

ВСТУП

Малі підприємства здійснюють свою діяльність у всіх сферах і галузях народного господарства, виконуючи один або кілька видів діяльності. Вони мають самостійність в здійсненні господарської діяльності, розпорядженні готовою продукцією, прибутком, який лишається після сплати податків та інших зобов'язань.

Як показує світова практика, основним критеріальним показником, на основі якого підприємства різних організаційно-правових форм відносяться до суб'єктів малого підприємництва є, насамперед, середня чисельність працівників, зайнятих за звітний період на підприємстві. Більшість вчених під малим підприємництвом розуміють діяльність, яка здійснювана невеликою групою осіб, або підприємство, кероване одним власником. Як правило, найбільш загальними критеріями, на основі яких підприємства відносяться до малого підприємства, є: чисельність персоналу, розмір статутного капіталу, величина активів, об'єм обороту (прибутку).

В умовах нестабільної економічної політики держави все більш широке розповсюдження одержує мале підприємство.

Мале підприємство звичайно характеризується тим, що воно більш мобільне і легше прилаштовується к змінним умовам, хоча його інвестиційні можливості незначні. Однак, малі підприємства зіштовхуються і з труднощами. Серед багатьох труднощів функціонування малих підприємств необхідно виділити проблеми здійснення всіх функцій управління в умовах нових економічних відношень, відсутність достатнього досвіду в управлінні підприємством. Якщо урахувати, що процес управління за своїм змістом, організації прийняття рішень, їх виконанню і контролю, програмному, кадровому, інформаційному і технічному забезпеченню є складним, і може, особливо на невеликих підприємствах, надмірно збільшувати витрати підприємства, то зрозуміло, що створення на кожному підприємстві багатофункціонального апарату управління економічно не завжди вигідно.

Тому представляє інтерес дослідження напряму організації управління малого підприємства.

Базою для написання дипломної роботи обрано мале підприємство – Фірма “Ікс-Клімат”.

Об’єктом дипломної роботи є мале підприємство.

Предметом роботи є особливості організації управління малим підприємством

Головна мета дослідження дипломної роботи за темою «Організація управління малим підприємством» - розробити практичні рекомендації щодо удосконалення організації управління в малому підприємстві Фірми “Ікс-Клімат”.

В процесі дослідження були поставлені і вирішені наступні задачі:

охарактеризовано діяльність малого підприємства Фірми «Ікс-Клімат»;

проведено аналіз показників діяльності підприємства;

проведено аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування малого підприємства Фірми “Ікс-Клімат”;

проаналізовано стан організації управління малим підприємством Фірмою “Ікс-Клімат”;

обґрунтовано принципові засади та напрями організації управління на малому підприємстві Фірми “Ікс-Клімат”;

надано рекомендації щодо раціоналізації організації управління малим підприємством за основними функціональними зонами.

РОЗДІЛ 1

ДОСЛІДЖЕННЯ ТЕОРЕТИЧНИХ ЗАСАД ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ МАЛИМ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1. Мале підприємство: особливості функціонування та управління

Мале підприємство – цілком самостійна і найбільш типова форма організації економічного життя суспільства зі своїми відмітними особливостями, перевагами і недоліками, закономірностями розвитку.

Відповідно до Господарського кодексу України, підприємство – самостійний суб'єкт господарювання, створений компетентним органом державної влади або органом місцевого самоврядування, або іншими суб'єктами для задоволення суспільних та особистих потреб шляхом систематичного здійснення виробничої, науково-дослідної, торговельної, іншої господарської діяльності в порядку, передбаченому цим Кодексом та іншими законами.

Підприємство, якщо законом не встановлено інше, діє на основі статуту. Підприємство є юридичною особою, має відокремлене майно, самостійний баланс, рахунки в установах банків, печатку із своїм найменуванням та ідентифікаційним кодом.

Підприємства залежно від кількості працюючих та обсягу валового доходу від реалізації продукції за рік можуть бути віднесені до малих підприємств, середніх або великих підприємств.

Малими (незалежно від форми власності), відповідно до ст. 63 Господарського кодексу України, визнаються підприємства, в яких середньооблікова чисельність працюючих за звітний (фінансовий) рік не перевищує п'ятдесяти осіб, а обсяг валового доходу від реалізації продукції (робіт, послуг) за цей період не перевищує суми, еквівалентної п'ятистам тисячам євро за середньорічним курсом Національного банку України щодо гривні. [1].

Функціонування на локальному ринку, швидке реагування на зміну кон'юнктури цього ринку, безпосередній зв'язок з споживачем, вузька спеціалізація на певному сегменті ринку товарів і послуг, можливість почати власну справу з відносно малим стартовим капіталом – всі ці межі малого підприємства є його достоїнствами, що підвищує стійкість на внутрішньому ринку, але при певних умовах стають недоліками, стримуючими його розвиток.

З одного боку, швидке реагування малого підприємства на зміни умов функціонування робить його більш мобільним і що пристосовується, а з іншою – залежним від кон'юнктури ринку, динаміки зовнішніх соціально-економічних і політичних умов. Відносно невеликий капітал звужує рамки виробництва, обмежує можливість залучення додаткових ресурсів (науково-технічних, фінансових, виробничих, трудових і т.д.). Обмежені масштаби виробництва і невелика кількість зайнятих обумовлюють простоту і ефективність управління підприємством. Однак, характерне для малого підприємства поєднання функцій власника і менеджера в особі господаря підприємства, встановлення особистих зв'язків з працівниками підприємства, неформальний стиль управління, знижуючи управлінські витрати, можуть привести і часто приводять до самоексплуатації і понаднормовим роботам. Нестійкість малого підприємства внаслідок обмеженості ресурсів набагато вище, ніж у великих і середніх підприємницьких структур.

В табл. 1.1 наведено сильні і слабкі сторони, можливості та загрози малих підприємств.

Управління підприємством являє собою поєднання різних функцій, які виникають внаслідок поділу управлінської праці. Спеціалізовані види різноманітних робіт називаються функціями управління. Слово функція в перекладі з латинської означає здійснення, виконання. Кожна управлінська функція спрямована на розв'язання специфічних і різноманітних проблем взаємодії між окремими підрозділами та робочими місцями фірми, що вимагає

здійснення великого комплексу конкретних заходів. У функціях виявляються сутність і зміст управління [2].

Таблиця 1.1

Сильні і слабкі сторони, можливості та загрози діяльності малих підприємств

Сильні сторони	Слабкі сторони
Гнучка реакція на швидко мінливий попит Невеликий стартовий капітал Швидка оборотність засобів Оперативний режим керування Швидка адаптація до зовнішніх впливів і місцевих умов Менша вартість створення робочих місць Зниження рівня безробіття Надійне джерело бюджетних надходжень Здійснення інноваційних проектів Створення конкурентного середовища	Нестача фінансових ресурсів Обмежений ринок Обмежені перспективи росту Відсутність впливової підтримки Нестабільність малого підприємства в порівнянні із середніми й великими підприємствами
Можливості	Загрози
Зростання до рівня великого бізнесу Міцна ніша на «своєму» ринку Творча самореалізація	Швидкість повного руйнування Легкість проникнення конкурента в цю нішу Уразливість перед спробами силового тиску Авторитарний менеджмент

Функція – це об'єктивна складова управління як цілого, прояв якої є формою прояву цілого. У цьому виявляється системний підхід до формування поняття і структури функцій управління. Коло проблем у процесі управління організацією зводиться до визначення конкретної мети розвитку, виявлення її пріоритетності, черговості й послідовності реалізації. На цій основі розробляються господарські завдання, визначаються основні напрями і шляхи розв'язання цих завдань, необхідні ресурси й джерела їхнього забезпечення, встановлюється контроль за виконанням їх [21].

Реалізація загальних завдань вимагає створення необхідних економічних та інших умов у сфері управління. Так, завдання пристосування виробництва до вимог і попиту ринку передбачає виконання функції маркетингу; визначення основних напрямів і пропорцій розвитку матеріального виробництва з урахуванням джерел його забезпечення розв'язується шляхом здійснення функції планування; налагодження організаційних відносин між різними підрозділами та виконання рішень і планових показників

господарської діяльності фірми досягається шляхом реалізації функції організації; перевірка діяльності, а також порівняння її з наміченою метою і напрямками розвитку здійснюється через функцію контролю. Це означає, що зміст кожної функції управління визначається специфікою завдань, які розв'язуються в рамках функції. Тому складність виробництва і його завдань визначає всю складність управління та його функцій [26].

Єдиний процес управління малим підприємством розподіляється на спеціалізовані функції з метою закріплення окремих видів робіт за виконавцями і впорядкування таким чином процесу управління, забезпечення високого професіоналізму виконання управлінських робіт. Функції управління відбивають конкретний зміст управлінської діяльності як самого менеджера, так і апарату управління, характеризують вид цієї діяльності, сукупність обов'язків, закріплених за окремим працівником, підрозділом, призначення тієї або іншої ланки керівної системи.

Функції управління діяльністю підприємства, а відповідно і методи реалізації їх, не є незмінними, сталими. Вони постійно модифікуються і змінюються, у зв'язку з чим ускладнюється зміст робіт, виконуваних відповідно до їхніх вимог. Розвиток кожної функції управління відбувається не тільки під впливом внутрішніх закономірностей удосконалення їх, а й під впливом вимог розвитку інших функцій. Будучи частиною загальної системи управління, кожна з функцій має вдосконалюватися в напрямі, що визначається загальною метою і завданнями функціонування і розвитку фірми в конкретних умовах.

Функції управління можна розглядати як з погляду їхніх виконавців – конкретних працівників управлінського апарату, так і з погляду змісту процесу управління, характеру виконуваних робіт. У функціях управління поєднуються воедино принципи, методи й зміст управлінської діяльності.

Головними ознаками для класифікації функцій управління є: вид управлінської діяльності, що дає змогу відрізнити одну роботу від інших у

процесі поділу управлінської праці; спрямованість видів діяльності на керований об'єкт або фактори зовнішнього середовища [14].

Основними функціями управління малим підприємством, як і в загалі управління всяким іншим підприємством, є планування, організація, мотивація і контроль.

Функція планування передбачає розв'язання двох глобальних питань: якою має бути реальна мета організації і що слід робити членам організації, щоб досягти її. За допомогою планування можна перевести фірму як систему із вихідного, базового рівня на заданий рівень розвитку шляхом маневрування і зосередження сил та засобів на пріоритетних напрямках своєї діяльності, а також визначати перспективи розвитку і майбутній стан фірми. Планування як цілеспрямована спеціалізована управлінська діяльність здійснюється на принципах об'єктивності, реалістичності, системності, комплексності, оптимальності; пріоритетності та єдності інтересів фірми, її персоналу і споживачів; збалансованості; обґрунтованості планів, програм, проектів, моделей розвитку; гнучкості шляхів соціально-економічного розвитку. Планування є головною функцією управління, від якої певною мірою залежать усі інші функції. Ця функція вимагає від менеджера володіння аналітичними навичками [44].

Система внутрішньофірмового планування включає комплекс планів (виробничі, фінансові, капітальних вкладень, збуту, організаційного розвитку і т. ін.), складених з урахуванням стратегії та мети фірми, її виробничого профілю і специфіки діяльності на ринку. Основу внутрішньо-фірмового планування складають такі підходи: врахування у планах усіх взаємозв'язків між виробничою, збутовою й обслуговуючою діяльністю фірми; ієрархічність планів від стратегічних до індивідуальних; послідовне проходження планової документації і багатоступеневість процесу планування – від вищого керівництва фірмою до робочого місця і навпаки [56].

Планування – один із способів, за допомогою якого менеджери формують єдиний напрям зусиль трудового колективу на досягнення загальної мети підприємницької діяльності.

Організація – це свідомий процес, спрямований на об'єднання та впорядковану взаємодію елементів або частин (людей, ідей, речей) у ціле, у результаті чого утворюється життєздатна, продуктивна, стійка система [45].

Організаційний підхід до дослідження будь-якої системи як об'єкта управління означає вивчення її з погляду її внутрішньої структури і відношень з усіма зовнішніми системами. Необхідність організації визначається наявністю в елементах (частинах) системи (цілого) таких протилежних властивостей, як адаптивність один до одного та опір.

Організація робить об'єкт управління системою, вона веде до системи і реалізується в ній. Хоча система не зводиться до організації як такої, але організація – головне в системі. Найважливіша організаційна характеристика системи – структура. Остання відображає систему з боку її будови, конструкції, просторово-часового розміщення частин, взаємозв'язків між елементами. Система змістовніша від структури.

Будь-яка система, і тим більше система управління підприємством, потребує організації. Організаційні дії визначаються як формувальні, адаптивні та регулювальні. Вони спрямовані на забезпечення такого кількісного і якісного поєднання частин цілого, яке давало б найкращу результативність функціонування цілого. Функцію менеджменту організація можна розглядати як систему заходів, котра забезпечує раціональне використання в часі й просторі всіх елементів процесу виробництва (людей і засобів виробництва). Організувати – означає створити певну виробничу структуру. Існує багато елементів, які необхідно структурувати, щоб підприємство спроможне було виконувати плани і тим самим досягати своєї мети. Таким, наприклад, є комплекс дій, пов'язаних з роботою з постачання, розподілу, виробництва, обліку, реалізації продукції. Організація роботи була центром руху за наукову організацію праці та управління в основоположників

наукового менеджменту. Важливим аспектом функції організації є визначення, хто саме має виконувати кожне конкретне завдання з великої кількості завдань, у тому числі і роботу з управління організацією [44].

Організація взаємодії людей має бути гнучкою, оперативною, надійною, економічною і самоорганізуючою. Ключовим моментом організації є вибір способів об'єднання людей у злагоджену, єдину систему. Цього досягається шляхом встановлення між ними залежності на основі єдності інтересів і результатів спільної діяльності. Якщо взаємодія між працівниками має стійкий характер, це означає, що між ними встановлено правильні організаційні стосунки. Ці відносини можуть формуватися такими способами: шляхом наділення одного із суб'єктів владними повноваженнями щодо інших, на основі єдності матеріальних або майнових інтересів і відповідальності за виконання договірних зобов'язань цих суб'єктів, на основі встановлення і дотримання єдиних соціально-психологічних, моральних, етичних установок або цінностей, шляхом різних комбінацій попередніх способів.

Організація роботи – це функція, яку повинні здійснювати всі керівники незалежно від їхнього рангу. Завдання менеджерів полягає в тому, щоб вибрати таку організаційну структуру, котра найбільше відповідатиме меті й завданням організації, даватиме їй змогу ефективно взаємодіяти із зовнішнім середовищем [41].

Функція мотивації охоплює розробку і використання стимулів до ефективної взаємодії суб'єктів спільної діяльності. Керівнику важливо завжди пам'ятати, що навіть ретельно складені плани і найдосконаліша структура організації мало чого варті, якщо хтось не виконує конкретної роботи в організації. І завдання функції мотивації – забезпечити виконання роботи членами організації відповідно до делегованих їм обов'язків та плану. Для ефективного виконання функції мотивації в сучасних умовах менеджера (керівника) необхідно вільно володіти понятійним мотиваційним апаратом та правильно розуміти його, враховувати і використовувати в управлінській

діяльності об'єктивно існуючий взаємозв'язок таких головних понять, як мотив і стимул [46].

Мотивація праці – це прагнення працівника задовольнити свої потреби. У структуру мотиву праці входять: потреба, яку прагне задовольнити працівник; благо, яке здатне задовольнити цю потребу: трудова дія, необхідна для одержання блага; ціна або витрати, на які погоджується працівник.

Мотиви можуть бути внутрішніми та зовнішніми. Внутрішні мотиви пов'язані з одержанням задоволення від того, чим володіє людина, що вона бажає зберегти або навпаки – чого прагне позбутися. Наприклад, цікава робота приносить людині насолоду, і вона часто погоджується працювати майже задарма; в протилежному разі вона згодна на все, аби цієї роботи позбутися. Зовнішні мотиви зумовлені прагненням людини володіти речами, які не належать їй, або навпаки – уникнути такого володіння.

Мотиви, що формуються у людини під впливом багатьох внутрішніх і зовнішніх, суб'єктивних та об'єктивних факторів, приводяться в дію під впливом стимулів. Як стимули можуть виступати матеріальні блага, дії інших людей, які дають можливості, надії тощо. Благо стає стимулом праці, якщо воно формує мотив праці. Поняття мотив праці і стимул праці по суті синоніми.

Стимулювання є своєрідним механізмом, за допомогою якого реалізуються мотиви. Співвідношення різноманітних мотивів зумовлює поведінку людей, створює її мотиваційну структуру. У кожної людини мотиваційна структура індивідуальна та зумовлюється багатьма факторами, зокрема: рівнем добробуту, соціальним статусом, кваліфікацією, посадою, ціннісними орієнтирами тощо [47].

Для успішного керівництва людьми кожний менеджер повинен хоча б у загальних рисах уявляти, чого хочуть і чого не хочуть його підлеглі; які внутрішні та зовнішні мотиви їхньої поведінки; в якому співвідношенні вони перебувають; як можна впливати на них і яких результатів при цьому чекати.

Якщо виходити з того, що мотив – це внутрішнє бажання людини задовольняти свої потреби, а стимул – це можливість отримання засобів задоволення своїх потреб за виконання запропонованих дій, то менеджер має створювати систему стимулів, котра відповідає б мотивам працівників і спрямовувала їхню діяльність у загальне русло. Для цього треба знати, як діють мотиви і стимули. Стимули стають дійовими, тобто стимулюють працівників тоді, коли вони відповідають їхнім внутрішнім мотивам. Для більш ефективного функціонування стимулюючої системи необхідно враховувати такі фактори: середовище і стимули як елементи середовища справляють вплив не самі по собі, а детермінуючись через ціннісно-нормативну зону свідомості (суб'єктивна модель умов діяльності); варто розрізняти зовнішні (об'єктивний акт стимулювання, заохочення) і внутрішні стимули (позитивне ставлення суб'єкта, вибір). Таке розрізнення дуже важливе, тому що з наявності або відсутності внутрішнього стимулу можна судити про ефективність стимулюючих заходів. У більшості випадків поведінка людей (наприклад, покупців) є результатом одночасної дії ряду мотивів. Для досконалості тих або інших дій (наприклад, для виконання будь-якої роботи) важливі всі компоненти мотиваційної системи. Менеджер має прагнути до того, щоб мотиви діяльності гарантували максимальне задоволення від роботи. Будь-яка трудова ситуація містить можливості задоволення потреби у фізичній і емоційній діяльності, а також елементи цікавості. Важливо також створювати можливості для реалізації мотивів. Як вважав ще Ф. Тейлор, завдання, що постає перед менеджером, зводиться до того, щоб поставити кожну людини на потрібне місце. Тоді людина відчуває, що вона повністю використовує свої сили. Дуже важливо, щоб задовольнялися потреби в контактах. Якщо умови праці не передбачають такої можливості, слід створити її в неробочий час [48].

Знання мотивації дає змогу розробити способи досягнення максимальної віддачі від підлеглих на основі виразного уявлення про їхню поведінку, про мотиви, що змушують їх працювати краще або гірше. У менеджменті

мотивація розглядається перш за все як фактор підвищення продуктивності праці працівників. Раніше менеджери вважали, що продуктивність праці визначається виключно об'єктивними умовами праці, зокрема: ресурсами, кваліфікацією, організаційними структурами, чіткою метою.

Сьогодні менеджери усвідомлюють, що такі суб'єктивні умови, як справедливість, визначеність, визнання заслуг, залученість до визначення мети процесу управління, також впливають на результативність діяльності організації. Наприклад, справедливість передбачає створення клімату, за якого в організації всі просування по службі здійснюються на основі заслуг; визначеність означає, що мету організації, окремих робочих груп та індивідів чітко сформульовано; визнання заслуг передбачає впевненість працівників у тому, що вони є цінністю для організації; зворотний зв'язок створює у працівників відчуття, що керівництву небайдужі їхні потреби і проблеми; залученість створює впевненість працівників у тому, що вони роблять особистий внесок у досягнення мети організації [42].

У менеджменті контроль можна визначити як процес спостереження за тим, як підприємство рухається до наміченої мети, та коригування відхилень від прийнятого курсу в разі необхідності. Управління фірмою взагалі неможливе без контролю. Надання повної свободи дій не робить людину керівником. При здійсненні управління особливого значення набуває принцип управління за відхиленням. Якщо все йде відповідно до поставлених завдань та відповідно до вимог стандартів, ніякого втручання не потрібно. Мета контролю полягає у виявленні таких відхилень. Для вчасного виявлення цих відхилень необхідно мати чітке уявлення про основну мету фірми, її завдання, методи стандартизації та підготовку кадрів. Контроль безпосередньо пов'язаний із функцією планування. Стратегічні плани відображають зміни як усередині організації, так і за її межами, і процес контролю дає змогу менеджерам упевнитися в тому, наскільки діє прийнята стратегія. Якщо підприємство постійно здійснює контроль, помилки можна вчасно помітити і вчасно вжити відповідних заходів для попередження проблем. Контроль дає

змогу бачити всю справжню картину стану виробництва. Тому від його ефективності в кінцевому підсумку залежить якість рішень, що приймаються, та вчасне виконання їх [45].

Розглянемо можливі види контролю на малому підприємстві. Виробничий контроль включає 6 головних функцій: маршрутизація, тобто послідовність операцій; завантаженість, тобто розподіл робіт; виробничі графіки, що визначають час, коли має виконуватися кожна операція; попереднє оцінювання вартості виконання робіт; диспетчеризація, або процес поточного впорядкування роботи; відправка як завершальна діяльність, у процесі якої перевіряється виконання планів [36].

Маркетинговий контроль ґрунтується на аналізі можливостей збуту, частки ринку, співвідношення між витратами на маркетинг та збутом, спостережень за поведінкою клієнтів.

Контроль за якістю включає новизну, технічний рівень, відсутність дефектів при виконанні робіт, надійність в експлуатації, яка є одним із важливих засобів конкурентної боротьби, завоювання та утримання позицій на ринку.

З погляду практики менеджменту процес контролю є замкнутим циклом, який складається з чотирьох етапів стосовно конкретного об'єкта і здійснюється на всіх рівнях управління.

На першому етапі циклу контролю менеджери вищої ланки встановлюють стандарти, тобто критерії оцінювання роботи організації в цілому. Стандарти, що використовуються для контролю, мають бути тісно пов'язані зі стратегічною метою, тому що може виникнути ситуація, коли підприємство буде суворо контролювати виконання неправильного завдання.

На другому етапі контрольного циклу оцінюються результати діяльності на всіх рівнях компанії в усіх підрозділах. Більшість компаній використовують як кількісні, так і якісні критерії оцінювання.

На третьому етапі реальні результати діяльності порівнюються з прийнятими стандартами. Менеджери з'ясовують причини будь-яких

відхилень у роботі організації. Якщо результати діяльності відповідають стандартам, тоді на четвертому етапі немає необхідності у змінах. Проте якщо результати діяльності з тих чи інших причин не відповідають стандартам, то на цьому етапі здійснюються відповідні коригуючі дії, які можуть полягати або у внесенні змін у саму діяльність організації, або в переоцінці стандартів.

При здійсненні управління малими підприємствами необхідно урахувати наступне [42]:

Характер виробничого процесу: обмеженість масштабів засобів виробництва, що застосовуються і технологічних процесів; невелика номенклатура виробів, що випускаються, тобто вузька спеціалізація; спрощеність системи збуту.

Специфіку системи управління і керівництва: єдність права власності і безпосереднього управління підприємством; особливе значення ролі керівника в житті підприємства, його безпосередня включеність практично у всі функціональні області; компактність управлінської команди і багатофункціональності менеджерів; відсутність громіздких управлінських структур, простоту інформаційних зв'язків, неформальний характер планування і контролю; швидкість прийняття рішень.

Стан окремих компонентів (кадри, фінанси і т.д.): особливий, персоніфікований характер відносин між працівником і господарем; гнучкість, сприйнятливість до нововведень; невеликий масштаб фінансових ресурсів, що використовуються; низька капіталізація, що означає, що власники пускають на розширення основного капіталу лише малу частку прибутків; висока оборотність капіталу; істотний вплив на кадрову політику, прийняття стратегічних рішень, вибір правових форм і на інші параметри господарської діяльності сімейних і родинних зв'язків, що зумовлено правом спадкування.

Особливості зовнішніх впливів: локальність ресурсних і збутових ринків; неформальність взаємовідносин з вузьким колом постачальників і споживачів; надчутливість до коливань економічної кон'юнктури, політичної обстановки, змінам законодавства; обмеженість джерел фінансування і

хронічна недостача капіталів (якщо «гіганти» черпають необхідні ресурси головним чином через фондові біржі, то малі підприємства покладаються на обмежені кредити банків, власні заощадження, грошові кошти друзів, знайомих і родичів); велика міра залежності від системи підтримки малого підприємництва.

Головними причинами невдач діяльності малих підприємств частіше за все називають: некомпетентність; незбалансований досвід (наприклад, досвідчений інженер, але недосвідчений комерсант); недостача досвіду в комерції, фінансах, постачанні, виробництві, умінні заводити і підтримувати ділові зв'язки контакти [42].

В якості причин банкрутств малих фірм називають: занедбаність бізнесу; погане здоров'я або шкідливі звички; катастрофи, пожежі, крадіжка, шахрайство.

Практика діяльності малих фірм свідчить про те, що наявності одного підприємницького досвіду і хватки недостатньо. У сучасному малому підприємстві надто необхідні спеціальні знання. Звичайно нове підприємство починає комерсант, майже нічого не знаючий про виробництво, або інженер, який нічого не знає про комерцію. Нерідко власник малої фірми має дуже мало досвіду в управлінні особливими структурами підприємства. Шанси фірми на успіх підвищуються по мірі її дорослішання. Фірми, що довго існують при одному власнику, приносять більш високий прибуток, ніж фірми, які часто міняють власників. На невдачах малого підприємства позначається невисока кваліфікація підприємців. Підприємці, що вже нагромадили досвід ведення справ в маленьких фірмах, як правило, більш удачливі. Якщо в управлінні фірми бере участь не одна людина, а підприємницька команда, що складається із двох, трьох або чотирьох облич, шанси на виживання вище, оскільки колективне прийняття рішення більш професійне.

1.2 Сутність та особливості організації управління малим підприємством

Організація управління припускає розподіл і закріплення робіт по етапах, регламентацію і нормування їх послідовності і термінів, встановлення міри дисциплінарних стягнень, введення обов'язкових вимог здійснення процесу управління [34].

Організація управління – це всестороннє впорядкування процесу управління, що визначає чіткість, послідовність і допустимі межі його здійснення. Інакше кажучи, це доцільна побудова процесу управління в часі і в просторі відповідно до потреб узгодження сумісної праці в соціально-економічній системі із задачами підвищення ефективності управління організацією.

Організація процесу управління припускає встановлення:

необхідної послідовності виконання різних його циклів, етапів, стадій і операцій, а також можливої і необхідної в певних умовах паралелі виконання різних робіт; тимчасових меж виконання робіт певного виду і їх групування по чинниках інтенсифікації управління; чіткого порядку надходження необхідної і достатньої інформації для нормального і своєчасного здійснення кожного з етапів процесу управління і всіх його операцій; порядку участі різних ланок управління в етапах процесу управління; процедур процесу управління як обов'язкових операцій для певного виду робіт (операцій узгодження, обговорення, візування, твердження, інформування і ін.).

Основними складовими організації управління є :

розподіл праці – розподіл загальної роботи в організації на окремі складові частини, достатні для виконання окремим робітником відповідно до його кваліфікації та здібностей; групування робіт та видів діяльності у певні блоки (групи, відділи, сектори, цехи, виробництва тощо) - департаменталізація; підпорядкування кожної такої групи керівникові, який отримує необхідні повноваження (делегування повноважень);

визначення кількості робітників, безпосередньо підлеглих даному менеджерів (встановлення діапазону контролю);

забезпечення вертикальної та горизонтальної координації робіт та видів діяльності (створення механізмів координації).

Організаційний процес – це достатньо складний вид діяльності. Його складність полягає у необхідності вибору рішення з безлічі можливих альтернатив, кожна з яких не поступається решті з точки зору раціональності прийняття організаційного рішення.

Організація як специфічний вид діяльності з підпорядкування взаємодії елементів в системі являє собою ряд наукових, проектних, розпорядницьких методів, які допомагають досягти поставленої мети організації.

Однією зі складових частин організації управління на підприємстві є організаційна структура. Розглянемо це питання докладніше.

Організаційна структура визначається як абстрактна категорія, що характеризується трьома організаційними параметрами: ступенем складності, ступенем формалізації, ступенем централізації (рис. 1.1.). Під складністю розуміється те, як багато виразних ознак має організація. Чим глибше розподіл праці, чим більше вертикальних рівнів в ієрархії управління, тим більше структурних підрозділів, тим складніше координувати діяльність людей в організації.

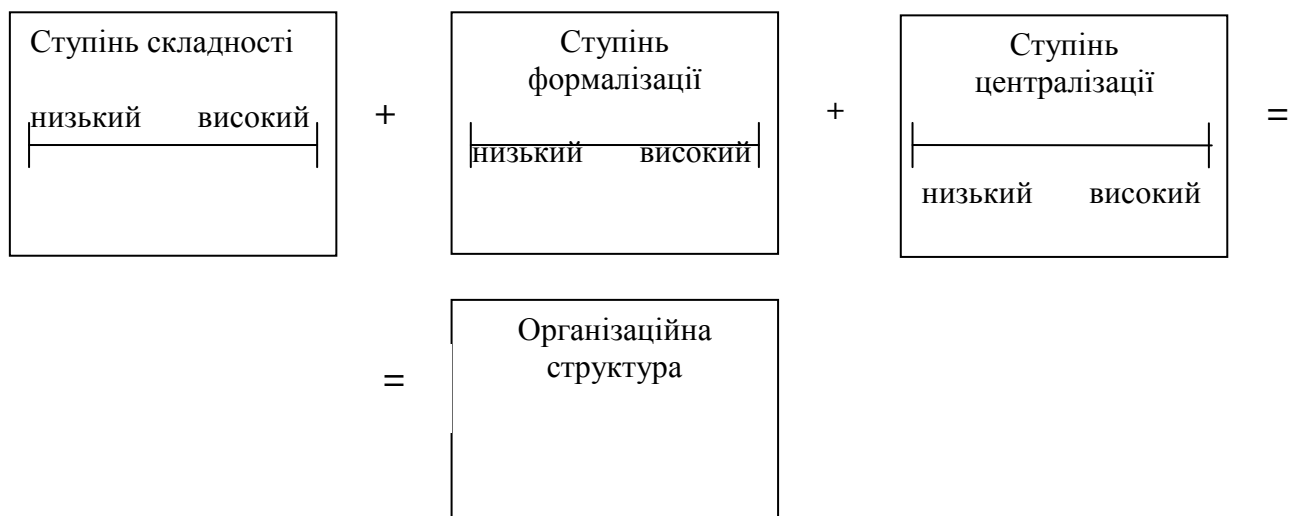


Рис. 1.1. Основні складові категорії "організаційна структура"

Централізація визначає місце, де переважно зосереджено право прийняття рішень. Якщо всі рішення (або їх більшість) приймаються вищими керівниками, тоді організація є централізованою. Децентралізація означає, що право прийняття певних рішень передається з вищих рівнів управління на нижчі.

Важливою складовою організації управління є організаційна структура управління.

До основних ситуаційних факторів, які впливають на формування організаційної структури сучасна теорія організації відносить такі:

- технологію;
- розміри організації;
- середовище;
- стратегію.

Середовище. Вплив середовища на організаційну структуру залежить від його наступних характеристик:

складність середовища – визначається кількістю його компонент, які впливають на функціонування організації та інтенсивністю взаємодії між ними;

динамічність середовища – характеризується кількістю змін середовища в одиницю часу та подібністю змін;

невизначеність середовища – визначається кількістю інформації про компоненти та зміни в середовищі, а також якістю та визначеністю такої інформації.

Перше достатньо глибоке дослідження взаємозв'язків між середовищем і структурою було проведено Т.Барнсом і Дж.Сталкером. Далі вони встановили, що організації, які функціонують в стабільному середовищі звичайно мають структуру, яка відрізняється від структури, що мають організації в нестабільному середовищі. Такі типи організаційних структур дістали назву відповідно механістичної та органічної (табл.1.2).

Порівняльна характеристика механістичної та органічної структур

Параметри	Характеристики організаційних систем	
	механістична (закрита, стабільна)	Органічна (відкрита, адаптивна)
1. Загальне середовище	Спокійна	Турбулентна
2. Передбачення змін середовища	Добра	Недостатня
3. Технологія	Стабільна	Динамічна
4. Вплив середовища на організацію	Слабкий	Сильний
5. Наголос в діяльності організації	на виконання робіт	на вирішення проблем
6. Процес прийняття рішень	піддається програмуванню	Не піддається програмуванню
7. Загальноорганізаційні цінності	ефективність, передбаченість, безпека, запобігання ризику	Результативність, адаптивність, сприйняття ризику
8. Процедури та правила	багато, часто формалізовані, письмові	мало, часто неформальні
9. Кількість ієрархічних рівнів	Багато	Мало
10. Джерело влади	позиція в організаційній ієрархії	рівень знань індивідуума
11. Відповідальність	визначена посадою	Приймається самим індивідуумом
12. Міжособові взаємовідношення	формальні	Неформальні
13. Мотиваційні фактори	нижчі рівні споживачів	вищі рівні споживачів
14. Стиль керівництва	автократичний	Демократичний
15. Зміст комунікаційних процесів	безособова передача рішень та інструкцій	поради та неформальне спілкування

Механістична структура – дуже схожа на бюрократичну модель М. Вебера. Функціонуючи в умовах стабільного середовища, організації структурують свою діяльність передбачуваними шляхами - через правила, спеціалізацію робіт та централізацію влади.

Органічна структура більш придатна для нестабільного середовища. Постійні зміни у середовищі вимагають і більш високого рівня її рухливості (гнучкості).

Успішна організація вирішує проблему побудови раціональної організаційної структури шляхом пристосування структури своїх окремих підрозділів до вимог їх власного унікального середовища.

Вплив стратегії на організаційну структуру досліджувався багатьма вченими і перш за все Альфредом Чандлер та Генрі Мінцбергом. Вивчаючи діяльність великих корпорацій А.Чандлер дійшов висновку, що вибраний компанією напрямок стратегії впливає на структуру, але такий вплив, як правило, не можна назвати прямим. Стратегія визначає такі параметри як місію організації, її цілі і спосіб їх досягнення, засоби пристосування до зовнішнього середовища, і вже через них впливає на структуру.

Більш докладно такі взаємозв'язки вивчав Г.Мінцберг. Він погоджувався з Чандлером, але дійшов висновку, що темпи зростання організації та розподіл повноважень, як фактори, що визначаються стратегією, також впливають на організаційну структуру. Мінцберг класифікував організації за трьома основними критеріями:

основний механізм координації або основний підхід, який використовується для координації різних видів організаційної діяльності.

ключова частина організації (та її частина, яка відіграє головну роль в досягненні успіху або невдачі організації).

тип децентралізації (спосіб, який застосовується для розподілу влади в організації).

Кожний з цих критеріїв має декілька параметрів (табл. 1.3.).

Інша складова частина – розподіл праці-розподіл загальної роботи в організації на окремі складові частини, достатні для виконання окремим робітником відповідно до його кваліфікації та здібностей

Розподіл праці – це процес розподілення загальної роботи в організації на окремі завдання, достатні для виконання окремим робітником відповідно до його кваліфікації та здібностей. Фактично це є спеціалізацією.

З практичної точки зору спеціалізація означає з'ясування сутності та змісту кожної роботи в організації. Цей процес називається проектуванням робіт в організації та має такі конкретні результати:

- специфікації робіт;
- посадові інструкції;
- кваліфікаційні характеристики.

Процес проектування робіт складається з двох стадій:

- аналіз робіт (аналіз виробничих операцій);
- власне проектування робіт.

В процесі аналізу робіт необхідно отримати інформацію про такі три основні аспекти роботи:

- про зміст роботи, тобто про задачі та види діяльності, які мають виконуватися в її межах;

- про вимоги, які ставляться до роботи (освіта, досвід, стаж роботи, наявність відповідного ступеня, ліцензії, навичок, здібностей тощо);

- про середовище, у якому вона здійснюється (умови праці, ступінь відповідальності, ступінь контролю за виконанням з боку начальника, ступінь припустимої помилки тощо).

Делегування повноважень – це процес передавання керівником частини будь-якої своєї роботи та повноважень, необхідних для її виконання, підлеглому, який приймає на себе відповідальність за її виконання. За

Принципи класифікації організацій за Г.Мінцбергом

Критерії класифікації організації	Параметри критеріїв
1. Основний механізм координації (підхід, який використовується для координації організаційної діяльності)	1.1. Пряме управління (одна людина несе відповідальність за роботу інших) 1.2. Стандартизація робочих процесів (зміст роботи специфіковано або запрограмовано) 1.3. Стандартизація виходу (координація шляхом визначення кінцевих результатів роботи) 1.4. Стандартизація знань (необхідний визначений рівень освіти для виконання даної роботи) 1.5. Взаємна узгодженість (робота координується через неформальні комунікації)
2. Ключова частина організації (частина організації, яка грає основну роль в досягненні успіху (або провалу) в діяльності організації)	2.1. Стратегічна верхівка (вищий менеджмент) 2.2. Оперативна база (робітники, які реально виконують завдання організації) 2.3. Середня лінія (середній та нижчий менеджмент) 2.4. Техноструктура (інженерний персонал і працівники функціональних підрозділів) 2.5. Штат, що обслуговує (підрозділи, які забезпечують операційну діяльність)
3. Тип децентралізації (спосіб розподілення влади в організації)	3.1. Вертикальна децентралізація (розподіл влади в ланцюгу команд зверху вниз або делегування начальниками повноважень своїм підлеглим) 3.2. Горизонтальна децентралізація (міра, в якій влада розподіляється між лінійними та штабними працівниками) 3.3. Селективна децентралізація (міра, в якій влада розподіляється між різними підрозділами організації)

допомогою делегування повноважень встановлюються формальні відносини та посадові зв'язки працівників в організації. Саме вони слугують основою для упорядкування спільної діяльності підрозділів і забезпечують можливості координувати роботу організації.

Делегування повноважень охоплює:

передавання повноважень (надання підлеглому обмеженого права приймати рішення, використовувати ресурси і спрямовувати зусилля підлеглих на виконання поставлених завдань);

прийняття відповідальності (прийняття підлеглим зобов'язань виконувати поставлені завдання і забезпечувати їх задовільне вирішення);

підзвітність (це вимога до підлеглого, який, використовуючи свої повноваження, має усвідомлювати наслідки своїх дій і повідомляти про них своєму безпосередньому начальнику).

Делегування призводить до позитивних наслідків за умови зваженого узгодження цих трьох складових, які утворюють "піраміду управління"(рис.1.2).

Разом з тим слід зауважити, що підлеглий ніколи не буде нести повної відповідальності за результати дорученої справи, оскільки за неї в цілому відповідає той, хто передає свої повноваження.

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

Лінійні повноваження – це повноваження, які передаються від начальника безпосередньо йому підлеглому і далі іншим підлеглим.

Штабні повноваження (апаратні, адміністративні) – це повноваження, що передаються особам, які здійснюють консультативні, обслуговуючі функції щодо лінійних керівників.

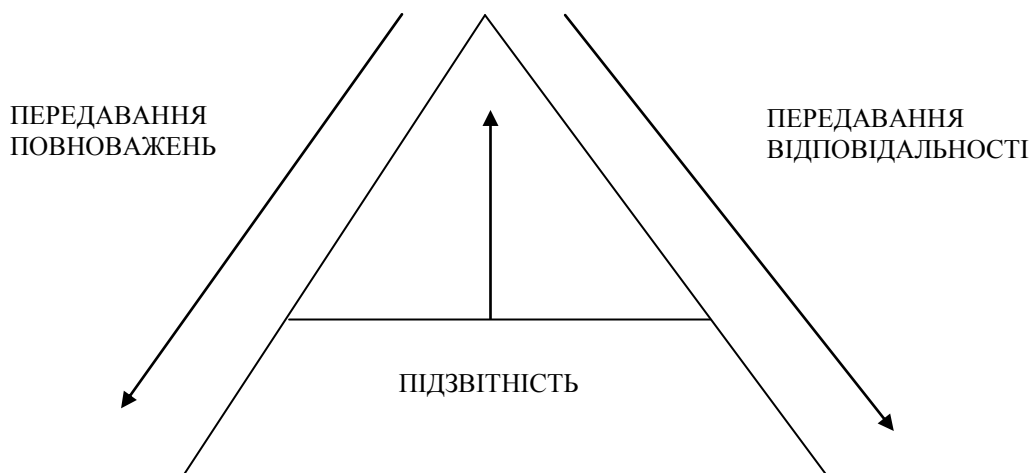


Рис.1.2 "Піраміда управління".

Функціональні повноваження - це повноваження, що дозволяють особі, якій вони передаються, в межах її компетенції пропонувати або забороняти певні дії підлеглим лінійних керівників.

Внаслідок делегування повноважень в організації виникає кілька організаційних рівнів управління. Кількість організаційних рівнів визначається кількістю співробітників організації безпосередньо підлеглих одному керівникові. Наприклад, в малих підприємствах норма керування для керівника вищого рівня (директора) становить не більш ніж 7 чоловік, а для керівників середнього рівня - не більше 15 чоловік.

Збільшення кількості рівнів управління суттєво впливає на ефективність діяльності організації:

в менеджмент вкладається все більше коштів у зв'язку із зростанням кількості менеджерів;

ускладнюються зв'язки між окремими підрозділами, ускладнюється спілкування, викривлюється інформація;

ускладнюються процеси планування і контролю.

Ось чому одним з найважливіших елементів організаційного проектування є встановлення діапазону контролю.

Діапазон контролю – це кількість робітників, безпосередньо підлеглих даному менеджеріві.

Проблема постає в визначенні оптимального числа підлеглих.

Будь-яка управлінська дія, яка скорочує кількість та частоту посадових зв'язків, може збільшити діапазон контролю і, внаслідок цього, скоротити витрати від надмірної кількості підрозділів.

Інший процес організації- координація робіт.

Координація робіт – це процес узгодження дій усіх підсистем організації для досягнення її цілей.

Координація роботи здійснюється:

або шляхом підпорядкування (вертикальна координація);

або шляхом встановлення горизонтальних зв'язків між підрозділами, які знаходяться на одному організаційному рівні (горизонтальна координація).

Ефективність організації управління багато в чому залежить від того, наскільки в системі управління регламентовані горизонтальні зв'язки. Регламентація управлінської діяльності спрямована на те, щоб насамперед, визначити:

хто повинен вирішувати певний тип задач управління;

як часто він повинен вирішувати ці задачі;

з ким при цьому слід вступати у взаємостосунки;

на досягнення яких результатів потрібно бути націленим;

які наслідки неякісного виконання даного типу задач як для себе особисто, так і для системи в цілому.

Таким чином, організація управління на малому підприємстві передбачає всестороннє впорядкування процесу управління, що визначає чіткість, послідовність і допустимі межі його здійснення на основі використання делегування, повноважень та відповідальності, їх розподілу, регламентації та встановлення горизонтальних та вертикальних зв'язків та побудови організаційної структури управління, спрямованих на досягнення цілей малого підприємства та вирішення задач.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

Мале підприємство є самостійною і найбільш типовою формою організації економічного життя суспільства. Малі підприємства функціонують на локальному ринку, швидко реагують на зміну кон'юнктури цього ринку, безпосередній зв'язок з споживачем, відзначаються вузькою спеціалізацією на певному сегменті ринку товарів і послуг, можливістю почати власну справу з відносно малим стартовим капіталом.

В роботі наведено сильні і слабкі сторони, можливості та загрози малих підприємств.

Управління малим підприємством являє собою поєднання різних функцій, які виникають внаслідок поділу управлінської праці. Кожна управлінська функція спрямована на розв'язання специфічних і різноманітних проблем взаємодії між окремими підрозділами та робочими місцями фірми, що вимагає здійснення великого комплексу конкретних заходів.

Основними функціями управління малим підприємством, як і в загалі управління всяким іншим підприємством, є планування, організація, мотивація і контроль.

Система внутрішньофірмового планування включає комплекс планів (виробничі, фінансові, капітальних вкладень, збуту, організаційного розвитку і т. ін.), складених з урахуванням стратегії та мети фірми, її виробничого профілю і специфіки діяльності на ринку. Планування – один із способів, за допомогою якого менеджери формують єдиний напрям зусиль трудового колективу на досягнення загальної мети підприємницької діяльності.

Організація – це свідомий процес, спрямований на об'єднання та впорядковану взаємодію елементів або частин (людей, ідей, речей) у ціле, у результаті чого утворюється життєздатна, продуктивна, стійка система. Важливим аспектом функції організації є визначення, хто саме має виконувати кожне конкретне завдання з великої кількості завдань, у тому числі і роботу з управління організацією.

Організація роботи – це функція, яку повинні здійснювати всі керівники незалежно від їхнього рангу. Завдання менеджерів полягає в тому, щоб вибрати таку організаційну структуру, котра найбільше відповідатиме меті й завданням організації, даватиме їй змогу ефективно взаємодіяти із зовнішнім середовищем.

Функція мотивації охоплює розробку і використання стимулів до ефективної взаємодії суб'єктів спільної діяльності. Завдання функції мотивації – забезпечити виконання роботи членами організації відповідно до делегованих їм обов'язків та плану. Знання мотивації дає змогу розробити способи досягнення максимальної віддачі від підлеглих на основі виразного

уявлення про їхню поведінку, про мотиви, що змушують їх працювати краще або гірше. У менеджменті мотивація розглядається перш за все як фактор підвищення продуктивності праці працівників.

Контроль є процесом спостереження за тим, як підприємство рухається до наміченої мети, та коригування відхилень від прийнятого курсу в разі необхідності. Контроль безпосередньо пов'язаний із функцією планування. Стратегічні плани відображають зміни як усередині організації, так і за її межами, і процес контролю дає змогу менеджерам упевнитися в тому, наскільки діє прийнята стратегія.

При здійсненні управління малими підприємствами необхідно урахувати: характер виробничого процесу, специфіку системи управління і керівництва, стан окремих компонентів (кадри, фінанси і т.д.), особливості зовнішніх впливів на підприємство.

Організація управління припускає розподіл і закріплення робіт по етапах, регламентацію і нормування їх послідовності і термінів, встановлення міри дисциплінарних стягнень, введення обов'язкових вимог здійснення процесу управління.

В роботі зроблено висновок, що організація управління на малому підприємстві повинна передбачати всебічне впорядкування процесу управління, що визначає чіткість, послідовність і допустимі межі його здійснення на основі використання делегування, повноважень та відповідальності, їх розподілу, регламентації та встановлення горизонтальних та вертикальних зв'язків та побудови організаційної структури управління, спрямованих на досягнення цілей малого підприємства та вирішення задач.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СЕРЕДОВИЩА ФУНКЦІОНУВАННЯ МАЛОГО ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Характеристика діяльності Фірми “Ікс-Клімат”

Фірма “Ікс-Клімат” належить до суб’єктів підприємницької діяльності, що спеціалізується на системах вентиляції, кондиціонування повітря і опалювання.

За роки роботи був накопичений значний досвід роботи з кліматичними інженерними системами. Сформований колектив дипломованих та висококваліфікованих монтажників, всі роботи виконуються власним персоналом, що пройшов спеціальне навчання. Фірма “Ікс-Клімат” здійснює продаж та монтаж сучасних систем вентиляції, кондиціонування повітря та опалювання.

При монтажі використовується тільки спеціальне професійне устаткування. Але, не дивлячись на досягнутий високий рівень професіоналізму, фахівці Фірми “Ікс-Клімат” продовжують удосконалювати свої знання і підвищувати кваліфікацію, регулярно відвідуючи спеціалізовані українські і міжнародні виставки, семінари і конференції за інноваційними технологіями у сфері опалювання, вентиляцію, кондиціонування повітря і енергозбереження.

Основні напрями і сфери діяльності: продаж і монтаж побутової кліматичної техніки, а також промислового і цивільного призначення; монтаж систем вентиляції, кондиціонування і опалювання на об'єктах будь-якої складності; гарантійне і сервісне обслуговування встановленого устаткування; консультації в підборі кондиціонерів і іншої кліматичної техніки; продаж побутових кондиціонерів; монтаж побутових кондиціонерів; продаж повітряне теплових завіс; монтаж повітряно-теплових завіс; продаж очищувачів повітря; продаж зволожувачів повітря;

продаж електричних конвекторів; продаж інфрачервоних обігрівачів; гарантія на монтаж і устаткування.

Будь-який наш замовник може бути упевнений, що поставлена ним перед нами задача буде вирішена найбільш ефективно, з використанням передових технологій і з застосуванням найсучаснішого устаткування. Професіоналізм, якість, надійність – основні засади у роботі фірми “Ікс-Клімат”.

Окрім цього, Фірма “Ікс-Клімат” пропонує оптимальне співвідношення ціна – якість – терміни поставки, що задовольняють кожного клієнта. На підприємстві затверджений стандарт контролю якості згідно ДСТУ ISO 9001-2001.

Фірма “Ікс-Клімат” спеціалізується на продажі кондиціонерів – спеціальної кліматичної техніки, яка була спеціально розроблена кращими світовими виробниками для створення комфортних умов в будь-якому приміщенні. Сучасний темп життя вимагає від людини швидкої реакції на зміни в природно-кліматичних умовах, і немає нічого простішого і зручнішого, ніж купити кондиціонер за допомогою Фірми “Ікс-Клімат”. Так склалося, що в нашому регіоні дуже жаркі дні заважають багатьом людям нормально працювати і відпочивати, коли на вулиці +30°C і вище. Набагато приємніше залишитися удома, включити кондиціонер і повністю зануритися в освіжаючу атмосферу. І навіть знаходячись на роботі, спліт-система дозволяє співробітникам вашого офісу нормально працювати і не відволікатися на жарі.

Працівники підприємства допомагають підібрати саме той кондиціонер, який найкращим чином відповідатиме запитам і можливостям приміщення. Фірма “Ікс-Клімат” пропонує своїм клієнтам тільки якісні кондиціонери від таких фірм-виробників, як: Cooper&Hunter, Samsung, NEOCLIMA, LG, Panasonic, HITACHI, DAIKIN, Mitsubishi. Продукція даних марок плюс незаперечний професіоналізм співробітників Фірми “Ікс-Клімат” створять у вашому будинку або офісі найкомфортнішу обстановку.

Крім продажу кондиціонерів, висококваліфіковані фахівці фірми «Ікс-Клімат» здійснюють установку кондиціонерів і надають професійне обслуговування на вищому інженерному рівні. Фірма «Ікс-Клімат» цінує кожного клієнта і розуміємо як ніхто інший, наскільки важливо знаходитися в прекрасному настрої і бути здоровою людиною. Звернувшись до підприємства кожний клієнт зможе придбати кондиціонер стандарт-, бізнес-, або преміум-класу.

Важливим напрямом у роботі підприємства є продаж очищувачів повітря. Зволожувачі і очищувачі повітря під торговими марками Bonesco і Air-O-Swiss проводяться швейцарською компанією Plaston AG, яка є творцем і упевненим лідером на світовому ринку зволожувачів і очищувачів повітря. Ось вже більше 40 років продукція компанії Plaston AG ефективно вирішує проблеми сухого і забрудненого повітря в приміщеннях, де людина проводить близько 80% свого часу. Найбільший в світі науково-дослідний і конструкторський центр компанії Plaston AG не припиняє розробляти кліматичні прилади, задача яких створювати здорове середовище для населення.

Асортимент і якість Bonesco і Air-O-Swiss не має конкурентів за рахунок широкого спектру моделей за принципом роботи, використанням інноваційних технологій управління якістю повітря.

Японська компанія Daikin є світовим лідером у виробництві кліматичної техніки. Очищувачі URURU від Daikin є найефективнішими побутовими очищувачами на сьогоднішній день. Очищувачі повітря Daikin MC707 видаляють такі алергени, як пилок рослин, домашній пил, пиловий кліщ, суперечки цвілі, а також інші переносимі по повітрю алергени, як, наприклад, формальдегід. Менш ніж за 1 хвилину новий активний фільтр біо-антител видаляє переносимі по повітрю віруси.

Зволожувачі і очищувачі повітря під торговими марками Bonesco і Air-O-Swiss проводяться швейцарською компанією Plaston AG, яка є творцем і упевненим лідером на світовому ринку зволожувачів і очищувачів повітря.

Найбільший в світі науково-дослідний і конструкторський центр компанії Plaston AG не припиняє розробляти кліматичні прилади, задача яких створювати здорове середовище для незаселеного. Асортимент і якість Boneso і Air-O-Swiss не має конкурентів за рахунок широкого спектру моделей за принципом роботи, використанням інноваційних технологій управління якістю повітря.

Фірма “Ікс-Клімат” здійснює продаж зволожувачів повітря Electrolux. Ритм життя сучасного суспільства часто не дозволяє уділяти багато часу собі і близьким, тому Electrolux створив зволожувачі, які поклопочуться про те, щоб повітря у будинку, що обладнано зволожувачами Electrolux завжди було свіжим, і дозволяло завжди залишатися здоровими, енергійними і повними сил власникам данної техніки та членам їх сімей.

У зимовий період Фірма “Ікс-Клімат” спеціалізується на продажу електричних конвекторів. Постачальником обігрівачів для Фірми “Ікс-Клімат” є компанія Noirot — найбільший світовий виробник електричних обігрівачів. Основним напрямом її діяльності є виробництво електричних обігрівачів (конвекторів).

З 1968 року Noirot знаходиться у складі Групи компаній «Muller», що дозволило значно збільшити потенціал і підвищити продуктивність діяльності компанії. Група компаній «Muller» займає 46% європейського ринку теплового устаткування. Вся продукція компанії Noirot розробляється і випускається на власних виробничих площах, які розташовані у Франції (виробничі майданчики складають 4 га). Noirot принципово не розміщує замовлення на інших підприємствах — незалежність від інших майданчиків виробництва дає компанії велику виробничу гнучкість, яка торкається внесень оперативних змін в процес створення власної продукції.

Також Фірма “Ікс-Клімат” здійснює продаж конвекторів Cooper&Hunter. Компанія Cooper&Hunter – провідний світовий виробник кліматичної техніки, який став популярний завдяки співвідношенню ціни і якості своєї продукції.

Завоювавши ринок кондиціонування Cooper&Hunter пропонує новий модельний ряд електричних конвекторів за приємними цінами.

Фірма “Ікс-Клімат” є комерційною організацією, створеною для здійснення фінансово-господарської діяльності, вона діє на основі господарського розрахунку і самофінансування. Підприємство відповідає за своїми зобов'язаннями всім майном, що належить йому. Фірма “Ікс-Клімат” несе відповідальність за результати своєї комерційної і фінансової діяльності і виконання зобов'язань перед постачальниками, споживачами, банками і іншими юридичними і фізичними особами. Фірма “Ікс-Клімат” є підзвітною засновнику з питань цільового використання і збереження майна.

Фірма “Ікс-Клімат” функціонує на принципах господарського розрахунку, який забезпечує покриття всіх витрат, пов'язаних з реалізацією товарів.

Фірма “Ікс-Клімат” є підприємством, що не має складної організації управління, не посідає у своїй галузі домінуючого становища і відповідає певним критеріям за кількістю зайнятих і щорічним критеріям продажів. Фірма “Ікс-Клімат” належить до малого підприємства, що є досить поширеною та ефективною формою господарювання. Адже мале підприємство має багато таких рис, які не можуть бути притаманні великим підприємствам. Саме мале підприємство здатне оперативно реагувати на кон'юнктуру ринку і таким чином надавати ринковій економіці необхідної гнучкості. Ця властивість малого підприємства набуває особливого значення в сучасних умовах, коли відбувається швидка індивідуалізація і диференціація споживацького попиту, прискорення науково-технічного прогресу, розширення номенклатури товарів і послуг.

Законодавство України надає широкі права щодо створення малих підприємств. Так, засновниками їх можуть бути орендні, колективні, спільні підприємства, кооперативи, акціонерні товариства та інші підприємства й організації, а також громадяни, члени сімей, інші особи, що спільно ведуть трудове господарство. У зв'язку з цим будь-яке створене мале підприємство,

зберігаючи пріоритет свого засновника, є відповідно і державним, колективним, приватним. Діяльність кожного з них регулюється діючим законодавством.

Проведемо аналіз динаміки зміни основних економічних показників Фірми “Ікс-Клімат” за останні 3 роки.

Результати роботи підприємства за останні 3 роки приведені в таблиці 2.1.

Використовуючи метод порівнянь можна зробити висновок, що в абсолютному вимірюванні прибуток 2016 року зріс на 141259 грн. у порівнянні з 2015 роком і на 116985,3 грн. у 2017 році в порівнянні з 2016 роком.

Таким чином, підприємство має тенденцію стабільного збільшення виторгу від реалізації за даний період, а також чистого прибутку. Підприємство досягло більш високих фактичних показників діяльності у порівнянні з запланованими.

Фінансово-господарські результати діяльності Фірми “Ікс-Клімат” характеризуються сумою одержаного прибутку і рівнем рентабельності. Прибуток на даному підприємстві одержують головним чином від реалізації побутової техніки для кондиціонування.

Таблиця 2.1

Результати діяльності Фірми “Ікс-Клімат” за останні 3 роки

Показники	2015 р.	2016 р.	2017 р.
Виручка від реалізації товарів (послуг) без ПДВ, грн.	450000,0	750000,0	1080000,0
Собівартість реалізованих товарів, грн.	212630	379600	575842
Витрати на збут та інші витрати, грн.	96880	113660	131400
Прибуток, тис. грн.	140490	256740	372758

Таким чином, основними об'ємними показниками діяльності Фірми “Ікс-Клімат” є прибуток, рентабельність і товарообіг. Розглянемо їх динаміку, а також розмір впливу різних чинників.

Товарообіг підприємства – найважливіший критерій оцінки результатів його діяльності. Товарообіг Фірми “Ікс-Клімат” має важливе значення: розмір його характеризує якість і об'єм реалізованих товарів, що продано населенню та підприємствам, і перехід товарів з сфери виробництва і обігу в сферу їх споживання. Товарообіг для малого підприємства важливий з погляду дотримання принципів господарського розрахунку, якими є самоокуповування, матеріальна зацікавленість, господарська самостійність та ін.

У Фірмі “Ікс-Клімат” виручка від реалізації складається з продажу основних груп побутової техніки та оплати послуг щодо встановлення такої техніки та подальшого сервісного обслуговування.

Товарообіг в цілому і по основних напрямках приводиться в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Динаміка товарообігу

ТОВАРООБІГ	2015 Р.	2016 Р.	2016 р.	ВІДХИЛЕННЯ	
				2016 р. до 2015 р.	2017 р. до 2016 р.
Побутова техніка для кондиціонування	214420,7	408940,9	606539,7	194520,2	197598,8
Побутова техніка для обігріву, зволоження та очищення повітря	176640,5	213890,6	320490,8	37250,1	106600,2
Загальний товарообіг	391070,2	622831,5	927030,5	231761,3	304199

За даними таблиці 2.2 Фірма “Ікс-Клімат” показала покращення результатів по товарообігу, що збільшилися в 2016 році у порівнянні до 2015 року на 231761,3 грн., або на 59,26%. До чинників, що впливають на збільшення товарообігу можна віднести поступові зміни у погодних умовах, що характеризуються останнім часом достатньо високою температурою влітку

та сильними морозами взимку, що сприяє збільшенню зростання товарообігу. В 2017 році загальний товарообіг збільшився на 304199 грн, що складає 48,84% у порівнянні до 2016 року.

Аналізуючи динаміку товарообігу слід зазначити, що зростання показника багато в чому залежить від збільшення роздрібного продажу, який у свою чергу зріс в звітному періоді в порівнянні з попереднім на 194520,2 грн. або 90,72%. Це зростання обумовлено: прискореною реалізацією як систем кондиціонування, так і обігріву, і одержаною виручкою. Разом із збільшення товарообігу по основних групах товарів збільшилася виручка від монтажу та сервісного обслуговування побутової техніки. Так, в 2016 р. в порівнянні до 2015 р. на 68238,7 грн (15,8%), в 2017 р. в порівнянні до 2016 р. на 25801,0 грн (20,3%). Аналіз виручки від реалізації товарів (послуг) представлено в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Аналіз виручки від реалізації товарів (послуг) Фірми “Ікс-Клімат”

Склад виручки від реалізації товарів (послуг)	2015 Р.	2016 Р.	2017 р.	ЗМІНА			
				Зміни 2016 р. до 2015 р.	Зміни 2016 до 2015 рр., %	Зміни 2017 р. до 2016 р.	Зміни 2017 р. до 2016 р., %
Виручка від продажу кондиціонерів	214420,7	408940,9	606539,7	194520,2	90,7	197598,8	48,3
Виручка від продажу конвекторів, зволожувачів та очищувачів повітря	176640,5	213890,6	320490,8	37250,1	21,1	106600,2	49,84
Виручка від монтажу та сервісного обслуговування побутової техніки	58938,8	127168,50	152969,5	68238,7	15,8	25801,0	20,3
Всього	450000,0	750000,0	1080000,0	194520,2	66,7	304199	44,0

За даними таблиці 2.3 видно, що виручка по всіх групах товарів поступово збільшується. Але ж темпи змін у 2016 році в порівнянні до 2015 року були більшими, ніж в 2017 році до 2016 в частині продажу кондиціонерів.

Проте, навпаки у 2016 році в порівнянні до 2015 року були меншими, ніж в 2017 році до 2016 в частині продажу конвекторів. Поступово збільшуються продажі в частині реалізації зволожувачів та очищувачів повітря. Так, продаж кондиціонерів збільшилася в 2016 році в порівнянні з 2015 роком на 90,7% , а у 2017 році в порівнянні до 2016 на 48,3%. Виручка від продажу конвекторів збільшилася, відповідно, на 21,1% у 2016 році в порівнянні до 2015 року і на 49,84% у 2017 році в порівнянні до 2016 року. Відносно повільними темпами збільшується виручка від сервісного обслуговування та монтажу побутової техніки. Так, в 2016 році в порівнянні з 2015 роком на 15,8% , а у 2017 році в порівнянні до 2016 року на 20,3%.

2.2. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства

Фірма “Ікс-Клімат”, як і будь-яка організація, має зовнішнє і внутрішнє середовище. До зовнішнього середовища належать клієнти, конкуренти, постачальники, закони, державні органи, що здійснюють контроль за діяльністю. Розглянемо детальніше кожен з цих складових.

Конкурентами Фірми “Ікс-Клімат” є крупні магазини побутової техніки такі як “Комфі”, “Технополіс”, “Фокстрот”. Проте, перевагою підприємства є можливість встановлювати та в подальшому обслуговувати техніку. Крупні ж магазини побутової техніки співпрацюють із сервісними центрами, які не є заінтересованими в збереженні високого рівня обслуговування клієнтів. До 70-80% покупців перед здійсненням покупки порівнюють ціни в різних торгових точках; якщо ціни будуть невиправдано високими, клієнт може піти в інший магазин. Тому, ціни Фірми “Ікс-Клімат” встановлюються навіть нижче ніж у конкурентів.

Керівництво Фірми “Ікс-Клімат” відстежує настрої, переваги, очікування і побоювання своїх клієнтів. Проте, не має можливості використовувати в своїй діяльності маркетингові інструменти, ураховуючи на нестачу відповідного спеціаліста.

Фірма “Ікс-Клімат” не розробляє рекламної політики. Зазвичай, рекламна політика залежить від двох чинників: фінансових можливостей і стратегії розвитку аптеки. Але ж на думку керівництва достатнім є надання реклами у місцевих газетах, що не завжди є дієвим засобом щодо залучення покупців.

Фірма “Ікс-Клімат” намагається позиціонувати себе як підприємство з низькими цінами, але ж на ділі, виявляється, що низька ціна встановлена на самі ходові товари, а на інші вона така ж, як у конкурентів, а іноді, й вище.

До зовнішнього середовища непрямого впливу належать фактори природного, економічного, політичного, науково-технічного, соціокультурного середовищ.

Особливий вплив на діяльність підприємства надають фактори природного та науково-технічного середовищ, соціокультурного середовищ.

Слід зазначити, що галузь побутової техніки постійно розвивається, з’являються нові товари. Наукові розробки, що здійснюються в напрямі електроніки, дозволяють постійно оновлювати моделі різного роду техніки для побуту. Тому фактори науково-технічного середовища справляють значний вплив на діяльність магазину “Клімат”.

Відносно впливу природного середовища зауважимо, що Фірма “Ікс-Клімат” певною мірою здійснює диверсифікацію своєї діяльності. Отже, у різні періоди роки, взимку та восени і, відповідно, влітку та на весні, Фірма “Ікс-Клімат” має можливість реалізовувати різні групи товарів.

Вплив соціокультурного середовища проявляється в більшій у формуванні достатньо високого попиту на такий універсальний вид товару, що реалізується підприємством, як очищувачі повітря. Адже очищувачі повітря користуються попитом як взимку, так і літом. Попит на даний вид побутової

техніки пов'язаний, з одного боку, погіршенням екологічної ситуації в регіоні, а також збільшенням проявів різного роду алергічних реакцій у населення, з другого боку – більшою заінтересованістю суспільства до нових можливостей покращення стану здоров'я з використанням передових досягнень НТП.

Розглянемо внутрішнє середовище Фірми «Ікс-Клімат».

Місію Фірми “Ікс-Клімат” можливо сформулювати таким чином. Наша місія – нести комфорт людям! Щоб досягти своїх цілей, ми прагнемо бути на крок попереду і не боїмося зміни! Постійно удосконалюючись, ми вирішуємо проблеми кожного клієнта швидко і ефективно, забезпечуючи його сучасними і якісними засобами кондиціонування, очищення, зволоження та обігріву приміщень, як для домашнього використання, так і виробничого призначення.

Розглядаючи організаційну культуру Фірми “Ікс-Клімат” слід відзначити її основні цінності:

Людина – головна цінність нашого підприємства! Це – клієнти нашої організації, наші співробітники і наші партнери.

Корпоративний дух нашого підприємства, високий рівень довір'я і взаємоповажає між співробітниками – як невід'ємна частина процвітаючої організації.

Партнерство на чесних позиціях.

Професіоналізм і компетентність, високий рівень підготовки кваліфікованих фахівців.

Постійне вдосконалення технологій, з метою розкриття нових можливостей і пропозиції товарів і послуг для максимального задоволення наших покупців. Ми прагнемо передбачити очікування наших клієнтів!

Творчий підхід до рішення будь-якої задачі, нестандартні рішення і ідеї в досягненні поставлених цілей, як важлива конкурентна перевага нашого підприємства.

Головною цінністю Фірми “Ікс-Клімат” є люди, які, розвиваючись самі, здатні удосконалювати і рухати підприємство вперед. Відношення до

персоналу, як до головного стратегічного ресурсу визначає напрями кадрової політики.

Співробітники Фірми “Ікс-Клімат” з вдячністю та повагою ставляться до керівництва підприємства, оскільки високо цінують:

- стабільність і фінансову стійкість підприємства;
- безперервне вдосконалення;
- справедливу винагороду;
- соціальні гарантії і комфортні умови праці;
- згуртований колектив з високою корпоративною культурою.

Технологія Фірми “Ікс-Клімат” належить до посередницького типу. Фірма “Ікс-Клімат” є підприємством, що надає торгівельні послуги населенню та виступає посередником між виробниками та дистриб’юторами побутової техніки для дому і населенням, що потребує покупки необхідної техніки для забезпечення комфорту у своїй оселі або на роботі.

На рис. 2.1 відображено організаційну структуру управління Фірми “Ікс-Клімат”.

У Фірмі “Ікс-Клімат” створено:

- відділ продажу кондиціонерів;
- відділ продажу конвекторів, зволожувачів та очищувачів повітря;
- відділ монтажу та сервісного обслуговування техніки.

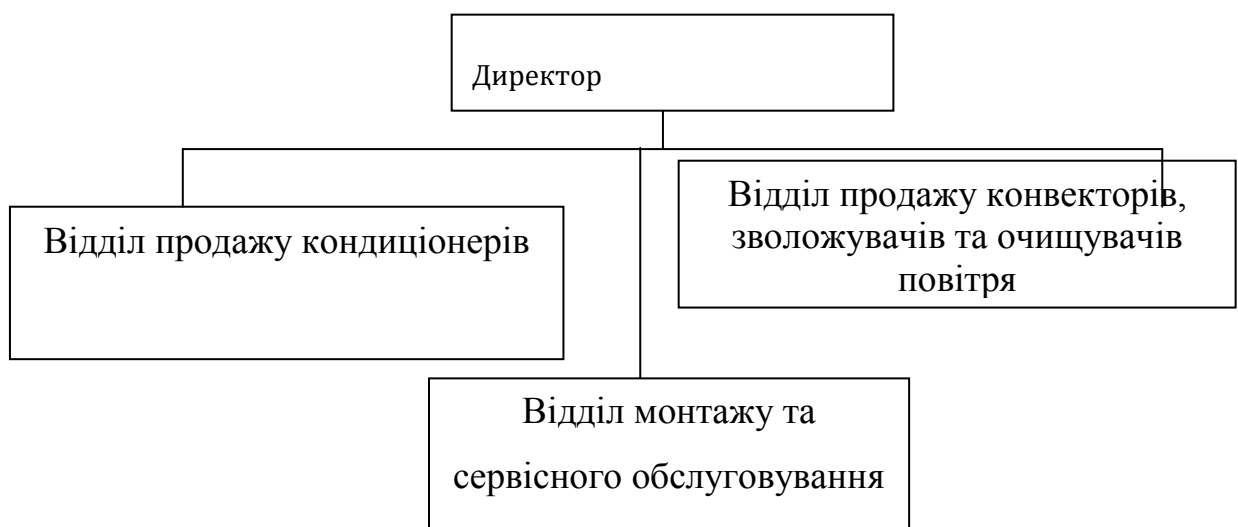


Рис. 2.1 Організаційна структура Фірми “Ікс-Клімат”.

На рис. 2.2 відображено дерево цілей Фірми “Клімат”.

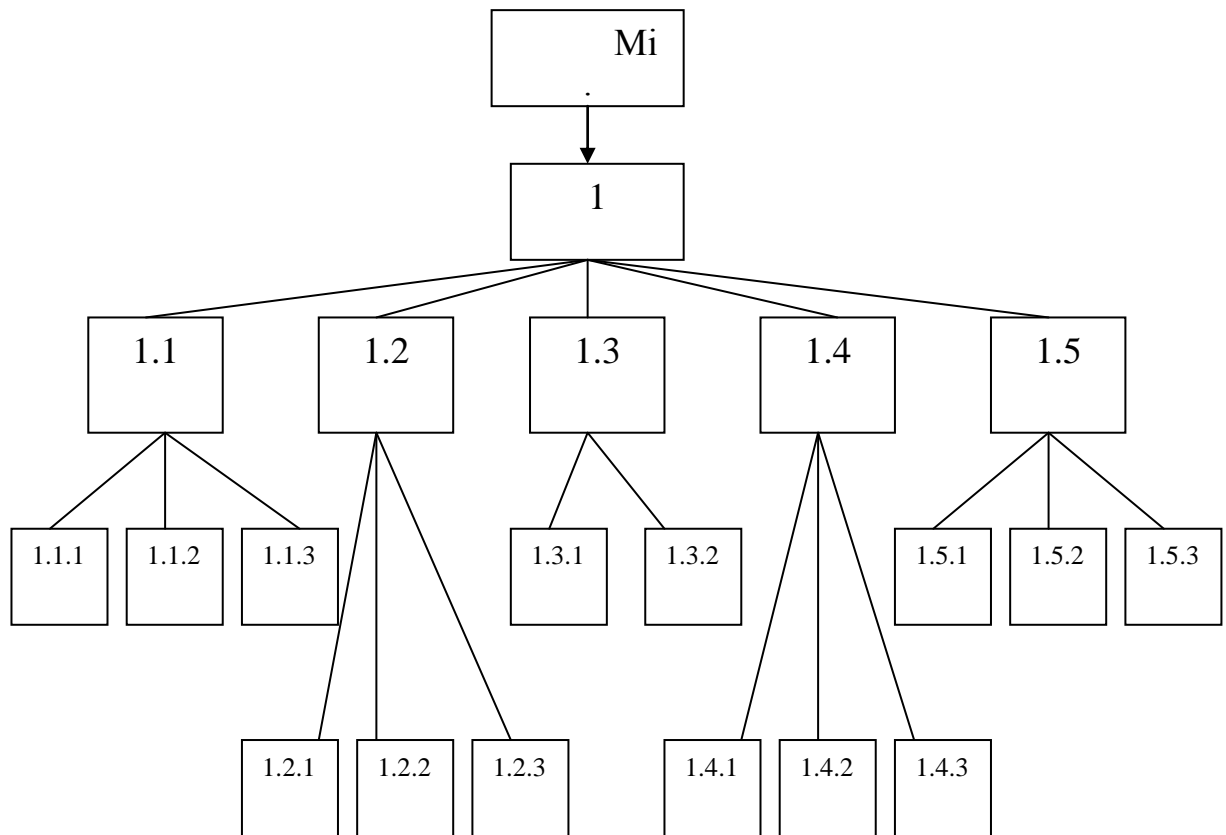


Рис. 2.2 «Дерево цілей» підвищення ефективності функціонування Фірми “Ікс-Клімат”.

1 - головна мета – підсилення конкурентних позицій на існуючому ринку та розвиток потенційних ринків збуту;

Загальні цілі (другий рівень):

- 1.1 - удосконалення управління підприємством;
- 1.2 - розвиток маркетингової діяльності;
- 1.3 - пошук і поширення ринку збуту;
- 1.4 - підвищення рентабельності продаж;
- 1.5 - забезпечення підприємства висококваліфікованим персоналом.

Специфічні цілі (третій рівень):

- 1.1.1 - удосконалення організаційної структури управління;
- 1.1.2 - удосконалення планування в організації;

- 1.1.3 - удосконалення контролю в організації;
- 1.2.1 - удосконалення збуту товарів;
- 1.2.2 - формування і удосконалення товарної і комунікаційної політики;
- 1.2.3 - прогнозування попиту на товари;
- 1.3.1 - аналіз ринку потенційних споживачів;
- 1.3.2 - аналіз попиту та потреб потенційних споживачів;
- 1.4.1 - збільшення товарообігу;
- 1.4.2 - зниження витрат обігу підприємства;
- 1.4.3 - формування і вдосконалення цінової політики;
- 1.5.1 - проведення заходів щодо навчання та підвищення кваліфікації;
- 1.5.2 - відбір тільки висококваліфікованого персоналу на роботу до підприємства;
- 1.5.3 - проведення періодичної оцінки персоналу.

В межах напряму удосконалення управління підприємством пропонується проводити удосконалення організаційної структури управління, удосконалення планування в організації, удосконалення контролю в організації.

В межах напрямку щодо розвитку маркетингової діяльності пропонується проводити удосконалення збуту товарів, формувати і удосконалювати товарну і комунікаційну політики, проводити прогнозування попиту на товари.

Розвиток напрямку пошуку і поширення ринку збуту припускає проведення аналізу ринку потенційних споживачів, аналіз попиту та потреб потенційних споживачів, збільшення товарообігу.

Розвиток напрямку підвищення рентабельності продаж потребує визначення та досягнення таких цілей, як зниження витрат підприємства, формування і вдосконалення цінової політики.

В межах напрямку щодо забезпечення підприємства висококваліфікованим персоналом необхідними цілями є проведення заходів

щодо навчання та підвищення кваліфікації, відбір тільки висококваліфікованого персоналу підприємства, проведення періодичної атестації персоналу.

В процесі роботи підприємства поставлені цілі вже реалізуються. Але ж в основному всі намічені цілі знаходяться у зоні відповідальності директора Фірми “Ікс-Клімат”, який, до того ж не має відповідних вмінь щодо реалізації напряму розвитку маркетингової діяльності на підприємстві. Адже для вирішення завдань щодо досягнення таких цілей необхідними є знання в області маркетингу. Тому досягнення поставлених цілей підприємства знаходиться під загрозою.

Комунікації, що здійснюються на підприємстві, поділяються на вертикальні, горизонтальні, формальні та неформальні. Ураховуючи на невеликий розмір підприємства, у Фірмі “Клімат” не виникають проблеми з поширенням інформації, отже ніяких бар’єрів у процесі комунікації підприємства не спостерігається.

Сучасний менеджмент розглядає організаційну культуру як потужний стратегічний інструмент, що дозволяє орієнтувати усі підрозділи та працівників на загальні цілі.

Під організаційною культурою маються на увазі в основному цінності та норми, що розділяються більшістю членів організації, а також їх зовнішні прояви. Розглядаючи організаційну культуру Фірми “Ікс-Клімат” слід відзначити її основні цінності:

Людина - головна цінність нашого підприємства! Це - клієнти нашої організації, наші співробітники і наші партнери.

Корпоративний дух нашого підприємства, високий рівень довір'я і взаємоповажає між співробітниками - як невід'ємна частина процвітаючої організації.

Партнерство на чесних позиціях.

Професіоналізм і компетентність, високий рівень підготовки кваліфікованих фахівців.

Постійне вдосконалення технологій, з метою розкриття нових можливостей в пропозиції товарів і послуг для максимального задоволення наших покупців. Ми прагнемо передбачити очікування наших клієнтів!

Творчий підхід до рішення будь-якої задачі, нестандартні рішення та ідеї в досягненні поставлених цілей, як важлива конкурентна перевага нашого підприємства.

2.3. Аналіз стану організації управління у Фірмі «Ікс-Клімат»

Ефективність організації управління багато в чому залежить від того, наскільки в системі управління регламентовані горизонтальні зв'язки. Регламентація управлінської діяльності спрямована на те, щоб насамперед, визначити:

- хто повинен вирішувати певний тип задач управління;
- як часто він повинен вирішувати ці задачі;
- з ким при цьому слід вступати у взаємостосунки;
- на досягнення яких результатів потрібно бути націленим;
- які наслідки неякісного виконання даного типу задач як для себе особисто, так і для системи в цілому.

З урахуванням цих вимог практика напрацювала різні види проектів організації процесів управління виробництвом. Одним з таких проектів є побудова функціональних матриць.

Функціональна матриця – це модель, в якій відображаються взаємозв'язки і взаємозалежність між працівниками апарату управління в процесі виконання функцій управління. Одним з видів побудови функціональних матриць є матриця розподілення відповідальності [41].

Форма для побудови матриці розподілення відповідальності представлена в табл. 2.4.

Форма для побудови функціональної матриці

Цілі або завдання підприємства	Посада 1	Посада 2	Посада 3

В функціональній матриці найчастіше використовуються наступні види розподілення функцій щодо вирішення задач в процесі управління: Р- рішення, П – підготовка рішення, ПВ – постановка спеціальних питань, К – контроль, У – узгодження, В – персональна відповідальність.

В матриці розподілення відповідальності використовуються такі умовні позначки: В – відповідальний виконавець; С – співвиконавець; І – одержувач інформації; (-) - не приймає участь.

Аналіз стану організації управління на підприємстві потребує визначення складу документів, що регламентують відносини, зв'язки і процедури управління, на яких будується організаційний механізм. Їх можна розділити на нормативно-правові акти і положення, що визначають відносини між працівниками апарату управління в процесі виконання поставлених задач, і нормативно-технологічні регламенти, що визначають процедурну сторону виконання окремих управлінських робіт, операцій і процесу управління в цілому [44].

До першого виду документів відносяться статuti підприємств і організацій і їх самостійних в правовому відношенні виробничо-господарських ланок, положення про ланки виробничого і управлінського апарату (цехах, відділах і ін.), про посади. До другого виду відносяться спеціальні інструкції,

правила, маршрутні і операційні технологічні карти, матриці повноважень по ухваленню рішень та ін.

Найважливішу роль в регламентації системного розподілу відповідальності і повноважень, що визначає суть організації управління, відіграють положення про посади (в основі розробки яких повинні лежати нормативно-технологічні регламенти, що задають процедурну сторону процесу управління). Вони є основним і універсальним документом, за допомогою якого будуються організаційно-економічні відносини між керівниками, фахівцями і технічними виконавцями. Залежно від методів, що використовуються для формування організаційних структур використовуються різні правила побудови положень про посади [46].

Всі посади діляться на категорії залежно від їх місця і ролі в процесі управління: керівники організації, її підсистем виробничих і функціональних ланок, внутрішніх підрозділів; функціональні фахівці; технічні виконавці. Для кожної категорії посад існують загальні права і відповідальність, обумовлена трудовим законодавством і господарським правом, організаційними задачами, виробничою і технологічною дисципліною, особливими умовами діяльності підприємства. Загальна частина посадового регламенту розробляється для всієї системи і, як правило, не повинна мати індивідуальних відхилень. В той же час рішення конкретних задач управління вимагає виділення специфічної відповідальності і прав кожного посадовця. Основними принципами розробки положень про посади є:

конкретність кожного параметра, що регламентується, можливість його однозначного розуміння виконавцем і відповідного контролю керівником;

персональний розподіл всіх задач управління, виключення дублювання відповідальності за їх виконання;

достатність прав для вирішення поставлених задач, що надаються, і реальність цих прав, тобто незалежність працівника при їх реалізації від зовнішніх дій і умов.

Не дивлячись на те, що технологія виконання управлінських функцій вторинна по відношенню до об'єктивних цілей, розподіл відповідальності і прав між працівниками відповідно до заздалегідь розроблених матричних класифікацій, документограм і т.п. необхідно будувати таким чином, щоб він повністю відповідав технології і організації процесів управління, що склалися або потребують розвитку на підприємстві.

Організація управління на підприємстві передбачає розподіл відповідальності між посадами щодо виконання як загальних, так і конкретних функцій.

Слід зауважити, що загальні (основні) функції управління здійснюються в кожному підприємстві і на кожному рівні управління;

властиві управлінню будь-якого підприємства;

розділяють зміст управлінської діяльності на види робіт по ознаці послідовності їх виконання в часі;

відносно самостійні і в теж час тісно взаємодіють.

До таких функцій, зокрема, в менеджменті відносять: планування, організацію, мотивацію і контроль.

Конкретні (специфічні) функції управління – є результатом розподілу управлінської праці. Такі функції включають різні види діяльності, відмінні призначенням і способом реалізації. Конкретні функції впливають не на всі організації, а на її певні сторони або частини. До складу конкретних функцій управління належать: управління основним виробництвом; управління працею і заробітною платою; - управління персоналом; управління фінансами; управління якістю продукції; управління маркетингом; й інші.

Кожна конкретна функція управління підприємства є комплексною за змістом і включає загальні функції: планування, організацію, мотивацію і контроль. Загальні і конкретні функції управління тісно зв'язані і є різними зрізами поля управління.

Розглянувши систему цілей підприємства (рис. 2.2.), необхідно розглянути її також в контексті із системою розподілення відповідальності.

Система відповідальності аналізується за допомогою матриці розподілення відповідальності, що представлена в табл. 2.4.

Таблиця 2.5

Матриця розподілення відповідальності щодо досягнення цілей та вирішення задач Фірми “Ікс-Клімат”

Цілі та задачі підприємства	Директор	Продавці
Удосконалення організаційної структури управління	В	-
Удосконалення планування в організації	В	СВ
Удосконалення контролю в організації	В	СВ
Удосконалення збуту товарів	В	СВ
Формування товарної і комунікаційної політики	В	І
Прогнозування попиту на товари	В	І
Аналіз ринку потенційних споживачів	В	І
Аналіз попиту та потреб потенційних споживачів	В	І
Збільшення товарообігу	І	В
Зниження витрат підприємства	В	СВ
Формування цінової політики	В	І
Проведення заходів щодо навчання та підвищення кваліфікації персоналу	В	І
Відбір тільки висококваліфікованого персоналу на роботу до підприємства	В	-
Проведення періодичної оцінки персоналу	В	І

За результатами заповнення матриці відповідальності можливо зробити висновок, що директор підприємства є перевантаженим забезпеченням досягнення встановлених цілей підприємства та вирішення задач, й до того ж, як вже було зазначено раніше не володіє достатнім рівнем знань для вирішення завдань, спрямованих на досягнення цілей в області маркетингу.

Організаційна структура Фірми “Ікс-Клімат” була розглянута на рис. 2.1. Організаційна структура підприємства належить до лінійного типу і має такі характеристики. Всі функції управління знаходяться у керівника (директора магазину) і кожний працівник є підлеглим до нього. Переваги даної структури управління: точне визначення і розмежування функцій і відповідальності, єдність єдиноначальності і розпорядництва, простота управління (один канал зв'язку). Недоліки: директор Фірми “Ікс-Клімат” є перевантаженим, оскільки

до нього стікається вся інформація, до того ж керівник підприємства здійснює управління всіма видами діяльності підприємства за функціональними зонами.

Умовні позначки, що використовуються в таблиці: В – відповідальний виконавець; СВ – співвиконавець; І – одержувач інформації; (-) - не приймає участь.

До того ж, у Фірмі “Ікс-Клімат”, урахуваючи на зовсім невеликий склад працівників підприємства він також і відповідає за безпосередню діяльність по кожній з зазначених функціональних зон.

Звичайно, лінійна структура управління є застосовною у нескладних видах діяльності підприємства та, за умови, незначних масштабів діяльності. Але ж з урахуванням того, що Фірма “Ікс-Клімат” за останні 3 роки, як показали результати проведеного дослідження, динамічно збільшує об’єми своєї діяльності та має перспективні цілі, забезпечення досягнення котрих обумовить ще більше навантаження директора Фірми “Ікс-Клімат”, використання даною структури управління, на наш погляд, є недоцільним. Тому, визначення напрямку у системі цілей підприємства щодо удосконалення структури управління представляється цілком вірним.

Також аналізуючи організаційну структуру управління Фірми “Ікс-Клімат” слід зазначити, що в ній існує лише один рівень управління. За принципом управління і підпорядкованості дану структуру можливо охарактеризувати як централізовану, адже керівник зосереджує у себе всі функції управління, як загальні, – приймає як найбільш загальні рішення з управління підприємством і здійсненню функцій планування, організації, мотивації, загального контролю, так і конкретними (управління продажами, фінансами, маркетингом, персоналом, постачанням).

З урахуванням того, що забезпечення здійснення торгової діяльності передбачає здійснення як основних, так і забезпечувальних процесів. Основними процесами фірми “Ікс-Клімат” є: процес постачання та процес продажу товарів. Забезпечувальними процесами є: забезпечення фінансовими коштами і бухгалтерський облік, робота персоналу щодо досягнення цілей

підприємства, маркетингова діяльність. Кожний з зазначених процесів потребує здійснення управління. Тому, у Фірмі “Ікс-Клімат” можливо виділити такі управлінські процеси: управління маркетингом, управління фінансами, управління персоналом, управління постачанням та управління збутом. Всі зазначені функції управління здійснюються директором Фірми “Ікс-Клімат”. До того ж слід зазначити, що процес маркетингової діяльності Фірми “Ікс-Клімат” ускладнюється недостатністю рівня кваліфікації директора підприємства щодо здійснення заходів такої діяльності.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2

Базою для написання дипломної роботи обрано мале підприємство, – Фірма “Клімат” у м. Луганськ. Фірма “Клімат” здійснює продаж та монтаж сучасних систем вентиляції, кондиціонування повітря та опалювання. При монтажі використовується тільки спеціальне професійне устаткування.

Фірма “Клімат” є підприємством, що не має складної організації управління, не посідає у своїй галузі домінуючого становища і відповідає певним критеріям за кількістю зайнятих і щорічним критеріям продажів.

Фірма “Ікс-Клімат”, як і будь-яка організація, має зовнішнє і внутрішнє середовище. До зовнішнього середовища належать клієнти, конкуренти, постачальники, закони, державні органи, що здійснюють контроль за діяльністю. Особливий вплив на діяльність підприємства надають фактори природного та науково-технічного середовищ, соціокультурного середовищ.

В роботі сформульовано місію підприємства, охарактеризовано персонал та технологію Фірми “Ікс-Клімат”, що є складовими внутрішнього середовища малого підприємства.

В роботі проаналізовано показники господарської діяльності Фірми “Ікс-Клімат”: результати діяльності за останні 3 роки, динаміку товарообігу, виручку від реалізації товарів (послуг) Фірми “Ікс-Клімат”.

Проведений аналіз основних показників діяльності малого підприємства дозволяє зробити висновок, що Фірма «Ікс-Клімат» стабільно розвивається та має резерви для подальшого зростання та збільшення доходів та прибутку.

В цілях дослідження стану організації управління малого підприємства в роботі рекомендовано використовувати функціональну матрицю – модель, в якій відображаються взаємозв'язки і взаємозалежність між працівниками апарату управління в процесі виконання функцій управління.

За результатами проведеного аналізу стану організації управління у Фірмі «Ікс-Клімат» зроблено висновок про те, що директор підприємства є перевантаженим забезпеченням досягнення встановлених цілей підприємства. Забезпечення здійснення торгової діяльності передбачає здійснення як основних, так і забезпечувальних процесів. Основними процесами у Фірмі «Ікс-Клімат» є: процес постачання та процес продажу товарів. Забезпечувальними процесами є: забезпечення фінансовими коштами і бухгалтерський облік, робота персоналу щодо досягнення цілей підприємства, маркетингова діяльність. Кожний з зазначених процесів потребує здійснення управління.

Всі зазначені функції управління здійснюються директором Фірми «Ікс-клімат», що свідчить про перевантаженість керівника не тільки загальними управлінськими функціями, але ж і конкретними. До того ж директор підприємства, не володіє достатнім рівнем знань для вирішення завдань спрямованих на досягнення цілей в області маркетингу. Отже, управлінські процеси на підприємстві організовані на низькому рівні. Все це свідчить про проблеми в організації управління у Фірмі «Ікс-Клімат», які потребують вирішення.

РОЗДІЛ 3

РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ МАЛИМ ПІДПРИЄМСТВОМ

3.1. Обґрунтування принципів засад та напрямів удосконалення організації управління у фірмі «Ікс-Клімат»

Діяльність щодо управління малим підприємством пов'язана з постановкою цілей і задач і з підтримкою ряду взаємостосунків між підприємством і оточенням, які дозволяють йому добиватися своїх цілей, відповідають його внутрішнім можливостям і дозволяють залишатися сприйнятливим до зовнішніх вимог.

Організація процесу управління у Фірмі “Ікс-Клімат” повинна забезпечувати рівномірність розподілу робіт по його етапах управління, що забезпечуватиме ритмічність процесу управління.

Відповідно до потреб процесу управління у Фірмі “Ікс-Клімат” необхідно забезпечити його послідовність, безперервність, циклічність, ритмічність і т.д. та, відповідно, організувати інформаційне забезпечення. Організаційні форми використання сучасних технічних засобів повинні відповідати організації процесу управління і бути його невід'ємним організаційним елементом.

Також при організації управління малим підприємством необхідно прагнути гранично можливого спрощення процедурної частини, тобто потрібно дотримувати принципу обґрунтованої необхідності відповідних процедур, їх організаційної значущості.

Проведене у роботі дослідження стану системи управління підприємством дозволило зробити висновок, що у Фірмі “Ікс-Клімат” показало, що є недоліки в організації управління на підприємстві, зокрема що стосується забезпечення досягнення цілей підприємства та виконання як загальних, так і конкретних функцій управління.

В роботі пропонується для удосконалення організації управління у Фірмі “Ікс-Клімат” використовувати метод управління по цілям. Метод управління за цілями відомий як дуже ефективний управлінський метод, що орієнтує співробітників на рішення конкретних задач. Використання управління за цілями дозволяє менеджменту розраховувати на одержання певних вигод. Насамперед концентрація зусиль і менеджерів і працівників на організаційних цілях сприяє підвищенню імовірності їхнього досягнення. По-друге, поліпшуються показники діяльності підприємства, тому що працівники зацікавлені в досягненні цілей. Більш того, участь співробітників у процесі постановки цілей і розпорядженні ресурсами сприяє підвищенню мотивації. По-третє, цілі нижчих рівнів відповідають цілям підприємства в цілому, отже, сприяють їх досягненню [15].

Процедура розробки цілей для співробітників у рамках управління по цілям являє собою процес їх спільної творчості з безпосереднім керівником. Цілі не просто «спускаються зверху», вони розробляються начальником і підлеглим спільно. У ході обговорень цілей кожного співробітника і керівник, і підлеглий починають краще розуміти, що саме необхідно робити і яким чином. Вибираються найбільш прийнятні і реалізовані способи виконання поставлених задач, уже на етапі обговорень виявляються можливі складності і проробляються способи їхнього подолання. Використання управління за цілями потребує здійснення наступної послідовності етапів (рис. 3.1):

Процес управління повинен бути організований так, щоб максимально виключався вплив суб'єктивних чинників, а це дозволить успішно здійснювати його незалежно від зміни кадрів.

Процес організації управління у Фірмі “Ікс-Клімат” повинен бути злагоджений як в просторі, так і в часі. Просторове здійснення процесу управління часто виявляється неузгодженим, несумірним з тимчасовим.

Розглядаючи управління у Фірмі “Ікс-Клімат” з функціональної сторони, необхідно виділити основні види діяльності щодо функціонального розподілу праці (функціональні зони) управління. Виходячи з того, що дане

підприємство відноситься до малого, враховуючи також, що основним його видом діяльності є торгівля побутовою технікою та її подальше обслуговування, представляється доцільним виділити наступні функціональні зони управління підприємством: маркетинг, постачання, продажі (послуги), фінанси, персонал.

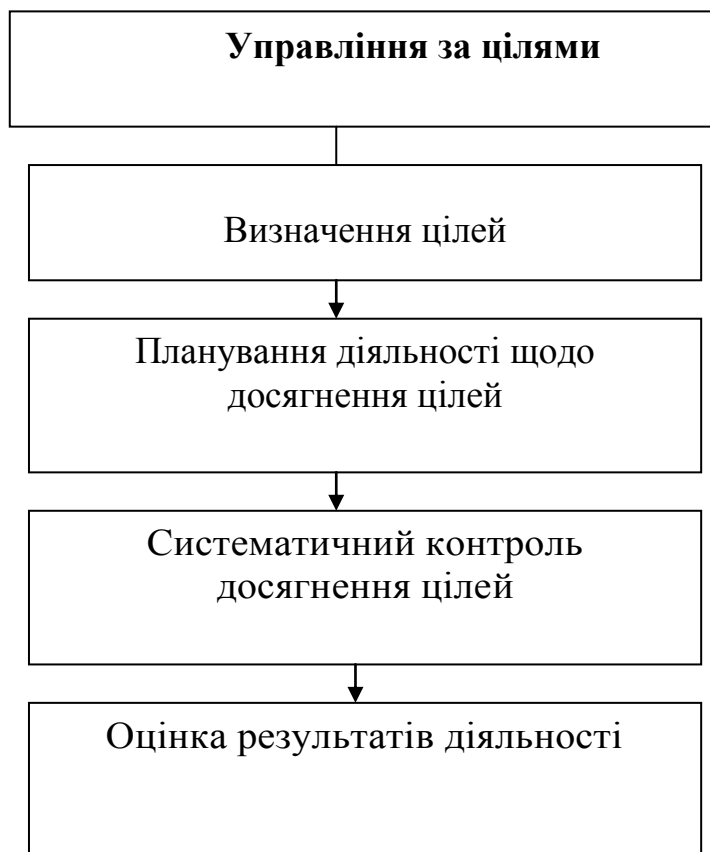


Рис. 3.1. Послідовність етапів здійснення управління за цілями.

Організація управління малим підприємством Фірмою «Ікс-Клімат» потребує цілої низки підготовчих робіт, зокрема, зміни організації роботи продавців і доповнення їх роботи новими завданнями, оновлення функцій директора малого підприємства, що виконує основні управлінські функції, а також організації робіт з впровадження нової посади на підприємстві. На рис. 3.2 відображено напрями удосконалення організації управління Фірми «Ікс-Клімат».



Рис. 3.2. Напрями та заходи щодо удосконалення організації управління у Фірмі “Ікс-Клімат”.

Посадова інструкція грає важливу роль в організації управління і дозволяє розмежувати сфери відповідальності і обов'язку співробітників. У Фірмі «Клімат» потреба в розробці посадових інструкцій виникла внаслідок

перевантаженості директора малого підприємства вирішенням завдань за різними функціональними видами діяльності підприємства.

З урахуванням того, що значно розширювати штат співробітників на даному підприємстві не представляється можливим, представляється доцільним уточнити перелік виконуваних функцій і перерозподілити їх між посадами працівників підприємства. Для цього пропонується використовувати функціональну матрицю. Функціональні матриці необхідно скласти по основних функціональних зонах управління діяльністю підприємства. До таких зон на основі проведеного аналізу стану організації управління у Фірмі «Клімат» віднесено: продажі (послуги), постачання, фінанси, маркетинг, персонал. При цьому, враховуючи, що в посадовій інструкції кожного співробітника Фірми «Ікс-Клімат» необхідно вказати обов'язки, права, відповідальність і взаємодію, представляється доцільним визначити функціональні задачі за кожним функціональним видом діяльності підприємства.

Дії співробітників щодо вирішенням задач за функціональними видами діяльності необхідно розподілити таким чином, щоб на основі їх розмежування можна було виділити права, відповідальність і напрями взаємодії співробітників підприємства. Виходячи з вищевикладеного у функціональній матриці використовуватимуться наступні умовні позначення:

Ухвалювати рішення – Р, затвердження – У, відповідальний виконавець – В, співвиконавець – СВ, підготовка пропозицій – ПП, узгодження – С, сумісне обговорення – СО, консультація – К, в роботі не бере участь – -.

Для того, щоб виділити права, відповідальність і напрями взаємодії співробітників підприємства, розподілимо відповідні умовні позначення дій співробітників таким чином:

Права – дії щодо ухваленню рішень (Р), затвердження рішень (У);

Відповідальність – дії в рамках яких співробітник є відповідальним виконавцем (В), співвиконавцем (СВ), готує пропозиції щодо вирішення задач (ПП);

Взаємодія – дії співробітника щодо узгодження (С), участь в сумісному обговоренні (СО), надання консультацій (К).

На рис. 3.3 відображено підхід до визначення змісту основних розділів посадової інструкції на основі розподілення основних дій співробітників щодо їх участі у прийнятті рішень з вирішення завдань управління на основі функціональної матриці.

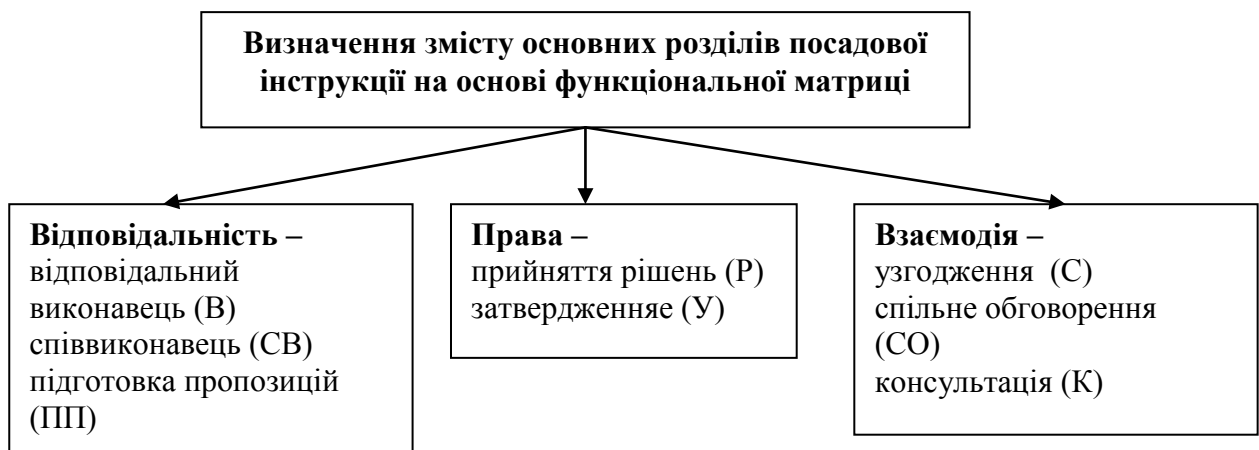


Рис.3.3. Підхід до визначення змісту основних розділів посадової інструкції.

Впровадження удосконалених посадових інструкцій на основі раціоналізації організації управління по основних функціональних видах діяльності (зонах) дозволить значно поліпшити виконавчу дисципліну й організаційний рівень управління досліджуваного підприємства та підвищити ефективність його функціонування.

3.2. Рекомендації щодо раціоналізації організації управління малим підприємством за основними функціональними зонами

На основі визначених у підрозділі 3.1. завдань, що потребують

вирішення за основними функціональними зонами Фірми «Ікс-Клімат», котрі включають як безпосередньо завдання за функціональними видами діяльності (функціональний розріз управління), так і управлінські (процесний розріз управління), проведемо заповнення функціональних матриць відповідно до функціональних видів діяльності (продажі (послуги), маркетинг, постачання, персонал, фінанси).

Основними видами діяльності Фірми «Ікс-Клімат» є роздрібна торгівля та монтаж і сервісне обслуговування побутової техніки. Тому, основним функціональним видом діяльності Фірма “ Ікс-Клімат” є продажі та надання послуг. В табл. 3.1 представлена функціональна матриця щодо управління здійсненням продаж (послуг).

Виходячи з розробленої функціональної матриці торгової діяльності та діяльності щодо надання послуг пропонується доповнити посадові інструкції працівників Фірми «Ікс-Клімат» наступними положеннями.

Таблиця 3.1

Функціональна матриця щодо управління здійсненням продаж
(наданням послуг)

Задачі	Директор	Продавці	Менеджер з постачання та збуту	Спеціаліст з установки та обслуговування техніки
Організація і проведення торгівлі	С Р	В	С	
Організація надання послуг з монтажу та сервісного обслуговування	С Р	К	-	В
Складання торгової звітності	У Р	В	-	-
Статистичний аналіз ходу продажів	С Р	СВ	В	-
Контроль і оцінка досягнутих результатів з продажу товарів (надання послуг)	В Р СО	СО	СО	СО
Визначення цілей діяльності з продажів	Р У СО	В ПП СО	С СО	
Складання плану продажів	Р У СО	СО СВ	В СО	-

В зоні відповідальності продавців знаходяться функції, по яких він є відповідальним виконавцем, співвиконавцем або готує пропозиції. Так, в зоні відповідальності продавця знаходяться задачі в частині визначення цілей в області продажів, організація і здійснення продажів (торгівлі – відповідальний

виконавець), складання торгової звітності, проведення статистичного аналізу ходу продажів (співвиконавець), складанню плану продажів (співвиконавець).

При виконанні своїх обов'язків продавець підприємства взаємодіє із співробітниками підприємства. Взаємодія здійснюється за допомогою сумісного обговорення, узгодження, консультацій.

Продавці в процесі здійснення діяльності з продажів взаємодіє з менеджером з постачання та збуту і директором Фірми «Ікс-Клімат», при визначенні цілей, а також при проведенні аналізу і виявленні проблем у сфері продажів. Погоджує ухвалені рішення щодо організації продажів на малому підприємстві із директором і взаємодіє з менеджером з постачання та збуту. Погоджує складену торгову звітність і статистичний аналіз ходу продажів із завідуючим аптекою. Бере участь в сумісному обговоренні досягнутих результатів при ухваленні рішень директором за оцінкою і проведенні контролю торгової діяльності.

Функціональною зоною Фірми «Ікс-Клімат» є маркетинг. Відповідно необхідно розподілити задачі маркетингової діяльності і дії співробітників щодо їх здійснення. Для цього необхідно використовувати функціональну матрицю. В табл. 3.2 представлено функціональну матрицю щодо управління маркетинговою діяльністю Фірми «Ікс-Клімат».

Важливою функціональною зоною управління на підприємстві є «Персонал». Відповідно управління персоналом є важливою функцією, здійснення якої є необхідним у Фірмі «Клімат» . В табл. 3.3 представлена функціональна матриця діяльності з управління персоналом.

Основні функціональні обов'язки діяльності з управління персоналом знаходиться в зоні відповідальності директора Фірми «Клімат». Директор малого підприємства ухвалює рішення в частині відбору та прийому необхідного персоналу на роботу, проведення ділової оцінки персоналу, навчання, мотивації персоналу і організації праці, постановки цілей і

Таблиця 3.2

Функціональна матриця щодо управління маркетинговою діяльністю

Задачі	Директор	Продавець	Менеджер з постачання та збуту
Вивчення споживача	С	СВ	В Р
Аналіз власного ринку підприємства	С	СО	В Р
Аналіз нових ринків збуту	С	СО	В Р
Дослідження товарів	С	СО	В Р
Аналіз об'єму товарообігу підприємства	С	СВ	В Р
Вивчення конкурентів, визначення форм і рівня конкуренції	С	К	В Р
Дослідження та здійснення рекламної діяльності	С	К	В Р
Організація торгової комунікації	С	СВ	В Р
Визначення найефективніших способів просування товарів на ринку	У С	СВ	В, Р
Розробка товарної і цінової політики	Р У	-	В
Розробка комунікаційної політики і необхідного інформаційного забезпечення збуту	Р У	-	В
Контроль і оцінка досягнутих результатів маркетингу	Р, В, СО	-	СО
Визначення цілей маркетингової діяльності	Р У СО	-	В ПП СО
Планування маркетингової діяльності	Р У СО	-	В ПП СО

Таблиця 3.3

Функціональна матриця діяльності з управління персоналом

Задачі	Директор	Продавець	Менеджер з постачання та збуту	Спеціаліст з установки та обслуговування техніки
Відбір персоналу	В Р	-	-	-
Ділова оцінка персоналу	В Р	СО	СО	СО
Навчання персоналу	В Р	СО	СО	СО
Мотивація персоналу	ВР	СО	СО	СО
Організація праці персоналу	В Р	СО	СО	СО
Визначення цілей діяльності з управління персоналом	В Р У СО	СО	СО	СО
Планування діяльності з управління персоналом	В Р У СО	СО	СО	СО
Контроль і оцінка результатів діяльності персоналу	В Р У СО	СО	СО	СО

планування діяльності з управління персоналом, аналізу ситуації і виявлення проблем в управлінні персоналом.

Директор виступає відповідальним виконавцем щодо реалізації даних задач. Зона його відповідальності полягає в забезпеченні раціонального використання коштів, спрямованих на забезпечення вирішення функціональних задач з управління персоналом.

При виконанні обов'язків в частині управління персоналом директор взаємодіє з всіма співробітниками підприємства. Взаємодія здійснюється за допомогою сумісного обговорення, яке проводиться по всіх напрямках управлінської діяльності з управління персоналом.

Наступної функціональною зоною управління є «Постачання». Здійснення діяльності з постачання є необхідним процесом у Фірмі «Клімат». Задачі в області постачальницької діяльності та розподіл дій щодо управління нею між посадами Фірми “Ікс-Клімат” відображено в табл. 3.4 у функціональній матриці управління постачанням.

Таблиця 3.4

Функціональна матриця управління постачанням

Задачі	Директор	Продавці	Менеджер з постачання та збуту	Спеціаліст з установки та обслуговування техніки
Пошук найвигідніших постачальників	С	К	В Р	К
Вивчення і аналіз ринку постачальників і ведення відповідної бази даних	С	К	В Р	-
Розробка політики взаємостосунків з постачальниками	Р СО	-	В ПП	-
Визначення нормативів складського запасу товарів	Р СО	СО	В	-
Розробка графіка поставки товарів	С	К	В Р	-
Визначення цілей діяльності з постачання	Р У СО	К	В ПП СО	К
Складання плану постачання	Р У СО	СО	В СО	СО
Контроль і оцінка досягнутих результатів	В, Р, СО	СО	СО	СО

Наступної функціональною зоною управління у Фірмі «Ікс-Клімат» визначено «Фінанси». В табл. 3.5 представлено функціональну матриця діяльності з управління фінансами у Фірмі «Ікс-Клімат».

Таблиця 3.5

Функціональна матриця діяльності з управління фінансами

Задачі	Директор	Продавці	Менеджер з постачання та збуту
Забезпечення контролю за фінансовими ресурсами	В Р СО	СО СВ	СО СВ
Складання фінансової звітності	В Р У	-	-
Аналіз фінансового стану підприємства і розробка конкретних заходів, що забезпечують зростання прибутку підприємства	В Р	СО К	СО К
Розвиток взаємозв'язків з фінансовими інститутами, що видають позики і кредити, компаніями страховок і податковими службами	В Р	-	-
Визначення цілей в сфері фінансів	В Р У СО	СО	СО
Контроль і оцінка досягнутих фінансових результатів	В Р У СО	СО	СО
Складання фінансового плану	В Р У СО	СО	СО

фінансового стану підприємства і розробки конкретних заходів, що забезпечують зростання прибутку підприємства; розвитку взаємозв'язків з фінансовими інститутами, що видають позики і кредити, страховими компаніями і податковими службами, складанню бюджету і фінансового плану, складанню звітності. По всіх перерахованих напрямках роботи директор Фірми «Ікс-Клімат» ухвалює одноосібні рішення. При виконанні обов'язків в частині фінансів директор Фірми «Ікс-Клімат» взаємодіє з продавцями і менеджером з питання забезпечення контролю за фінансовими ресурсами підприємства і в частині фінансового планування і складання бюджету підприємства, а також при проведенні аналізу фінансового стану підприємства і розробки конкретних заходів, що забезпечують зростання прибутку

підприємства. Для того, щоб виділити права, відповідальність і напрями взаємодії по кожній посаді Фірми “Ікс-Клімат” необхідно розподілити дії щодо вирішення задач, позначені відповідними умовними позначеннями у необхідні розділи посадових інструкцій.

Розділ посадової інструкції “Права” необхідно доповнити з урахуванням тих задач у вирішенні котрих відповідна посада має право ухвалювати рішення (Р) та затверджувати рішення (У).

Розділ посадової інструкції “Відповідальність” необхідно доповнити тими задачами у вирішенні котрих відповідна посада (співробітник) виступає відповідальним виконавцем (В), співвиконавцем (СВ), готує пропозиції (ПП).

Розділ посадової інструкції “Взаємодія” необхідно доповнити з урахуванням тих задач у вирішенні котрих відповідна посада повинна узгоджувати свої рішення (С), приймати участь в спільному обговоренні (СО), надавати консультації (К).

Також слід зазначити, що одна та ж посада приймає участь у вирішенні задач за різними функціональними напрямками діяльності Фірми “Ікс-Клімат”. Тому необхідно розглядати всі функціональні матриці розроблені у даному підрозділі та, відповідно, обирати необхідні положення для доповнення посадових інструкцій в межах котрих діють працівники Фірми “Ікс-Клімат”.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3

Організація управління у Фірмі “Ікс-Клімат” повинна бути орієнтованою на досягнення поставлених цілей малого підприємства. Організація процесу управління досліджуваного малого підприємства повинна забезпечувати максимально можливу керованість. Організація процесу управління у Фірмі “Ікс-Клімат” повинна забезпечувати рівномірність розподілу робіт по його етапах управління, що забезпечуватиме ритмічність процесу управління. Відповідно до потреб процесу управління у Фірмі “Ікс-Клімат” необхідно

забезпечити його послідовність, безперервність, циклічність, ритмічність і т.д. та, відповідно, організувати інформаційне забезпечення. При організації управління малим підприємством необхідно прагнути гранично можливого спрощення процедурної частини, тобто потрібно дотримувати принципу обгрунтованої необхідності відповідних процедур, їх організаційної значущості.

Удосконалення організації управління у Фірмі «Ікс-Клімат» запропоновано проводити на основі використання управління по цілях та з урахуванням розподілення задач по основних функціональних зонах малого підприємства.

В роботі виділено основні функціональні зони управління для Фірми «Ікс-Клімат»: маркетинг, постачання, продажі (послуги), фінанси, персонал.

Розглядаючи управління з позицій управління по цілях виділено основні етапи процесу управління. Основними етапами процесу управління у Фірмі «Ікс-Клімат», з урахуванням того, що це мале підприємство визначено: визначення цілей; планування діяльності щодо визначених цілей; систематичний контроль досягнутих цілей, оцінка результатів діяльності.

В роботі з урахуванням основних функціональних зон Фірми «Ікс-Клімат» виділено основні задачі по кожному з функціональних видів діяльності: маркетингової діяльності, торгової діяльності, діяльності з постачання, фінансової діяльності, управління персоналом. Доповнення перерахованих задач по основних функціональних зонах діяльності задачами щодо здійснення управління по цілях і розподіл всіх одержаних задач між конкретними виконавцями з позначенням ролі функцій кожного співробітника в процесі управління, дозволило удосконалити організацію управління у Фірмі «Клімат». В процесі розподілу задач між працівниками Фірми «Ікс-Клімат» було заповнено функціональні матриці за кожною функціональною зоною.

З урахуванням того, що значно розширювати штат співробітників на даному підприємстві не представляється можливим, в роботі запропоновано уточнити перелік виконуваних функцій і перерозподілити їх між посадами

працівників підприємства. Для цього рекомендовано використовувати функціональні матриці, котрі необхідно скласти по основних функціональних зонах управління діяльністю підприємства.

В роботі рекомендовано заходи щодо раціоналізувати організації управління малим підприємством за основними функціональними зонами.

Розділ посадової інструкції “Права” необхідно доповнити з урахуванням тих задач у вирішенні котрих відповідна посада має право ухвалювати рішення та затверджувати рішення.

Розділ посадової інструкції “Відповідальність” необхідно доповнити тими задачами у вирішенні котрих відповідна посада (співробітник) виступає відповідальним виконавцем, співвиконавцем, готує пропозиції.

Розділ посадової інструкції “Взаємодія” необхідно доповнити з урахуванням тих задач у вирішенні котрих відповідна посада повинна узгоджувати свої рішення, приймати участь в спільному обговоренні, надавати консультації.

В роботі розроблено пропозиції щодо організації управління маркетингової діяльності та удосконалення організаційної структури управління малого підприємства. Рекомендовано ввести на малому підприємстві посаду менеджера з постачання та збуту. Спеціаліст, що буде обіймати дану посаду зможе, з однієї сторони, забезпечувати здійснення маркетингової діяльності на підприємстві, а з іншої взяти на себе відповідальність щодо здійснення діяльності з постачання, котрою на підприємстві займається завідуючий аптекою.

ВИСНОВКИ

Мале підприємство є самостійною і найбільш типовою формою організації економічного життя суспільства. Малі підприємства функціонують на локальному ринку, швидко реагують на зміну кон'юнктури цього ринку, безпосередній зв'язок з споживачем, відзначаються вузькою спеціалізацією на певному сегменті ринку товарів і послуг, можливістю почати власну справу з відносно малим стартовим капіталом.

В роботі наведено сильні і слабкі сторони, можливості та загрози малих підприємств.

Управління малим підприємством являє собою поєднання різних функцій, які виникають внаслідок поділу управлінської праці. Кожна управлінська функція спрямована на розв'язання специфічних і різноманітних проблем взаємодії між окремими підрозділами та робочими місцями фірми, що вимагає здійснення великого комплексу конкретних заходів.

Основними функціями управління малим підприємством, як і в загалі управління всяким іншим підприємством, є планування, організація, мотивація і контроль.

При здійсненні управління малими підприємствами необхідно ураховувати: характер виробничого процесу, специфіку системи управління і керівництва, стан окремих компонентів (кадри, фінанси і т.д.), особливості зовнішніх впливів на підприємство.

Організація управління припускає розподіл і закріплення робіт по етапах, регламентацію і нормування їх послідовності і термінів, встановлення міри дисциплінарних стягнень, введення обов'язкових вимог здійснення процесу управління.

В роботі зроблено висновок, що організація управління на малому підприємстві повинна передбачати всебічне впорядкування процесу управління, що визначає чіткість, послідовність і допустимі межі його здійснення на основі використання делегування, повноважень та

відповідальності, їх розподілу, регламентації та встановлення горизонтальних та вертикальних зв'язків та побудови організаційної структури управління, спрямованих на досягнення цілей малого підприємства та вирішення задач.

В цілях дослідження стану організації управління малого підприємства в роботі рекомендовано використовувати функціональну матрицю – модель, в якій відображаються взаємозв'язки і взаємозалежність між працівниками апарату управління в процесі виконання функцій управління.

За результатами проведеного аналізу стану організації управління у Фірмі “Клімат” зроблено висновок про те, що директор є перевантаженим забезпеченням досягнення встановлених цілей підприємства та, до того ж, не володіє достатнім рівнем знань для вирішення завдань, спрямованих на досягнення цілей в області маркетингу, на підприємстві відсутні посадові інструкції та не встановлено чітких задач щодо досягнення цілей підприємства та не розподілено відповідальності щодо їх виконання.

Базою для написання дипломної роботи обрано підприємство Фірма “Ікс-Клімат”, яка здійснює продаж та монтаж сучасних систем вентиляції, кондиціонування повітря та опалювання. При монтажі використовується тільки спеціальне професійне устаткування.

Фірма “Ікс-Клімат” є підприємством, що не має складної організації управління, не посідає у своїй галузі домінуючого становища і відповідає певним критеріям за кількістю зайнятих і щорічним критеріям продажів. Вона належить до малого підприємства, що є досить поширеною та ефективною формою господарювання.

Фірма “Ікс-Клімат”, як і будь-яка організація, має зовнішнє і внутрішнє середовище. До зовнішнього середовища належать клієнти, конкуренти, постачальники, закони, державні органи, що здійснюють контроль за діяльністю. Особливий вплив на діяльність підприємства надають фактори природного та науково-технічного середовищ, соціокультурного середовищ.

В роботі сформульовано місію підприємства, охарактеризовано персонал та технологію фірми “Ікс-Клімат”, що є складовими внутрішнього середовища малого підприємства.

В роботі проведено аналіз системи управління Фірми “Ікс-Клімат”. Проаналізовано стан таких підсистем як цілі підприємства, принципи, персонал та культура, методи та функції управління.

Проведений аналіз основних показників діяльності малого підприємства дозволяє зробити висновок, що Фірма “Ікс-Клімат” стабільно розвивається та має резерви для подальшого зростання та збільшення доходів та прибутку.

В роботі визначено основні принципи організації управління на малому підприємстві Фірмі “Ікс-Клімат”. Організація управління на малому підприємстві повинна бути орієнтованою на досягнення поставлених цілей малого підприємства. Організація процесу управління досліджуваного малого підприємства повинна забезпечувати максимально можливу керованість. Організація процесу управління у Фірмі “Ікс-Клімат” повинна забезпечувати рівномірність розподілу робіт по його етапах управління, що забезпечуватиме ритмічність процесу управління. Відповідно до потреб процесу управління у Фірмі “Ікс-Клімат” необхідно забезпечити його послідовність, безперервність, циклічність, ритмічність і т.д. та, відповідно, організувати інформаційне забезпечення. При організації управління малим підприємством необхідно прагнути гранично можливого спрощення процедурної частини, тобто потрібно дотримувати принципу обґрунтованої необхідності відповідних процедур, їх організаційної значущості.

Удосконалення організації управління у Фірмі «Ікс-Клімат» запропоновано проводити на основі використання управління по цілях та з урахуванням розподілення задач по основних функціональних зонах малого підприємства.

В роботі з урахуванням основних функціональних зон Фірми «Клімат» виділено основні задачі по кожному з функціональних видів діяльності:

маркетингової діяльності, торгової діяльності, діяльності з постачання, фінансової діяльності, управління персоналом. Доповнення перерахованих задач по основних функціональних зонах діяльності задачами щодо здійснення управління по цілях і розподіл всіх одержаних задач між конкретними виконавцями з позначенням ролі функцій кожного співробітника в процесі управління, дозволило удосконалити організацію управління у Фірмі «Ікс-Клімат». В процесі розподілу задач між працівниками Фірми “Ікс-Клімат” було заповнено функціональні матриці за кожною функціональною зоною.

В роботі визначено основні напрями удосконалення організації управління малим підприємством Фірмою «Ікс-Клімат», що потребують цілої низки підготовчих робіт, зокрема, зміни організації роботи продавців і доповнення їх роботи новими завданнями, оновлення функцій директора малого підприємства, що виконує основні управлінські функції, а також організації робіт з впровадження нової посади на підприємстві.

З урахуванням того, що значно розширювати штат співробітників на даному підприємстві не представляється можливим, в роботі запропоновано уточнити перелік виконуваних функцій і перерозподілити їх між посадами працівників підприємства. Для цього рекомендовано використовувати функціональні матриці, котрі необхідно скласти по основних функціональних зонах управління діяльністю підприємства.

В роботі рекомендовано заходи щодо раціоналізувати організації управління малим підприємством за основними функціональними зонами.

На основі визначених завдань, що потребують вирішення за основними функціональними зонами Фірми «Ікс-Клімат», котрі включають як безпосередньо завдання за конкретними функціями (функціональний розріз управління), так і загальними управлінськими (функції управління за цілями), в роботі проведено заповнення функціональних матриць відповідно до функціональних видів діяльності (продажі (послуги), маркетинг, постачання, персонал, фінанси).