



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ ЮРИДИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
імені ЯРОСЛАВА МУДРОГО

*Електронне видання*

**ПЛАН ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ  
І ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ  
З НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ  
«МЕНЕДЖМЕНТ МАЛОГО  
ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ»**

Харків  
2019

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ ЮРИДИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
імені ЯРОСЛАВА МУДРОГО**

*Електронне видання*

**ПЛАН ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ  
І ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ  
З НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ**

**«МЕНЕДЖМЕНТ МАЛОГО  
ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ»**  
для студентів  
другого (магістерського) рівня вищої освіти  
галузі знань 07 «Управління та адміністрування»  
спеціальності 073 «Менеджмент»  
заочної форми навчання

**Харків  
2019**

**Плани практичних занять і завдання для самостійної роботи з навчальної дисципліни «Менеджмент малого та середнього бізнесу»** для студентів другого (магістерського) рівня вищої освіти галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент» заочної форми навчання / уклад.

О. В. Овсієнко. Харків: Нац. юрид. ун-т ім. Ярослава Мудрого, 2019. 51 с.

У к л а д а ч О. В. Овсієнко

*Рекомендовано до видання редакційно-видавничою радою  
Національного юридичного університету імені Ярослава  
Мудрого (протокол № 1 від 15.01.2019 р.)*

© Національний юридичний університет  
імені Ярослава Мудрого, 2019

## 1. ЗАГАЛЬНІ ПОРАДИ

Швидкі зміни у сучасному господарстві, які відбуваються внаслідок переходу до постіндустріального способу виробництва, зумовлюють появу на ринку величезної кількості малих та середніх бізнес-організацій, що мають невеликі цільові аудиторії з ситуативним споживчим попитом і поведінкою. Особливості управління такими організаціями, що впливають з малих масштабів діяльності, а саме: об'єднання прав, обов'язків та відповідальності власника малого підприємства і найнятого ним менеджера, недосконалість організаційної структури та відсутність чіткого поділу праці, – дозволяють виокремити менеджмент малого бізнесу у самостійний напрям теорії управління. Набуття навичок управління малим та середнім бізнесом – важлива складова підготовки фахівців у сфері бізнес-адміністрування.

Курс «Менеджмент малого та середнього бізнесу» включає в себе закони, закономірності, принципи, функції, форми і методи цілеспрямованої діяльності людей у сфері управління соціально-економічними процесами у малому та середньому бізнесу (*далі* – МСБ). Мета даної навчальної дисципліни – засвоєння студентами сучасних теорій менеджменту, формування у них загальних уявлень про менеджмент як науку, самостійний вид професійної діяльності, процес та орган управління. При цьому майбутнім фахівцям з бізнес-адміністрування необхідно отримати спеціальні знання, вміння та навички управління малим та середнім бізнесом, усвідомити особливості менеджменту у сфері малого бізнесу.

Основні завдання:

- формування системи знань про закономірності та особливості розвитку малого бізнесу як сектору сучасної економіки;
- визначення особливостей реалізації функцій менеджменту у сфері МСБ ;
- набуття практичних навичок зі створення та організації МСБ;
- освоєння сучасних технологій управління МСБ;
- оволодіння методиками прийняття управлінських рішень;
- орієнтування в основних законодавчих та нормативних

актах, які регламентують господарську діяльність малих суб'єктів господарювання.

При вивченні цієї дисципліни у студентів мають бути сформовані такі предметні компетентності: знання сутності МСБ, закономірностей їх розвитку; знання сучасних концепцій менеджменту, принципів та методів менеджменту; здатність до визначення оптимальних організаційних форм функціонування МСБ; знання принципів нормативно-правового упорядкування діяльності малих суб'єктів господарювання; знання місця та ролі МСБ у сучасній економічній системі; знання механізму державної реєстрації суб'єктів МСБ; знання форм та методів державної підтримки суб'єктів МСБ; знання особливостей управлінської праці в МСБ; навички зі створення та організації МСБ; знання сучасних технологій управління МСБ; здатність до аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища фірми; уміння оцінювати ефективність МСБ; знання особливостей реалізації функцій менеджменту у сфері МСБ; навички управління розвитком бізнес-організації; навички обрання та використання оптимальної моделі керівництва фірмою та підлеглими; навички формування команд та прийняття раціональних управлінських рішень; уміння управляти фінансами МСБ; навички управління робочим часом менеджера; здатність до визначення змісту заходів, спрямованих на підтримку працездатності менеджера; знання техніки самоменеджменту; навички контролю та самоконтролю; уміння визначати оптимальний стиль керівництва; уміння планувати організаційний розвиток суб'єктів МСБ; знання методів та прийомів управління змінами; уміння самостійно підвищувати власну кваліфікацію та поповнювати знання в галузі менеджменту.

У структурі дисципліни «Менеджмент малого та середнього бізнесу» виокремлено два змістових модулі.

**Перший модуль** «*Теоретичні основи та нормативно-правове забезпечення діяльності МСБ*» має на меті охопити відповідний категоріальний апарат МСБ, мале підприємство, мікропідприємство, середнє підприємство, франчайзинг, стратегічний, оперативний і ситуаційний менеджмент, комунікаційна система МСБ, управлінський процес тощо), а також

особливості МСБ як об'єкта менеджменту. У модулі приділяється значна увага змістовним питанням організації та розвитку МСБ, зокрема, процедурі започаткування та реєстрації малих та середніх суб'єктів бізнесу, нормативно-правовому регулюванню їх діяльності, а також способам підтримки розвитку МСБ з боку держави. Вивчення тем першого модулю дозволить студентам опанувати теоретичний і методологічний інструментарій, необхідний для засвоєння питань управління МСБ.

**Другий модуль** «*Структура менеджменту МСБ*» містить теми прикладного характеру. Йдеться про формування у студентів уявлення про зміст та специфіку реалізації функцій менеджменту МСБ. Це дасть студентам можливість виробити навички управління у сфері планування, проектування організаційної структури малого бізнесу, мотивації підлеглих, контролю та самоконтролю. Студенти мають опанувати зміст та принципи управління фінансовою діяльністю малих та середніх суб'єктів господарювання, навчитися визначати пріоритети управлінської діяльності, набути навичок організації власного робочого часу, опанувати технології самоменеджменту; крім того, вміти виявляти системні зв'язки між різними складовими менеджменту.

Кращій підготовці до занять і більш глибокому засвоєнню навчального матеріалу сприяє виконання завдань для самостійної роботи: формулювання відповідей на теоретичні й тестові питання для самоконтролю, виконання практичних завдань, підготовка рефератів, опрацювання рекомендованої літератури.

## 2. ПЛАНИ ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ. ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

### Тема I. ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІНСЬКОЇ ПРАЦІ В МСБ

#### П л а н

1. Менеджмент МСБ як вид професійної діяльності.
2. Сутність, зміст, предмет, об'єкт управлінської праці в МСБ.
3. Рівні менеджменту МСБ.
4. Завдання менеджера в управлінні діяльністю малих та середніх суб'єктів господарювання. Вимоги до менеджерів.
5. Особливості менеджменту МСБ.

#### *ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ*

##### *Питання для самоконтролю*

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

### ***Практичні завдання***

1. Які вимоги зазвичай висуваються до людей, здатних керувати МСБ? Якими навичками вони мають володіти та які здібності мати? Заповніть табл. 1.

*Табл. 1.*

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

2. На підприємстві 2 виробничі цехи, де працює по 15 осіб. На чолі підприємства – директор, цехи очолюються начальниками. Також є фінансово-економічний відділ (4 працівники, з яких 1 – начальник відділу), відділ маркетингу (4 працівники, з яких 1 – начальник відділу). Крім того, на підприємстві є: інженер, технолог, офіс-менеджер, який організовує роботу 4-х водіїв, 3-х прибиральниць, 3-х працівників складу, 3-х охоронців та 3-х сторожів.

*Скільки людей безпосередньо підпорядковані лінійним керівниками? Наскільки таке управлінське навантаження є оптимальним?*

### ***Тестові питання***

1. ***Менеджер у МСБ – це:***

- а) власник підприємства;
- б) людина, що здійснює управління організацією;
- в) людина, що виступає в ролі інвестора;
- г) особа з досвідом роботи;
- д) спеціаліст у бухгалтерському обліку.



**2. *Управлінська праця – це:***

- а) практичне виконання функцій управління з метою реалізації поставлених завдань;
- б) накопичення і обробка інформації;
- в) підготовка різних документів;
- г) розробка інвестиційних проектів;
- д) пошук нових ринків збуту.

**3. *У процесі управління основним завданням менеджерів є:***

- а) задоволення платоспроможного попиту;
- б) скорочення чисельності працюючих;
- в) обґрунтування управлінських рішень;
- г) вибір кращих інвестиційних проектів;
- д) підготовка податкової звітності.

**4. *Результатом праці менеджера МСБ є:***

- а) організоване робоче місце менеджера;
- б) інформація, необхідна для розробки і ухвалення управлінських рішень;
- в) підготовлені та ухвалені управлінські рішення, підписані документи;
- г) дисципліна підпорядкованих працівників;
- д) задоволення власника бізнесу.

**5. *Предмет праці менеджера:***

- а) робоче місце менеджера;
- б) інформація, необхідна для розробки і ухвалення управлінських рішень, стосунки людей;
- в) неофіційна інформація;
- г) підпорядковані працівники;
- д) власник бізнесу.

**6. *Об'єкт праці менеджера:***

- а) робоче місце менеджера;
- б) сировина та матеріали;
- в) фінансові ресурси;
- г) підпорядковані працівники;
- д) власник бізнесу.

**7. На вищому рівні менеджмент у:**

- а) формулюється місія та встановлюються організаційні цілі, визначається стратегія та основні задачі щодо її реалізації;
- б) розробляються оперативні плани;
- в) координується діяльність безпосередніх виконавців;
- г) розробляються процедури впровадження рішень керівництва;
- д) виконуються виробничі завдання.

**8. Потенційними обмеженнями у діяльності менеджера є:**

- а) невміння управляти собою;
- б) розмиті особистісні цінності; неясні власні цілі; загаломований власний розвиток;
- в) невміння розв'язувати проблеми (приймати рішення);
- г) нездатність керувати;
- д) усе перелічене вірно.

**9. Для менеджменту в МСБ характерна нечітка кістка у делегуванні повноважень, оскільки:**

- а) організаційна структура є матричною;
- б) власник сам виконує всю роботу;
- в) бракує фінансових ресурсів;
- г) відсутній чіткий поділ праці;
- д) немає кому делегувати повноваження.

**10. Специфіка менеджменту в МСБ полягає у:**

- а) суміщенні прав, обов'язків та відповідальності власника малого підприємства і найнятого ним менеджера, чіткій організаційній ієрархії;
- б) відсутності регламентації ініціативи, переважанні авторитарного стилю управління;
- в) простоті форм управління, чіткому делегуванню повноважень;
- г) неформальності спілкування, нечисленності управлінського штату;
- д) вірно все перелічене.

## Список рекомендованої літератури

Долгальова О. В. Управління малим бізнесом: підручник / Донбас. нац. акад. буд-ва і архіт. Макіївка: Цифрова типографія, 2011. 299 с.

Заславська К. А. Менеджмент підприємств малого бізнесу: навч. посіб. Харків: Вид. ХНЕУ, 2011. 200 с.

Ігнат'єва І. А., Паливода О. М., Янковой Р. В. Менеджмент організацій (малого та середнього бізнесу): підручник / Київ. КНУТД, 2014. 359 с.

Менеджмент: навч. посіб. / Л. С. Шевченко, О. А. Гриценко, С. М. Макуха та ін.; за заг. ред. Л. С. Шевченко. Харків: Право, 2013. 216 с.

Рарок О. В. Менеджмент малих підприємств: проблеми і перспективи. *Молодий вчений*. 2016. № 6. С. 100–104. URL: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2016/6/25.pdf> (дата звернення 08.11.2018).

Рачинська Г. В., Копець Г. Р. Актуальні аспекти управління малим і середнім бізнесом в Україні. *Вісник Національного університету у «Львівська політехніка»*. Проблеми економіки та управління. 2015. № 815. С. 240–247.

Шевченко Л. С. Конкурентное управление: учеб. пособие. Харьков: Эспада, 2004. 520 с.

### ***Мет одичні поради до самої роботи при підготовці до практичного заняття***

При опрацюванні **першого питання** необхідно усвідомити, що менеджмент є особливим видом професійної діяльності, змістом якої є управління організацією. *Результатом управління є досягнення поставленої мети. Управлінська діяльність принципово відрізняється від інших видів праці. Їй властива різноманітність, фрагментарність, постійна необхідність аналізувати інформацію. Так, менеджерам доводиться приймати рішення, які мають наслідки для інших співробітників організації. Специфіка успішного підприємства в МСБ*

полягає в багатогранній діяльності бізнесмена, який ризикнув відкрити та вести свій бізнес і готовий відповідати за результати своєї діяльності. Підприємець у МСБ поєднує в собі декілька функцій: він є одночасно менеджером, економістом, маркетологом, фінансистом, юристом і повинен самостійно приймати рішення з урахуванням кожної з названих ролей. Менеджер повинен бути фахівцем, що дозволить безперервно та ефективно наглядати, оцінювати та керувати роботою підлеглих у специфічних професійних ситуаціях шляхом роз'яснення або навіть демонстрації відповідних дій.

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

Вивчення **третього питання** потрібно розпочати з визначення рівнів управління МСБ. Залежно від того, скількома компонентами (сферами) організації управляє менеджер, розрізняють *три рівні менеджменту*: вищий, середній та нижчий. *На вищому рівні* формулюється місія та встановлюються організаційні цілі, визначається стратегія та основні задачі щодо її

реалізації. *Середній рівень* є відповідальним за розробку та реалізацію оперативних планів та процедур впровадження тих рішень, які були прийняті вищим керівництвом організації. *Менеджери нижчого рівня* координують діяльність операційних виконавців. Важливо усвідомити, що *у малому бізнесі частіше не відбувається поділ управління за рівнями, особливо якщо власник виконує функції менеджера*. Надалі слід з'ясувати ролі працівників залежно від характеру участі в процесі управління. Так, вирізняють *керівників* (тих, хто приймає рішення), *спеціалістів* (зайняті розробкою і впровадженням нових або удосконалених форм та методів організації виробництва, праці й управління, технічних і економічних нормативів, забезпечення комерційної діяльності необхідною документацією, матеріалами, обслуговуванням), *службовців* (які виконують різноманітну працю, пов'язану із забезпеченням діяльності керівників та спеціалістів). Керівники можуть нести лінійне або функціональне навантаження. *Лінійні керівники* очолюють самостійні підрозділи, *функціональні* – очолюють спеціалізовані підрозділи, які готують рекомендації для лінійних керівників з виконання відповідних функцій.

**У четвертому питанні** важливо визначити *завдання менеджменту в управлінні діяльністю малих та середніх суб'єктів господарювання*, головним з яких є створення рентабельного бізнесу на основі наявних обмежених людських і матеріальних ресурсів. Головне у менеджменті – ставити перед собою цілі, що відповідають інтересам бізнесу. Організація управління в МСБ передбачає вирішення таких питань: обґрунтування та прийняття рішення про започаткування бізнесу, планування його роботи; формування необхідної ресурсної бази; створення організаційної структури та розподіл повноважень; формування механізму прийняття рішень; розбудова ефективної системи мотивації працюючих та системи контрольних заходів. Слід звернути увагу, що *проблемою малих підприємств в дужках частіше є слабка забезпеченість висококваліфікованими кадрами*, оскільки такі фахівці потребують високої оплати

праці та кар'єрного росту, що не може бути реалізовано повною мірою в умовах малих підприємств. Найчастіше у суб'єктів малого бізнесу не вистачає можливостей для залучення кваліфікованих управлінців. Тому вимоги до менеджерів зазвичай містять не тільки наявність професійних знань, а й досвід роботи, здоровий глузд, впевненість у власних силах, здатність налагоджувати зв'язки з іншими людьми.

Насамкінець корисно зупинитися на аналізі *пот енційних обмежень у діяльність і менедж ера*, до яких відносять: невміння управляти собою; розмиті особистісні цінності; неясні власні цілі; загальмований власний розвиток; невміння розв'язувати проблеми (приймати рішення); відсутність творчості у роботі; невміння впливати на людей;нерозуміння специфіки управлінської праці; низькі організаторські здібності (нездатність керувати); невміння навчати; невміння формувати колектив.

Підготовку **п'ятого питання** варто розпочати з аналізу *факт орів, які визначають особливост і менедж мент у МСБ*, серед яких: невеликий масштаб діяльності суб'єктів господарювання, їх мобільність, відносно невеликий середньостатистичний термін існування, слабка стійкість щодо впливу зовнішнього середовища, відносно високий ступінь ризику; невеликі цільові аудиторії з ситуативним споживчим попитом і поведінкою. Дія цих факторів зумовлює *специфіку менедж мент у МСБ*: суміщення прав, обов'язків та відповідальності власника малого підприємства і найнятого ним менеджера; недосконалість організаційної структури та відсутність чіткого поділу праці; простота форми управління та нечисленність управлінського штату; нечіткість делегування повноважень.

Однією з основних особливостей менеджменту малих та середніх бізнес-організацій є *відсутність регламент ації ініціативи*, акцент робиться на неформальне спілкування, інтенсивність якого висока та яка, по суті, стає і системою суворого контролю. Слід зазначити, що в МСБ неможливий командний стиль керівництва – тут відбувається *перехід від авт ократ ичного ст илю управління до демократ ичного*, обов'язковим еле-

ментом якого є постійне підвищення рівня знань і керівництва, і службовців, а також *взаємонавчання*. Управлінська діяльність у малому бізнесі передбачає високий рівень завантаженості, що не дозволяє широко використовувати сучасний інструментарій фінансового менеджменту. Особливо це стосується малого бізнесу у виробничій сфері, для якого відсутність елементарного маркетингового плану та виробничої програми призводить до зниження показників ліквідності та ділової активності, робить бізнес стихійним та нестабільним. Важливим при аналізі специфіки менеджменту малого бізнесу є усвідомлення особливої форми організації відносин з зовнішнім середовищем – *мережевої моделі*, яка передбачає координацію діяльності членів мережі з урахуванням бізнесових інтересів усіх сторін.

## Тема II. ДЕРЖАВНА ПІДТРИМКА МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ

### П л а н

1. Сутність та необхідність державної підтримки МСБ.
2. Напрями державної політики у сфері розвитку МСБ.
3. Фінансово-кредитна підтримка МСБ.
4. Залучення безробітних до організації підприємницької діяльності.
5. Ініціатива Європейського Союзу «EU4Business».

### *ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ*

#### *Питання для самоконтролю*

1. З чим пов'язана необхідність державної підтримки МСБ ?
2. Назвіть та охарактеризуйте напрями державної політики у сфері розвитку МСБ.
3. Яку роль відіграє держава у створенні сприятливого

середовища для розвитку малих та середніх суб'єктів підприємницької діяльності?

4. В яких формах здійснюється державна підтримка МСБ?

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

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

7. Як здійснюється державна інформаційна підтримка розвитку МСБ?

8. Які міжнародні програми розвитку та підтримки МСБ вам відомі? Що таке ініціатива Європейського Союзу «EU4Business»?

### ***Практичне завдання***

Підприємець Іваненко, зареєстрований як ФОП, відкрив невелику кав'ярню. Він працює на спрощеній системі оподаткування та входить до третьої групи платників єдиного податку (без сплати ПДВ).

*Визначте, скільки податків заплатить пан Іваненко у 2018 р., якщо його річний дохід дорівнюватиме 3 млн грн. Ставка єдиного податку для підприємців-фізичних осіб, які входять до третьої групи платників єдиного податку без сплати ПДВ, – 5 % річного доходу; ставка ЄСВ – 22 % мінімальної заробітної плати, встановленої на 01 січня звітного року (3723 грн станом на 01.01.2018 р.).*

*Наскільки доцільним буде «подрібнення бізнесу» для пана Іваненка, якщо він захоче мінімізувати податки та оформити частину бізнесу на дружину з метою переходу до другої групи «спрощенців»? Ставка єдиного податку для підприємців-фізичних осіб, які входять до другої групи платників єдиного податку, – до 20 % мінімальної заробітної плати, встановленої на 01 січня звітного року; ставка ЄСВ – 22 % мінімальної заробітної плати, встановленої на 01 січня звітного року.*



## *Тестові питання*

**1. Необхідність державної підтримки МСБ зумовлена такими чинниками:**

- а) МСБ сприяє розвитку конкуренції на ринку та послабленню монополізму;
- б) МСБ створює додаткові робочі місця;
- в) МСБ знімає з держави тягар соціальної відповідальності;
- г) МСБ забезпечує стабільність суспільства;
- д) усе перелічене вірно.

**2. Державі вигідно підтримувати МСБ, оскільки:**

- а) малий та середній бізнес забезпечує більше податкових надходжень, ніж великий бізнес;
- б) малий та середній бізнес активніше фінансує наукові дослідження та розробки, ніж великий бізнес;
- в) видатки на підтримку МСБ нижчі, ніж видатки на підтримку великого бізнесу;
- г) у малому бізнесі можна працевлаштувати усіх безробітних;
- д) малий та середній бізнес сприяє вивільненню творчих підприємницьких сил суспільства.

**3. Державна фінансова підтримка суб'єктам МСБ надається за рахунок коштів:**

- а) виключно державного бюджету;
- б) виключно місцевого бюджету;
- в) державного та місцевих бюджетів;
- г) ЄБРР;
- д) МВФ.

**4. З метою залучення безробітних до організації підприємницької діяльності:**

- а) безробітним одноразово виплачується допомога по безробіттю, яку вони мають використати на започаткування

власного бізнесу;

б) безробітним одноразово виплачується дотація з державного бюджету, яку вони мають використати на започаткування власного бізнесу;

в) безробітним надається кредит ЄБРР;

г) безробітних звільняють від сплати ПДВ;

д) безробітним виплачується стипендія на отримання економічної або управлінської освіти.

**5. Ініціатива Європейського Союзу «EU4Business» спрямована на:**

а) підтримку МСБ у країнах ЄС;

б) підтримку МСБ в країнах Східного партнерства;

в) боротьбу з корупцією у країнах Східного партнерства;

г) боротьбу з корупцією у країнах ЄС;

д) подолання наслідків Brexit.

**6. Державна підтримка МСБ полягає у:**

а) скасуванні будь-яких обмежень на господарську діяльність МСБ ;

б) безоплатній видачі ліцензій суб'єктам МСБ на підприємницьку діяльність;

в) скасуванні процедури державної реєстрації суб'єктів МСБ;

г) стимулювання залучення матеріальних і фінансових ресурсів, які залучаються у сферу малого підприємництва на пільгових засадах або безоплатно;

д) усе перелічене вірно.

**7. Державна залучає МСБ до розв'язання суспільно-економічних проблем, оскільки:**

а) не може розв'язати їх самостійно;

б) воліє таким чином підтримати МСБ;

в) прагне подолати корупцію;

г) добивається прискорення інтернаціоналізації МСБ;

д) виконує умови угоди про зону вільної торгівлі з ЄС.

**8. Удосконалення зовнішнього середовища МСБ полягає у:**

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

**9. Держ ава здійснює регулюючий вплив на внут рішнє середовище МСБ у част ині полегшення ресурсного забезпечення шляхом:**

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

**10. Част кова компенсація відсот кових ст авок за кредит ами, що надают ься на реалізацію проект ів суб'єкт ам МСБ передбачає, що:**

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

## Список рекомендованої літератури

Господарський кодекс України: Закон України від 16.01.2003 № 436-IV (зі змін. та допов.). URL: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/436-15> (дата звернення: 20.02.2018).

Денисенко М. П., Колісніченко П. Т. Нормативно-правове забезпечення управління малим та середнім бізнесом. *Проблеми інноваційно-інвест иційного розвит ку*. Серія: Економіка та менеджмент. 2017. № 11. С. 4–12.

Долгальова О. В. Управління малим бізнесом: підручник / Донбас. нац. акад. буд-ва і архіт. Макіївка: Цифрова типографія, 2011. 299 с.

Заславська К. А. Менеджмент підприємств малого бізнесу: навч. посіб. / Харків: Вид-во ХНЕУ, 2011. 200 с.

Ігнатська І. А., Паливода О. М., Янковой Р. В. Менеджмент організацій (малого та середнього бізнесу): підручник. Київ: КНУТД, 2014. 359 с.

Менеджмент: навч. посібник / Л. С. Шевченко, О. А. Гриценко, С. М. Макуха та ін.; за заг. ред. Л. С. Шевченко. Харків: Право, 2013. 216 с.

Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні: Закон України від 22.03.2012 № 4618-VI. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4618-17> (дата звернення 10.11.2018).

Шевченко Л. С. Конкурентное управление: учеб. пособие. Харьков: Эспада, 2004. 520 с.

### ***Мет одичні поради до самот ійної работ и при підгот овці до практ ичного занят т я***

У першому питанні необхідно з'ясувати сутність держ авної підт римки МСБ, змістом якої є, з одного боку, державне регулювання цього сектору економіки, що передбачає свідоме формування державними структурами правових, еко-

номічних та організаційних умов становлення і розвитку підприємництва, а з другого – стимулювання залучення матеріальних і фінансових ресурсів, які залучаються у сферу малого підприємництва на пільгових засадах або безоплатно. *Необхідність державної підтримки МСБ* зумовлена такими чинниками: МСБ сприяє розвитку конкуренції на ринку та послабленню монополізму, створює додаткові робочі місця, знімає з держави тягар соціальної відповідальності, стимулює структурну перебудову економіки, забезпечує стабільність суспільства, впровадження інновацій; у секторі МСБ зосереджено велику частку економічно активного населення (в Україні – 4 млн осіб); виробляється значна частка ВВП (в Україні – 20 %).

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

використання у виробництві суб'єктами малого і середнього підприємництва новітніх технологій, а також технологій, які забезпечують підвищення якості товарів робіт, послуг, залучення безробітних до організації підприємницької діяльності).

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

При розгляді **четвертого питання** необхідно зосередитися на механізмах *залучення безробітних до організації підприємницької діяльності*, що є однією з активних форм підтримки безробітних, яка здійснюється Державною службою зайнятості у разі відсутності на ринку праці підходящої роботи.

Згідно з Законом України «Про загальнообов'язкове державне соціальне страхування на випадок безробіття» *допомога по безробіттю може виплачуватися одноразово для організації підприємницької діяльності і безробітними, які не можуть бути працевлаштовані у зв'язку з відсутністю на ринку праці підходящої роботи. Працевлаштування безробітних шляхом залучення до підприємницької діяльності з виплатою допомоги по безробіттю одноразово передбачає такі дії: інформування про можливість служби зайнятості у сприянні започаткуванню власної справи; залучення безробітних, які зацікавились можливістю організації підприємницької діяльності, до консультаційного семінару з основ підприємництва та (або) до професійного навчання з основ підприємницької діяльності; розробка бізнес-плану (розробка бізнес-плану безробітним може здійснюватись як в процесі професійного навчання, так і самостійно); підготовка спеціалістами центру зайнятості документів безробітного для розгляду на засіданні комісії з питань одноразової виплати допомоги по безробіттю для організації підприємницької діяльності; прийняття остаточного рішення щодо виплати допомоги по безробіттю одноразово для організації підприємницької діяльності; державна реєстрація безробітного як суб'єкта підприємницької діяльності (ФОП, юридичної особи або громадської організації); розрахунок, нарахування та виплата допомоги по безробіттю одноразово для організації підприємницької діяльності.*

Насамкінець (**п'яте питання**), слід з'ясувати основні *напрями між народного співробітництва у сфері розвитку та підтримки МСБ*. Одним з таких напрямів є ініціатива Європейського Союзу «EU4Business», що охоплює всю діяльність ЄС, спрямовану на підтримку МСБ в країнах Східного партнерства. За даними ОЕСР на 2017 рік, в країнах Східного партнерства МСБ представляють від 83 % до 99 % всіх підприємств і створюють 50 % всіх робочих місць. Проте країни Східного партнерства все ще поступаються країнам ЄС, в яких МСБ створюють понад дві третини робочих місць, при цьому 85% нових робочих місць були створені протягом останніх

п'яти років. «EU4Business» охоплює 43 проекти в країнах Східного партнерства, які реалізуються на регіональному та двосторонньому рівнях. Загальний активний портфель підтримки ЄС у рамках ініціативи «EU4Business» становить майже 320 млн євро, які допомогли додатково залучити понад 1,96 млрд євро у вигляді кредитів, наданих банками-партнерами для МСБ у регіоні. Ініціатива «EU4Business» надає такі можливості, а саме доступ: 1) *до фінансування* (кредити в національній валюті, фінансування інвестицій, пов'язаних з експортом, та фінансування заходів щодо адаптації до стандартів ЄС, а також підтримка жінок-підприємниць та стартапів); 2) *до ринків* (проведення бізнес-консультацій та тренінгів з експорту, створення можливостей для налагодження зв'язків та організація торгових делегацій до ринків ЄС); 3) *до знань* (надання консультативних послуг, консалтингової та технічної підтримки, проведення спеціалізованих тренінгів для розвитку навичок). Слід звернути увагу, що фінансова допомога у «EU4Business» зазвичай надається через третіх осіб, таких як місцеві банки або партнерські організації, значна частина цієї допомоги стала можливою завдяки непрямому фінансуванню з боку ЄС у вигляді кредитних гарантій.

### Тема III. УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ МСБ

#### П л а н

1. Особливості управління фінансами МСБ.
2. Фінансове планування діяльності МСБ. Фінансове обґрунтування бізнес-плану.
3. Внутрішні та зовнішні джерела фінансування МСБ. Форми фінансування МСБ.
4. Оподаткування МСБ. Спрощена система оподаткування.
5. Підприємницькі ризики МСБ.



## *ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ*

### *Питання для самоконтролю*

1. Які особливості властиві управлінню фінансами МСБ?
2. Як здійснюється фінансове планування діяльності МСБ? Для чого воно необхідно?
3. Назвіть та охарактеризуйте джерела фінансування МСБ.
4. У яких формах здійснюється фінансування МСБ?
5. Як оподатковується МСБ?
6. Що таке спрощена система оподаткування? Навіщо вона застосовується? Чи всі суб'єкти МСБ можуть нею скористатися?
7. Назвіть та опишіть підприємницькі ризики в МСБ.
8. Які методи та прийоми зниження підприємницьких ризиків вам відомі?

### *Практичні завдання*

1. *Визначити суму грошових коштів на поточному рахунку малого підприємства на кінець періоду на основі таких даних:*

- сума виручки від реалізації за звітний період – 48750 грн;
- перераховано за сировину – 31375 грн;
- отримано імпортованих товарів на суму – 16870 грн;
- ПДВ, сплачений на перетині митного кордону – 3545 грн;
- оплачено митні послуги – 985 грн;
- виплачено заробітної плати – 4600 грн;
- депоновано заробітну плату – 525 грн;
- сплачено податків – 4700 грн;
- отримано за оренду приміщень – 2500 грн;
- залишок коштів на початок звітного періоду – 2565 грн.

2. Підприємець Петренко, який є власником ТОВ «Гігант-плюс», розмірковує над переведенням бізнесу на спрощену систему оподаткування. ТОВ «Гігант-плюс» здійснює виробництво меблів, кількість працюючих становить 25 осіб. За прогнозами підприємця, річний дохід ТОВ «Гігант-плюс» складатиме 4800 тис. грн.

*Чи варт о переводит и бізнес на спрощену сист ему оподат кування? До якої групи плат ників єдиного подат ку мож е пот рапит и ТОВ «Гігант -плюс»? Які подат ки буде сплачуват и ТОВ «Гігант -плюс», якщо перейде на спрощену сист ему?*

### ***Тест ові пит ання***

#### ***1. Управління фінансами МСБ має т акі особливост і:***

- а) високий рівень підприємницьких ризиків;
- б) залежність від внутрішніх джерел фінансування;
- в) слабка організація довгострокового планування;
- г) невеликий обсяг капіталу, що використовується в господарській практиці;
- д) усе перелічене вірно.

#### ***2. До власних дж ерел формування фінансових ресурсів відносят ь:***

- а) статутний капітал, амортизаційні відрахування, прибуток;
- б) статутний капітал, амортизаційні відрахування, прибуток, залучені грошові позики;
- в) статутний капітал, амортизаційні відрахування, прибуток, кошти, мобілізовані на фінансовому ринку;
- г) кошти, мобілізовані на фінансовому ринку;
- д) банківські кредити.

#### ***3. Фінансовий план суб'єкт ів МСБ міст ит ь:***

- а) план доходів і витрат;
- б) розрахунок точки беззбитковості;

- в) прогноз руху готівки;
- г) план доходів і витрат, розрахунок точки беззбитковості;
- д) план доходів і витрат, розрахунок точки беззбитковості, прогноз руху готівки.

**4. Передача банку або фінансовій компанії неоплачених боргових зобов'язань, що виникають між контрагентами в процесі реалізації товарів і послуг на умовах комерційного кредиту – це:**

- а) лізинг;
- б) маркетинг;
- в) логістика;
- г) факторинг;
- д) фінансовий план.

**5. Віт чизняна спрощена система оподаткування передбачає, що:**

- а) суб'єкти МСБ взагалі не сплачують податки;
- б) ставка податку на прибуток зменшується у два рази;
- в) суб'єкти МСБ звільняються від сплати податків на певний термін;
- г) замість податків, які сплачуються суб'єктами МСБ, запроваджується єдиний податок;
- д) податки сплачуються, але податкова звітність скасовується.

**6. Фінанси МСБ – це:**

- а) грошові кошти, що є в розпорядженні окремих суб'єктів МСБ;
- б) загальна сума коштів регіонів чи держави в цілому, що спрямовується на розвиток МСБ;
- в) грошові кошти, що є в розпорядженні окремих суб'єктів МСБ та загальна сума коштів регіонів чи держави в цілому, що спрямовується на розвиток МСБ;
- г) статутний капітал суб'єктів МСБ;
- д) гранти міжнародних організацій, надані суб'єктам МСБ.

**7. Особливість ю управління фінансами МСБ не є:**

- а) прагнення власника до максимізації прибутку;
- б) прагнення власника до збереження незалежності;
- в) прагнення власника до певного, достатнього рівня доходів;
- г) наявність державної фінансової підтримки;
- д) наявність міжнародної фінансової підтримки.

**8. Фінансова стійкість в МСБ передбачає, що:**

- а) МСБ може оплатити всі поточні борги з доходу після отримання грошей від замовників;
- б) МСБ в змозі погасити майбутні зобов'язання на основі очікуваного доходу;
- в) МСБ має достатні суми для планових вкладень в основний капітал (машини, обладнання, транспорт і будівлі);
- г) МСБ має додаткові кошти для покриття незапланованих витрат або можливість отримати ці кошти в будь-який інший час шляхом позики (кредиту) або продажу акцій;
- д) вірно усе перелічене.

**9. Рент абельності в бізнесу на рівні 13 % означає, що:**

- а) доходи бізнесу на 13 % перевищують витрати;
- б) прибуток бізнесу на 13 % перевищують витрати;
- в) на 1 грн витрат припадає 13 к. прибутку;
- г) на 1 грн витрат припадає 13 к. доходу;
- д) бізнес є збитковим.

**10. Підприємницький ризик можна тлумачити як:**

- а) збитки, що несе підприємство;
- б) невизначену вірогідну подію, наслідки якої – можливі фінансові втрати або доходи;
- в) невизначену вірогідну подію, наслідки якої – можливі фінансові втрати;
- г) невизначену вірогідну подію, наслідки якої – можливі доходи;
- д) визначену подію, наслідки якої – можливі фінансові втрати або доходи.

## Список рекомендованої літератури

Ватаманюк-Зелінська У. З., Дзюба Н. П. Використання ризик-менеджменту в управлінській системі малого підприємства. *Інвест иції: практика та досвід*. 2017. № 6. С. 26–30.

Господарський кодекс України: Закон України від 16.01.2003 № 436-IV (зі змін. та допов.). URL: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/436-15> (дата звернення: 20.02.2018).

Долгальова О. В. Управління малим бізнесом: підручник / Донбас. нац. акад. буд-ва і архітектури. Макіївка: Цифрова типографія, 2011. 299 с.

Заславська К. А. Менеджмент підприємств малого бізнесу: навч. посіб. / Харків: Вид. ХНЕУ, 2011. 200 с.

Ігнатська І. А., Паливода О. М., Янковой Р. В. Менеджмент організацій (малого та середнього бізнесу): підручник. Київ: КНУТД, 2014. 359 с.

Податковий кодекс України: Закон України від 02.12.2010 № 2755-VI (зі змін. та допов.). URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/2755-17> (дата звернення: 20.02.2018).

Про цінні папери та фондовий ринок: Закон України від 23.02.2006 № 3480-IV (зі змін. та допов.). URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/3480-15> (дата звернення: 20.02.2018).

Про господарські товариства: Закон України від 19.09.1991 № 1576-XII (зі змін. та допов.). URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1576-12> (дата звернення: 20.02.2018).

Фастовець А. А., Фисун І. В. Фінанси малого бізнесу: навч. посіб. Київ: Кондор-Вид-во, 2013. 302 с.

Шевченко Л. С., Гриценко О. А., Макуха С. М. та ін. Менеджмент: навч. посібник / за заг. ред. Л. С. Шевченко. Харків: Право, 2013. 216 с.

Шевченко Л. С. Конкурентное управление: учеб. пособие. Харьков: Эспада, 2004. 520 с.

*Мет одичні поради до самот ійної работ и  
при підгот овці до практ ичного занят т я*

Підготовку **першого питання** необхідно розпочати з визначення сутності *фінансів МСБ*. З одного боку, це сукупність грошових коштів, що спрямовується у розвиток МСБ з метою реалізації підприємницьких ідей та примноження вартості МСБ. У цьому ракурсі під фінансами МСБ розуміють грошові кошти, що є в розпорядженні окремих суб'єктів МСБ та загальну суму коштів регіонів чи держави в цілому, що спрямовується на розвиток МСБ як напряму господарсько-фінансової діяльності. З другого боку – фінанси МСБ можна розглядати як відносини з приводу мобілізації грошових коштів для здійснення підприємницької діяльності, ефективного їх використання й примноження на основі знань специфічних законів, за якими розвивається МСБ. Важливо усвідомити, що *управління фінансами МСБ* має такі особливості: невеликий обсяг капіталу, що використовується в господарській практиці; високий рівень підприємницьких ризиків; наявність державної фінансової підтримки; потреба в освітніх й консультативних послугах; залежність від внутрішніх джерел фінансування; слабка організація довгострокового планування; виконання власником функцій фінансового менеджера, через що функції прогнозування та бюджетування у МСБ не виконуються у повному обсязі, враховуючи завантаженість власника, та мають стихійний ірраціональний характер; відсутність мети максимізації прибутку та прагнення власника до збереження незалежності й певного, достатнього рівня доходів, що унеможлиблює активний розвиток та розширення МСБ.

При опрацюванні **другого питання** варто звернути увагу на те, що правильне розуміння фінансових питань особливо важливе для суб'єктів МСБ. Неefективна організація фінансової діяльності залишається однією з основних причин краху малих підприємств, і тому важливо, щоб сам власник контролював надходження та витрачання грошових коштів і намагався передбачити потреби в них. Ця мета реалізується шля-

хом складання фінансового плану (бюджету). *Предметом фінансового планування* є джерела грошових надходжень і напрями їх використання, а також пошук резервів збільшення прибутку й оптимізація його розподілу. *Фінансовий план* включає в себе: план доходів і витрат; розрахунок точки беззбитковості; прогноз руху готівки. Результатом фінансового планування є *збільшення прибутку*, а також *підвищення фінансової стійкості і МСБ*, яка передбачає, що: МСБ може оплатити всі поточні борги з доходу після отримання грошей від замовників; МСБ в змозі погасити майбутні зобов'язання на основі очікуваного доходу; МСБ має достатні суми для планових вкладень в основний капітал (машини, обладнання, транспорт і будівлі); МСБ має додаткові кошти для покриття незапланованих витрат або можливість отримати ці кошти в будь-який інший час шляхом позики (кредиту) або продажу акцій.

Далі (**третє питання**) доцільно розглянути відмінності між внутрішніми та зовнішніми джерелами фінансування МСБ. Обсяги *власного капіталу* функціонуючого підприємства визначаються за балансом як різниця між вартістю майна підприємницьких структур та їх борговими зобов'язаннями. До *власних коштів бізнесу* входять статутний фонд, валовий дохід та прибуток, амортизаційні відрахування, виручка від використання та продажу активів підприємства. Важливо усвідомити, що фінансування за рахунок власних коштів має низку переваг, а саме: простоту прийняття рішень (усередині підприємства), економію на сплаті позикових процентів, збереження фінансової стійкості та платоспроможності. Водночас обмеженість власних коштів змушує вдаватися і до інших джерел фінансування. *Зовнішні джерела фінансування МСБ* поділяються на дві великі групи: кошти державних позичальників і кошти комерційних (приватних) позичальників. Провідна роль у фінансуванні підприємств МСБ належить комерційним позичальникам. Найбільш традиційним джерелом поповнення фінансових ресурсів підприємницьких структур виступає *банківське кредитування*. Кредити можуть надаватися як у товарній формі (лізинг, відстрочка платежу), так і у грошовій. З боку банків підприємцям для задоволення потреби в оборотному капіталі

надається така послуга, як *факт оринг* – передача банку або фінансовій компанії неоплачених боргових зобов'язань, що виникають між контрагентами в процесі реалізації товарів і послуг на умовах комерційного кредиту та супроводжуються елементами юридичного, страхового, інформаційного та бухгалтерського обслуговування клієнтів. Проте потрібно усвідомити, що *можливість і отримати і банківський кредит у МСБ є обмеженими* з багатьох причин. Серед них незацікавленість банків у видачі невеликих за розмірами кредитів, складна процедура прийняття банками відповідних рішень про кредитування, відсутність у суб'єктів малого підприємництва майна, що може бути заставою при отриманні кредиту, небажання позичальників надавати банку інформацію про свій бізнес, упередження малих підприємств щодо доцільності та доступності залучення кредитного фінансування, досить тривалий термін розгляду банками кредитної заявки тощо.

Розгляд **четвертого питання** доцільно розпочати з аналізу *податків, які сплачують суб'єкт і МСБ*. Важливо зрозуміти, що важкий тягар податків приводить до таких негативних наслідків, як зниження ділової активності суб'єктів підприємницької діяльності, «тінізація» економіки, відтік національних капіталів за кордон, унаслідок чого знижуються надходження до бюджету та зростає соціальна напруга в суспільстві. Зростання податкового тягаря змушує МСБ шукати *шляхи зменшення податкових зобов'язань*, які можуть бути: легальними (*оптимізація оподаткування*, яка відбувається законними способами) та нелегальними (*ухилення від сплати податків* через викривлення бухгалтерської і податкової звітності, приховування доходів та майна). Для підтримки МСБ у різних країнах запроваджуються спеціальні системи оподаткування. Так, в Україні суб'єкти МСБ мають можливість працювати на *спрощеній системі оподаткування*. У такому випадку *суб'єкт МСБ звільняється від нарахування, сплати та подання податкової звітності і з тих податків і зборів*, податку на прибуток підприємств; податку на доходи фізичних осіб у частині доходів (об'єкта оподаткування), що отримані в результаті господарської діяльності фізичної особи та оподатковані; податку на



додану вартість з операцій з постачання товарів, робіт та послуг, місце постачання яких розташоване на митній території України, крім податку на додану вартість, що сплачується фізичними особами та юридичними особами, які обрали ставку єдиного податку; земельного податку, крім земельного податку за земельні ділянки, що не використовуються ними для провадження господарської діяльності; збору за провадження деяких видів підприємницької діяльності та інших зборів. Замість указаних податків запроваджується *єдиний податок*, ставка якого залежить від обсягу річних доходів суб'єкта МСБ, кількості працюючих, сфери діяльності. Доречним при підготовці цього питання буде проаналізувати ставки єдиного податку та визначити склад груп платників єдиного податку. Важливо також звернути увагу на те, що ФОП, окрім єдиного податку, сплачують також *єдиний соціальний внесок*.

Вивчення **п'ятого питання** варто розпочати з визначення сутності та причини підприємницьких ризиків у МСБ. *Підприємницький ризик* можна тлумачити як невизначену вірогідну подію, наслідками якої є можливі фінансові втрати або доходи. Надалі слід виділити види ризиків, серед яких такі, що вирізняють за: 1) *причиною виникнення* (ризик, пов'язаний з господарською діяльністю; ризик, пов'язаний з особою підприємця; ризик, пов'язаний відсутністю інформації про стан зовнішнього середовища); 2) *сферою виникнення* (зовнішні ризики, котрі безпосередньо не пов'язані з діяльністю підприємця, та *внутрішні ризики*, що виникають у результаті неефективного менеджменту, хибної маркетингової політики та внутрішньо фірмових зловживань); 3) *тривалістю в часі* (*тимчасові та постійні ризики*); 4) *ступенем загрози банкрутства* (допустимі, критичні, катастрофічні ризики); 5) *ступенем правомірності* (виправдані та не виправдані ризики).

Важливим є з'ясування *способів мінімізації ризиків* – це: саме: визначення, аналіз та оцінка ризиків; страхування ризиків; розподіл та перенесення ризиків; створення системи заходів реагування на ризики.

## Тема IV. ПОНЯТТЯ І ЗНАЧЕННЯ САМОМЕНЕДЖМЕНТУ

### П л а н

1. Самоменеджмент: сутність та цілі.
2. Зміст та призначення тайм-менеджменту.
3. Основні технології тайм-менеджменту.
4. Закономірності управління часом. «Поглиначі» часу.
5. Інтенсивність та продуктивність праці. Підтримка працездатності.

### *ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ*

#### *Питання для самоконт ролю*

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

#### *Практичні завдання*

1. Побудуйте для себе матрицю Д. Ейзенхауера. Проаналізуйте її.

*Які висновки дозволяє зробити матриця Д. Ейзенхауера? Як її використувувати для оптимізації робочого часу та самоконт ролю?*

*2. Сплануйт е робочий день керівника середнього підприємства, якщо відомо т аке:*

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

### *Тест ові пит ання*

*1. Діагност ика робочого часу менедж ера – це.*

- а) відсутність цілей, пріоритетів і граничних термінів виконання;
- б) знання середньої тривалості операції і її окремих елементів;
- в) виявлення видів діяльності, на які час витрачається даремно, яку можуть виконувати інші особи, яка віднімає час у інших;
- г) безупинні перешкоди в роботі;
- д) метод беззбитковості.

*2. Робочий час управлінського персоналу включає в себе:*

- а) час роботи і час перерв;
- б) відпочинок і відпустку;
- в) участь в засіданнях і зборах;
- г) навчання у навчальному закладі;
- д) час, який іде на виконання функцій менеджменту.

**3. «Принцип Парет о» означає, що:**

- а) 20 % зусиль забезпечує 80 % результату;
- б) 80 % зусиль забезпечує 20 % результату;
- в) 20 % зусиль забезпечує 50 % результату;
- г) 10 % зусиль забезпечує 90 % результату;
- д) результат не залежить від трудових зусиль.

**4. Менеджер організовує свою працю за т акими напрямками:**

- а) організація робочого місця і робочого часу;
- б) вивчення зарубіжного досвіду управління;
- в) залучення працівників до розробки і прийняття рішень;
- г) управління виробничою діяльністю організації, управління підлеглими, управління собою;
- д) аналіз фінансової звітності.

**5. Ст рукт урним елемент ом організації праці менеджер ера є:**

- а) організація сімейного відпочинку;
- б) вивчення побутових умов проживання працівників;
- в) проектування і раціоналізація трудових процесів і процедур;
- г) видача розпоряджень та забезпечення контролю їх виконання;
- д) усе перелічене вірно.

**6. Яка закономірність ь використ овуєт ься під час складання операт ивних планів особист ої робот и менеджер ера?**

- а) 40 % часу планується, 60 % залишається для несподіваних справ (резервний час);
- б) 80 % часу планується, 20 % залишається для пауз;
- в) планом охоплюються всі 100 % робочого часу;
- г) 60 % часу планується, 40 % залишається для несподіваних справ (резервний час);
- д) у менеджера ненормований робочий день, тому ніякі плани заздалегідь не складаються.

**7. Тайм-менеджмент – це:**

- а) графік виходу на роботу;
- б) діяльність, спрямована на підвищення ефективності використання часу;
- в) особлива система логістики, яка передбачає вчасне постачання;
- г) діяльність, спрямована на самоорганізацію і самоврядування;
- д) менеджмент організацій.

**8. Інтенсивність праці, за якої забезпечується збереження максимально можливої продуктивності людини протягом усього періоду роботи, називається:**

- а) Парето-ефективність;
- б) оптимальна інтенсивність праці;
- в) мінімальна інтенсивність праці;
- г) максимальна інтенсивність праці;
- д) тайм-менеджмент.

**9. Найвища працездатність людини досягається:**

- а) після відпустки;
- б) одразу після приходу на роботу;
- в) під час обідньої перерви;
- г) у першій половині робочого дня;
- д) працездатність не змінюється протягом робочого дня.

**10. Хронометраж робочого часу – це:**

- а) встановлення тривалості робочого дня;
- б) план робіт, які треба виконати протягом робочого дня;
- в) втрати робочого часу;
- г) запис того, що робить працівник протягом робочого дня;
- д) журнал обліку виходу на роботу.

## Список рекомендованої літератури

Кеннеди, Д. С. Жесткий тайм-менеджмент. Возьмите свою жизнь под контроль / пер. с англ. А. Посредникова. Москва: Альпина Паблишер, 2018. 200 с.

Кови, С. Р. Восьмой навык. От эффективности к величю / пер. с англ. Ю. Сундстрем. Москва: Альпина Паблишер, 2018. 200 с.

Мэнсер, М. Тайм-менеджмент. Эффективное управление временем / пер. с англ. Е. Мирошниченко. Москва: София, 2011. 128 с.

Менеджмент: навч. посібник / Л. С. Шевченко, О. А. Гриценко, С. М. Макуха та ін.; за заг. ред. Л. С. Шевченко. Харків: Право, 2013. 216 с.

Скібіцька Л. І. Організація праці менеджера: навч. посіб. Київ: Центр учб. літ., 2010. 360 с.

Скібіцька Л. І., Скібіцький О. М. Тайм-менеджмент: навч. посіб. Київ: Кондор, 2008. 388 с.

Трейси Б. Тайм-менеджмент по Брайану Трейси: Как заставить время работать на вас; 3-е изд. / пер. с англ. М. Иутиной. Москва: Альпина Паблишер, 2011. 302 с.

### *Мет одичні поради до самої іїної роботи и при підгот овці до практичного заняття*

Вивчення **першого питання** доцільно розпочати з того, що ефективність роботи менеджера, як і будь-якої людини взагалі, значною мірою визначається організацією його особистої роботи. Керівнику, перш ніж організувати інших, потрібно бути самому організованою людиною. Діяльність, спрямовану на самоорганізацію і самоврядування, прийнято називати *самоменеджментом, мет а якого* – максимально використовувати особисті можливості, усвідомлено керувати ходом свого життя і переборювати зовнішні обставини як на роботі, так і в особистому житті.

Далі (**друге питання**) необхідно зосередитися на закономірностях *управління робочим часом (т айм-менедж мент і)* – діяльності, спрямованої на підвищення ефективності використання людського часу шляхом застосування спеціальних технологій його організації. Головним суб'єктом тайм-менеджменту є людина, яка займається організацією ефективного використання власного часу. Важливо усвідомити, що ініціатива застосування технологій управління часом може виходити від керівництва, але їх реалізація покладається переважно на працюючих. Якщо людина сама не оволодіє цими технологіями, то зовнішній тиск, спроби примусити ефективно використовувати час будуть недостатньо результативними. Завдання керівництва організації – переконати працівників у необхідності застосування технологій тайм-менеджменту. Велику роль при цьому відіграє особистий приклад керівників та неформальних лідерів, а також найкращих працівників. Тут треба пам'ятати про можливість саботажу нововведень з боку тих працівників, що повільно працюють і побоюються, що це стане помітно за умови впровадження тайм-менеджменту. Надалі слід проаналізувати *основні підходи до змісту та застосування тайм-менеджменту*, а саме: *глобальний підхід* (зміст якого зводиться до того, що усі свої дії людина має підпорядковувати законам управління часом); *інструментальний підхід* (визначення цілей відбувається незалежно від управління часом, на базі інших принципів, а реалізація поставлених цілей передбачає застосування прийомів та інструментів тайм-менеджменту для підвищення ефективності використання часу).

У **третьому питанні** необхідно ознайомитися зі змістом основних технологій тайм-менеджменту та особливостями їх використання. Так, *основними технологіями тайм-менеджменту* є: перерозподіл часу між напрямками; раціоналізація використання часу в межах одного напрямку; поєднання різних напрямів використання часу. *Технології перерозподілу часу між напрямками використання* зазвичай спрямовані на збільшення часу для роботи чи навчання за рахунок скорочення

інших варіантів використання часу. При цьому скорочення часу на сон, їжу чи дозвілля є небажаним: їх слід вважати останнім резервом на випадок тимчасового підвищення робочого чи навчального навантаження. *Технології раціоналізації використання часу у межах одного напрямку використання* не зазіхають на час, відведений для інших напрямів, а допомагають використовувати фіксовану кількість часу з найбільшою віддачею. *Синтезуючі технології використання часу* спрямовані на поєднання різних напрямів використання часу, аби людина робила декілька різнорідних справ одночасно. Корисним буде також аналіз конкретних технологій тайм-менеджменту, таких як: *хронометраж часу*; система управління часом Бенджаміна Франкліна; *матриця Ейзенхауера*; *система управління часом М. Форстера «Авт офокус»*; *часовий серфінг (ковзання по часу) А. Самсона*.

При опрацюванні **четвертого питання** важливо усвідомити закономірності управління часом, серед яких: *закон Лаборита* (людина схильна в першу чергу робити те, що дає їй задоволення); *закон Мерфі* (будь-яка справа потребує більше часу, ніж планувалося до її початку); *закон Паркінсона* (чим більше часу ми маємо на виконання завдання, тим більше часу воно віднімає); *закон Парето* (80 % позитивних результатів ми отримуємо, докладаючи лише 20 % зусиль). Варто запам'ятати, що ефективним інструментом тайм-менеджменту є *діагностика робочого часу*, під час якої виявляються «поглиначі» часу та визначаються заходи, спрямовані на їх усунення. Втрати часу викликають як внутрішні фактори (пов'язані зі здатністю людини до самоорганізації), так і зовнішні процеси (діяльність інших людей). Тому для економії часу потрібно не лише змінювати власну діяльність, але й перебудовувати взаємодію з іншими людьми. Слід проаналізувати можливі причини втрати робочого часу.

Вивчення **п'ятого питання** краще розпочати з визначення понять «*продуктивність праці*» та «*інтенсивність праці*». Необхідно усвідомити, що *оптиміальна інтенсивність праці* – це така, за якої забезпечується збереження максимально



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

### 3. СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

#### *Підручники*

Ігнатська І. А., Паливода О. М., Янковой Р. В. Менеджмент організацій (малого та середнього бізнесу): підручник Київ: КНУТД, 2014. 359 с.

Долгальова О. В. Управління малим бізнесом: підручник / Донбас. нац. акад. буд-ва і архіт. Макіївка: Цифрова типографія, 2011. 299 с.

#### *Навчальні посібники*

Заславська К. А. Менеджмент підприємств малого бізнесу: навч. посіб. Харків: Вид. ХНЕУ, 2011. 200 с.

Могилевская О. Ю. Менеджмент: учеб. пособие. Киев: Изд-во КиМУ, 2016. 377 с.

Скібіцька Л. І. Організація парці менеджера: навч. посіб. Київ: Центр учб. літ., 2010. 360 с.

Скібіцька Л. І., Скібіцький О. М. Тайм-менеджмент: навч. посіб. Київ: Кондор, 2008. 388 с.

Фастовець А. А., Фисун І. В. Фінанси малого бізнесу: навч. посіб. Київ: Кондор-Видавництво, 2013. 302 с.

Л. С. Шевченко, О. А. Гриценко, С. М. Макуха та ін.; Менеджмент: навч. посіб. / за заг. ред. Л. С. Шевченко. Харків: Право, 2013. 216 с.

Шевченко Л. С. Конкурентное управление: учеб. пособие. Харьков: Эспада, 2004. 520 с.

#### *Монографії*

Кеннеди, Д. С. Жесткий тайм-менеджмент. Возьмите свою жизнь под контроль / пер. с англ. А. Посредникова. Москва: Альпина Паблишер, 2018. 200 с.

Кови, С. Р. Восьмой навык. От эффективности к величю / пер. с англ. Ю. Сундстрем. Москва: Альпина Паблишер, 2018. 200 с.

Мэнсер, М. Тайм-менеджмент. Эффективное управление временем / пер. с англ. Е. Мирошниченко. Москва: София, 2011. 128 с.

Трейси Б. Тайм-менеджмент по Брайану Трейси: Как заставить время работать на вас; 3-е изд. / пер. с англ. М. Иутиной. Москва: Альпина Паблишер, 2011. 302 с.

Юридична фірма: пошук моделі ефективного менеджменту: наук.-практ. вид. / Л. С. Шевченко, С. М. Макуха, О. С. Марченко та ін. Харків: Право, 2014. 204 с.

### *Статті*

Ватаманюк-Зелінська У. З., Дзюба Н. П. Використання ризик-менеджменту в управлінській системі малого підприємства. *Інвест иції: практика та досвід*. 2017. № 6. С. 26–30.

Губін К. Г., Набатова О. О. Теоретичні основи інтернаціоналізації МСБ в умовах глобалізації. *Економічна теорія та право*. 2016. № 3. С. 69–82. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnuua\\_etp\\_2016\\_3\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnuua_etp_2016_3_7) (дата звернення: 25.01.2019).

Денисенко М. П., Колісниченко П. Т. Нормативно-правове забезпечення управління малим та середнім бізнесом. *Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку*. Серія : Економіка та менеджмент. 2017. № 11. С. 4–12.

Кушнір О. К. Малий бізнес в Україні: проблеми розвитку. *Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка*. Економічні науки. 2015. Вип. 10. С. 178–182.

Лихолат С. М. Концептуальне осмислення базових категорій «мале підприємництво» та «малий бізнес». *Вісник Львівського торговельно-економічного університету*. Економічні науки. 2017. Вип. 53. С. 61–65.

Мица В. В. Малий бізнес у сучасних ринкових умовах (соціальний аспект). *Економіка та держава*. 2017. № 8. С. 95–98.

Очеретний Д. С. Малий бізнес у структурі сучасного інноваційного підприємництва. *Причорноморські економічні студії*. 2017. Вип. 15. С. 22–25.

Рарок О. В. Менеджмент малих підприємств: проблеми і перспективи. *Молодий вчений*. 2016. № 6. С. 100–104. URL: <http://molodyvchenu.in.ua/files/journal/2016/6/25.pdf> (дата звернення 08.11.2018).

Рачинська Г. В., Копець Г. Р. Актуальні аспекти управління малим і середнім бізнесом в Україні. *Вісник Національного університету у «Львівська політехніка». Проблеми економіки та управління*. 2015. № 815. С. 240–247.

Сілічева Н. Є. Малий бізнес в Україні: стан та перспективи розвитку. *Економічні інновації*. 2015. Вип. 59. С. 303–309.

Шкірко О. І. Малий бізнес як один із важливих чинників формування доходів домогосподарств у країні. *Вісник Одеського національного університету у Серія : Економіка*. 2017. Т. 22, Вип. 3. С. 127–131.

#### 4. ІНТЕРНЕТ-РЕСУРСИ

Електронний архів-репозитарій Національного юридичного університету імені Ярослава Мудрого. URL: <http://dspace.nlu.edu.ua/> (дата звернення 22.02.2018).

Офіційний веб-портал органів виконавчої влади України. URL: <http://www.kmu.gov.ua> (дата звернення 22.02.2018).

Офіційний портал Верховної Ради України. URL: <http://rada.gov.ua/>

Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення 22.02.2018).

Офіційний сайт Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку. URL: <http://www.ssmc.gov.ua> (дата звернення 22.02.2018).

Офіційний сайт наукового журналу «*Економіка України*». URL: <http://www.economukraine.com.ua/index.php> (дата звернення 22.02.2018).

Офіційний сайт збірника наукових праць «*Економічна теорія та право*». URL: <http://econlaw.nlu.edu.ua> (дата звернення 22.02.2018).

Офіційний сайт науково-теоретичного журналу «*Економічна теорія*». URL: <http://etet.org.ua> (дата звернення 22.02.2018).

Офіційний сайт Інституту демографії та соціальних досліджень імені М. В. Птухи Національної академії наук України. URL: <http://www.idss.org.ua> (дата звернення 22.02.2018).

Офіційний сайт Інституту економіки та прогнозування Національної академії наук України. URL: <http://ief.org.ua> (дата звернення 22.02.2018).

Офіційний сайт Інституту економічних досліджень та політичних консультацій. URL: <http://www.ier.com.ua> (дата звернення 22.02.2018).

Офіційний сайт Міжнародного валютного фонду. URL: <http://www.imf.org/external/> (дата звернення 22.02.2018).

Офіційний сайт Міністерства економічного розвитку і

торгівлі України. URL: <http://www.me.gov.ua> (дата звернення 22.02.2018).

Офіційний сайт Міністерства фінансів України. URL: <http://www.minfin.gov.ua> (дата звернення 22.02.2018).

Офіційний сайт Національного Банку України. URL: <http://www.bank.gov.ua> (дата звернення 22.02.2018).

Офіційний сайт Національного інституту стратегічних досліджень. URL: <http://www.niss.gov.ua> (дата звернення 22.02.2018).

Офіційний сайт Національної бібліотеки України імені В.І. Вернадського. URL: <http://www.nbuv.gov.ua> (дата звернення 22.02.2018).

Офіційний сайт Світового банку. URL: <http://www.worldbank.org/uk/country/ukraine> (дата звернення 22.02.2018).

Офіційний сайт Світової організації торгівлі. URL: <https://www.wto.org> (дата звернення 22.02.2018).

Сайт «Мережа аналітичних центрів України». URL: <http://www.intellect.org.ua> (дата звернення 22.02.2018).

Стандартизований електронний навчально-методичний комплекс кафедри економічної теорії. URL: [http://library.nlu.edu.ua/index.php?option=com\\_k2&view=itemlist&task=category&id=149:kafedra-ekonomichnoï-teorii&Itemid=151](http://library.nlu.edu.ua/index.php?option=com_k2&view=itemlist&task=category&id=149:kafedra-ekonomichnoï-teorii&Itemid=151) (дата звернення 22.02.2018).

## 5. КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ РІВНЯ ПІДГОТОВКИ СТУДЕНТІВ

Результати успішного засвоєння навчальної дисципліни «Менеджмент малого та середнього бізнесу» передбачають їх диференціацію на: відмінний (відповідає підсумковій оцінці **A** за шкалою **ECTS**), типовий (відповідає оцінкам **C** і **B**) і пороговий (відповідає оцінкам **E** і **D**) рівні за вимогами до сформованих компетентностей.

Досягнення відмінного рівня сформованості предметних компетентностей означає відмінне оволодіння знаннями, уміннями і практичними навичками. Наявна системність знань студента: можливо вільно застосовувати отримані знання і демонструвати набуті уміння та практичні навички у складних та нетипових ситуаціях.

Досягнення типового рівня сформованості предметних компетентностей означає добре або дуже добре оволодіння знаннями, уміннями та практичними навичками: можливо застосовувати отримані знання і демонструвати набуті уміння та практичні навички як у простих, так і в складних ситуаціях. Наявний зв'язок між окремими знаннями у студента, проте відчувається недостатність умінь і практичних навичок із системного оцінювання відповідної інформації.

Досягнення порогового рівня сформованості предметних компетентностей означає задовільне або достатнє оволодіння знаннями, уміннями та практичними навичками. Для порогового рівня характерна фрагментарність знань. У простих, типових, стандартних ситуаціях студент може застосувати отримані знання і демонструвати набуті уміння та практичні навички, але він не здатний цього зробити при підвищенні рівня складності ситуації.

Підсумкова оцінка з навчальної дисципліни «Менеджмент МСБ» виставляється в залікову книжку відповідно до такої шкали, як показано нижче в табл. 2

Табл. 2

Оцінка за шкалою ECTS	Визначення	Оцінка за національною шкалою	Оцінка за 100-бальною шкалою, що використовується в НЮУ
<b>A</b>	Відмінно – відмінне виконання, лише з незначною кількістю помилок	5	90 – 100
<b>B</b>	Дуже добре – вище середнього рівня з кількома помилками	4	80 – 89
<b>C</b>	Добре – у цілому правильна робота з певною кількістю незначних помилок		75 – 79
<b>D</b>	Задовільно – непогано, але зі значною кількістю недоліків	3	70 – 74
<b>E</b>	Достатньо – виконання задовольняє мінімальні критерії		60 – 69
<b>FX</b>	Незадовільно – потрібно попрацювати перед тим, як перескладати	2	35 – 59
<b>F</b>	Незадовільно – необхідна серйозна подальша робота, обов'язковий повторний курс		0 – 34



## 6. ПИТАННЯ ДО ІСПИТУ

1. Сутність МСБ та їх соціально-економічна роль.
2. Суб'єкти МСБ.
3. Поняття та ключові характеристики організацій МСБ .
4. Організація та розвиток власної справи.
5. Внутрішнє та зовнішнє середовище МСБ.
6. Життєвий цикл організацій у малому бізнесі.
7. Розвиток МСБ в Україні.
8. Менеджмент МСБ як вид професійної діяльності.
9. Сутність, зміст, суб'єкт та об'єкт управлінської праці МСБ .
10. Сфери менеджменту МСБ.
11. Рівні менеджменту МСБ.
12. Ролі менеджера МСБ.
13. Вимоги до менеджерів МСБ.
14. Ефективність управлінської праці.
15. Особливості менеджменту МСБ.
16. Інформація, її види та роль у менеджменті. Система обміну інформацією.
17. Комунікації в менеджменті: сутність, роль, види і форми. Комунікаційний процес, його елементи та етапи.
18. Сутність і види управлінських рішень. Прийняття управлінських рішень.
19. Основні вимоги до прийняття та виконання управлінського рішення.
20. Сутність, необхідність та напрями державної підтримки МСБ .
21. Форми державної підтримки МСБ.
22. Фінансово-кредитна підтримка МСБ. Бюджетні програми підтримки та кредитування суб'єктів малого підприємництва.
23. Залучення безробітних до організації підприємницької діяльності. Інформаційна підтримка МСБ.

24. Міжнародні програми розвитку та підтримки МСБ. Ініціатива Європейського Союзу «EU4Business».
25. Стратегічний менеджмент МСБ .
26. Проектування організацій у малому та середньому бізнесу. Поняття структури організації та структури управління.
27. Мотивація та управління персоналом МСБ. Теорії мотивації.
28. Контроль у системі менеджменту: сутність, зміст, види.
29. Самоконтроль.
30. Керівництво і лідерство МСБ. Стили управління.
31. Особливості управління фінансами МСБ.
32. Фінансове планування діяльності МСБ. Фінансове обґрунтування бізнес-плану.
33. Внутрішні та зовнішні джерела фінансування МСБ. Форми фінансування МСБ.
34. Оподаткування МСБ.
35. Спрощена система оподаткування.
36. Підприємницькі ризики МСБ.
37. Самоменеджмент: сутність та цілі.
38. Зміст та призначення тайм-менеджменту.
39. Закономірності розподілу та використання часу. «Поглиначі» часу.
40. Основні технології тайм-менеджменту.
41. Інтенсивність та продуктивність праці. Підтримка працездатності.
42. Делегування повноважень МСБ .
43. Виникнення та перебіг конфліктів МСБ. Види конфліктів.
44. Управління конфліктами МСБ.
45. Природа та класифікація організаційних змін МСБ.
46. Управління змінами МСБ. Способи подолання опору організаційним змінам.

## ЗМІСТ

1. Загальні поради.....	3
2. Плани практичних занять. Завдання для самостійної роботи.....	6
3. Список літератури.....	41
4. Інтернет-ресурси.....	44
5. Критерії оцінювання рівня підготовки студентів.....	46
6. Питання до іспиту.....	48

Навчальне видання

*Електронне видання*

**ПЛАН ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ  
І ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ  
З НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ**

**«МЕНЕДЖМЕНТ МАЛОГО  
ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ»**

для студентів

другого (магістерського) рівня вищої освіти  
галузі знань 07 «Управління та адміністрування»  
спеціальності 073 «Менеджмент»  
заочної форми навчання

У к л а д а ч    ОВСІЄНКО Ольга Вікторівна

Відповідальна за випуск *Л. С. Шевченко*

Редактор *В. В. Арнаутова*

Комп'ютерна верстка *Л. П. Лавриненко*