.н., проф. Л. М. Таранюка. – Суми : ВТД «Університетська книга», 2018. – 572 с.
8. Райз Е. Стартап без помилок. Посібник зі створення успішного бізнесу з нуля. / Ерік Райз. – К.: Віват, 2016. – 368 с.
9. Сотнік І. Підприємництво, торгівля та біржова діяльність: Підручник // І. Сотнік, Л. Таранюк. – К.: Університетська книга, 2018 – 572 с.
10. Роженко О.В. Економіка малого бізнесу [Текст] : метод. рек. до вивч. дисц. Для студентів ступеня «бакалавр» / О.В Роженко, Ю.Є. Кучер; Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського, каф. підприємництва і торгівлі. – Кривий Ріг: ДонНУЕТ, 2017. – 76 с.

## Додаткові ресурси

1. Закон України "Про збір та облік єдиного внеску на

загальнообов'язкове державне соціальне страхування" від 08.07.2010р. № 2464-VI. Редакція від 12.05.2016р. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://zakon5.rada.gov.ua>

2. Закон України «Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб підприємців та громадських формувань» [Електронний ресурс] – Верховна Рада України; Закон від 15.05.2003 № 755-IV (редакція від 01.01.2017). – Режим доступу: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/755-15>

3. Закон України «Про захист економічної конкуренції» // Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2001, № 12, ст.64.

4. Закон України «Про ліцензування видів господарської діяльності» [Електронний ресурс] – Верховна Рада України; Закон від 02.03.2015 № 222-УШ (Редакція від 28.09.2017) – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/222-19>.

5. Закон України «Про Національну програму сприяння розвитку малого підприємництва в Україні» від 21 грудня 2000 р. № 2157-III // ВВР України. – 2001. – № 40. – С.176.

6. Податковий кодекс України від 02.12.2010 № 2755-VI [Електронний ресурс] // Відомості Верховної Ради України. – 2011. – № 13-14. – № 15-16, № 17. – ст. 112.

7. Цивільний кодекс України від 16.01.2003р. №435-IV. Редакція від 11.06.2016р. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://zakon5.rada.gov.ua>

8. Господарський кодекс України від 16.01.2003р. №436-IV. Редакція від 25.06.2016, [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://zakon5.rada.gov.ua>

### **Офіційні сайти**

1. Офіційний сайт Верховної Ради України. Режим доступу: <http://www.rada.kiev.ua>

2. Офіційний сайт Державного комітету статистики України. Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>

3. Офіційний сайт Кабінету Міністрів України. Режим доступу:  
<http://www.kmu.gov.ua>
4. Офіційний сайт Міжнародного валютного фонду. Режим доступу:  
<http://www.imf.org>
5. Офіційний сайт Міністерства економіки України. Режим доступу:  
<http://www.me.gov.ua>
6. Офіційний сайт Міністерства фінансів України. Режим доступу:  
<http://www.minfin.gov.ua>
7. Офіційний сайт Національного банку України. Режим доступу:  
<http://www.bank.gov.ua>
8. Офіційний сайт Ради підприємців України при КМУ . Режим доступу: <http://www.radakmu.org.ua>
9. Офіційний сайт Світового банку. Режим доступу:  
<http://www.worldbank.org>

Навчальне видання

**Укладачі:**

**Гуцан Тетяна Григорівна  
Зеленько Олександр Олегович  
Ночвіна Інна Олександрівна**

**Основи менеджменту і підприємницької діяльності  
Методичні рекомендації для семінарських занять та самостійного  
вивчення дисципліни здобувачами першого (бакалаврського) рівня  
вищої освіти неекonomicьних спеціальностей  
(електронний ресурс)**

**Відповідальний за випуск: Зеленько О. О.**

**Комп'ютерна верстка: Фідря Л. С.**

**За редакцією укладачів**

**Відповідальність за дотримання вимог академічної доброчесності несуть  
укладачі**