Затверджую **Погоджено**

Зав. кафедрою _____ Науковий керівник_____
(підпис) *(підпис)*

д.е.н., проф. Шимановська-Діанич Л.М.
(науковий ступінь, вчене звання, ПІБ) (*науковий ступінь, вчене звання, ПІБ)*

«____»_____2019р. «____»_____2019 р.

План

дипломної магістерської роботи студента ступеня **магістр**, спеціальності
073 «Менеджмент»
освітньої програми «Менеджмент і адміністрування»
Рейчинов Володимир Віталійович
на тему «Управління підприємством малого бізнесу: сучасні підходи та принципи»
(за матеріалами ТОВ «К.С.-Інвест»)

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ І МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ МАЛОГО БІЗНЕСУ

1.1. Сутність, значення та функції підприємств малого бізнесу в національній економіці

1.2. Особливості управління підприємствами малого бізнесу в ринкових умовах

1.3. Підходи та принципи управління підприємством малого бізнесу

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ УПРАВЛІННЯ ТОВ «К.С-ІНВЕСТ»

2.1. Управлінська діагностика та характеристика ТОВ «К.С-Інвест» як соціально-економічної системи

2.2. Аналіз господарсько-фінансової діяльності ТОВ «К.С-Інвест»

2.3. Дослідження та оцінка особливостей управління ТОВ «К.С-Інвест»

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ТОВ «К.С-ІНВЕСТ»

3.1 Основні напрями оптимізації структури управління ТОВ «К.С-Інвест»

3.2. Підвищення ефективності управління економічною діяльністю ТОВ «К.С-Інвест»

3.3. Застосування прогресивних форм та методів розвитку корпоративної культури на ТОВ «К.С-Інвест»

Висновки

Студент _____ Рейчинов В.В.
(підпис) *(ініціали, прізвище)*

«_____» _____ 2019 р.

ВСТУП

Світовий досвід і практика господарювання свідчать, що найважливішою ознакою ефективної ринкової економіки є наявність потужного сектора підприємств малого бізнесу. Незважаючи на значну роль цього сектору в економіці, результати його функціонування в Україні значно нижчі, ніж в інших країнах світу, і навіть тих, які, як і Україна, реформують адміністративно-командну економіку в ринкову систему господарювання. Зокрема, за рівнем зайнятості населення малий бізнес більш ніж втричі відстає від європейського рівня, а частка у ВВП складає близько 10% для України, тоді як у розвинених країнах це значення перевищує 50% [47]. За даними Державної служби України з питань регуляторної політики та розвитку підприємництва з часів набуття Україною незалежності і до 1 липня 2018 року статус приватного підприємця отримало близько 6 млн. осіб, а 2 млн. 099 тис. 999 млн. осіб припинили власну справу [20].

В цих умовах необхідним є вдосконалення форм та методів управління господарським комплексом, потрібен значно вищий рівень управління розвитком малого бізнесу, підприємницької діяльності взагалі, і малого підприємництва зокрема. Розвиток малого підприємництва на всіх ієрархічних рівнях управління вимагає відповідного забезпечення. Одним з важливих завдань, що потребують нагального вирішення, є удосконалення організації управління підприємств малого бізнесу, тому що часто невдачі малих підприємств обумовлюються багатьма причинами, але найголовнішою є незадовільне управління колективом, недоліки в менеджменті. Недосконаліть системи управління на таких підприємствах ускладнює і сповільнює обґрунтування та вибір конкретних напрямків господарського розвитку, збільшує ймовірність помилок, що є основною причиною низької ефективності сучасного малого бізнесу.

В останні роки з’явилася велика кількість робіт вітчизняних учених і практиків, які вивчають особливості управління малими підприємствами у

різних його аспектах. Проблеми формування малого підприємництва досліджували Бобиль О., Бусек Ю., Варналій З., Геєць В., Кужель О., Лапуста М., Лук'яненко Д., Пихлер Й. та ін. Значний внесок у розробку теорії і методології управління підприємствами малого бізнесу внесли Бак Р., Говорушко Т., Греджева Т., Іванов Ю, Колесникова Л., Красота О. Кузьмін О., Половян О., Пудсакулич В., Скібіцька, Л.Шерстенников Ю. та ін.

Однак ще багато теоретичних і методичних питань, пов'язаних з організацією управління підприємствами малого бізнесу, особливо в сучасних умовах, залишаються невирішеними. Враховуючи складну економічну і соціально-політичну ситуацію в країні, постає необхідним сформувати у сучасного менеджера вміння професійно управляти різними критичними ситуаціями, підготувати керівника не тільки своєчасно їх попереджувати, ліквідовувати, долати, шукати виходи, але й визначати чіткі позиції стосовно них, формувати нове ставлення до них, застосовувати нові форми, стратегії і методи управління.

Таким чином, актуальність питань управління малого підприємством малого бізнесу, а також недостатня їхня розробленість як у теоретичному, так і в практичному аспектах, визначили мету, задачі і зміст дипломної роботи.

Метою дипломної магістерської роботи є теоретичне обгрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо організації управління ТОВ «К.С-Інвест».

Поставлена мета визначила необхідність вирішення таких завдань:

розглянути сутність, значення та функції підприємств малого бізнесу в національній економіці;

дослідити особливості управління підприємствами малого бізнесу в ринкових умовах;

розглянути підходи до управління підприємства малого бізнесу;

провести управлінську діагностику та надати характеристику ТОВ «К.С-Інвест» як соціально-економічної системи;

здійснити аналіз господарсько-фінансової діяльності ТОВ «К.С-Інвест»;

провести оцінку та зробити аналіз особливостей організації управління ТОВ «К.С-Інвест»;

запропонувати основні напрями вдосконалення структури управління ТОВ «К.С-Інвест»;

дослідити основні напрями підвищення ефективності управління економічною діяльністю ТОВ «К.С-Інвест»;

розглянути можливості застосування прогресивних форм та методів розвитку корпоративної культури на ТОВ «К.С-Інвест».

Об'єктом дослідження є процес управління малим підприємством ТОВ «К.С-Інвест».

Предмет дослідження склали соціально-економічні закономірності функціонування ТОВ «К.С-Інвест» та теоретичні, методичні і практичні основи управління ним.

Методологічною основою дипломної роботи є сукупність пізнавальних засобів, методів, прийомів, що використовувались в процесі дослідження, а також фундаментальні положення економічної теорії та загальнонаукові принципи проведення досліджень. Теоретичною основою дослідження стали наукові праці провідних вітчизняних і зарубіжних учених і спеціалістів в області розвитку малого підприємництва та організації управління підприємством малого бізнесу.

При виконанні дослідження використані положення системного підходу, метод логічного аналізу, метод порівняльного аналізу, методи спостереження і узагальнення, метод моделювання, анкетування.

Елементами наукової новизни в дослідженні є запропоновані автором напрями вдосконалення структури управління ТОВ «К.С-Інвест» та прогресивних форм та методів розвитку корпоративної культури.

Практична значущість результатів дослідження полягає в можливості впровадження запропонованих напрямів удосконалення організації

управління в діяльність підприємств малого бізнесу різних організаційно-правових форм.

Інформаційну базу дослідження склали чинні законодавчі акти та нормативні документи з питань розвитку малого підприємництва; наукові дослідження вітчизняних і іноземних учених, що стосуються проблем менеджменту; спеціальна наукова література з питань організації управління підприємствами; інформаційні ресурси мережі Internet; результати досліджень і спостережень автора.

Дипломна магістерська робота складається зі вступу, чотирьох розділів, висновків і пропозицій, списку використаних джерел і додатків. Текст викладений на 147 сторінках, в роботі міститься 28 таблиць, 12 рисунків, список використаних джерел містить 103 найменування.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ І МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ МАЛОГО БІЗНЕСУ

1.1. Сутність, значення та функції підприємств малого бізнесу в національній економіці

У кожному суспільстві підприємництво передбачає функціонування поряд з великими цілої системи малих підприємств, у тому числі й таких, які базуються на індивідуальній трудовій діяльності окремих осіб або сімей. Ця форма господарської діяльності в нашій країні фактично не розвивалася. Проте перехід від командно-адміністративних до економічних методів господарювання створює реальні умови для розвитку малого бізнесу. Зауважимо, що бізнес означає підприємницьку діяльність, спрямовану на одержання прибутку.

Малий бізнес є важливою складовою ринкової економіки. Досвід розвинених країн свідчить, що 60 % валового внутрішнього продукту забезпечує малий бізнес, на підприємствах цього сектора працює понад 50 % загальної численності зайнятих [44, с. 512]. В 2017 році цим сектором було забезпечено всього 4,4 % ВВП, хоча до нього відносять 85,1% підприємств зареєстрованих в Україні [11, с. 60].

Одним із важливих чинників, через котрі підприємства стають банкрутами є недостатній рівень управлінських знань. За дослідженнями чинників банкрутства малих підприємств в США 98% невдач обумовлено неефективним управлінням (45% – некомпетентність, 9% – відсутність досвіду у виробництві, 18% – недостатній управлінський досвід, 20% – вузький професіоналізм, 3% – невиконання професійних обов’язків) і тільки 2% пояснюють причинами, які не пов’язані з управлінням підприємством [8].

В Україні управління також є слабкою ланкою, особливо на підприємствах, що представлені у секторі малого бізнесу [29, с. 7]. Дослідження довели, що тільки кожен п’ятий менеджер малого підприємства аналізує фінансові результати діяльності, третина з них – кожен тиждень, 42% – раз у місяць [30, с. 42].

Малий бізнес (англ. small business) – бізнес, що спирається на підприємницьку діяльність невеликих фірм, малих підприємств, і які формально не входять до жодних об'єднань. Для малого бізнесу характерні незалежний менеджмент, власний капітал, локальний район операцій, невеликі розміри. Він відіграє значну роль у забезпеченні зайнятості (в США майже третина робочих місць припадає на фірми, де працює менше 100 осіб), певною мірою забезпечує насичення ринку споживчими товарами та послугами, сприяє послабленню монополізму, розвиткові конкуренції, структурній перебудові економіки, є засобом досягнення особистого успіху. Малий бізнес – важливе джерело інновації. До винаходів, зроблених ним, належать літаки, гелікоптери, персональні комп'ютери тощо.

Підприємницька діяльність може здійснюватися в різних масштабах, а тому підприємництво можна розподілити на мале, середнє та велике. Світовий досвід господарювання свідчить, що мале, середнє та велике підприємництво не взаємно виключають, а доповнюють одне одного. Останнє пояснюється тим, що, з одного боку, ключовим елементом зовнішнього середовища малого і середнього бізнесу є великий бізнес. А з другого боку, місце великого бізнесу визначається двома чинниками:

його провідною роллю в ринковій системі;

його величезним потенціалом підтримки з боку малих та середніх фірм через широкий спектр форм господарської інтеграції.

Тісний взаємозв'язок між великим і малим бізнесом, сприятливі умови для розвитку як одного, так і другого дають плідні результати на рівні національної економіки. Тому не дивно, що економіка західних країн вже давно ґрунтується на двох засадах – на великих організаційно-господарських

структурах та малому бізнесі. Перша надає їй стабільності й керованості, відкриває шлях до великомасштабної реалізації науково-технічних інновацій; друга створює конкурентне середовище, забезпечує виробництву гнучкість та індивідуалізацію.

Згідно з Законом України від 22 березня 2017 р. №4618-VI «Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні» до суб'єктів малого підприємництва належать фізичні особи – підприємці та юридичні особи, у яких середня кількість працюючих за звітний період (календарний) рік не перевищує 50 осіб, річний дохід від будь-якої діяльності не перевищує суму, еквівалентну 10 млн. євро, визначену за середньорічним курсом НБУ [74].

До великих суб'єктів підприємництва належать юридичні особи, у яких середня кількість працюючих за звітний період (календарний рік) перевищує 250 осіб, а річний дохід від будь-якої діяльності перевищує суму 50 млн. євро, визначену за середньорічним курсом НБУ.

До числа суб'єктів середнього підприємництва належать усі інші, хто не належить до малих або великих, тобто у яких середня кількість працюючих за календарний рік – у межах від 50 до 250 осіб, а річний дохід від будь-якої діяльності – у межах від 10 до 50 млн. євро.

Природа малого бізнесу у XXI столітті може бути визначена двома чинниками: а) воно об'єктивно існує і розвивається як певна цілісність, сектор економіки; б) воно є особливим типом підприємницької діяльності.

Малий бізнес є найбільш динамічним елементом структури національного господарства. Його роль у житті суспільства при ринковій системі господарювання полягає в тому, що воно [47, с.3]:

є одним із провідних секторів економіки;

формується на засадах дрібнотоварного виробництва;

визначає темпи економічного розвитку, структуру і якісну характеристику ВВП;

здійснює структурну перебудову економіки, характеризується швидкою окупністю витрат, свободою ринкового вибору;

забезпечує насичення ринку споживчими товарами і послугами повсякденного користування, а, отже, і попиту, реалізацію інновацій, додаткові робочі місця;

має високу мобільність, раціональні форми управління;

формує новий соціальний прошарок підприємців-власників;

сприяє послабленню монополізму, розвитку конкуренції.

Місце малого бізнесу в національній економіці найкраще проявляється через його функції. У стабільній ринковій економіці це функції [51, с.17-18]:

формування конкурентного середовища;

надання гнучкості ринковій економіці;

сприяння швидкому розвитку науково-технічного прогресу;

поглинання надлишкової робочої сили під час циклічних спадів та структурних зрушень економіки, створення нових робочих місць;

пом'якшення соціальної напруги і демократизації ринкових відносин шляхом формування середнього класу в суспільстві.

Разом з тим під час реформування соціально-економічної системи малий бізнес виконує й інші специфічні функції [80, с.9]:

сприяє формуванню численних суб'єктів ринкового господарства, насамперед недержавного сектора економіки, шляхом стимулювання ділової активності населення і народження нової соціальної верстви підприємців-власників, які становлять соціальну базу економічних реформ;

сприяє процесам первісної демонополізації, приватизації та роздержавлення економіки, стимулювання розвитку економічної конкуренції;

вивільнює державний сектор від виробництва нерентабельної для нього дрібносерійної та штучної продукції і тим самим підвищує ефективність діяльності великих підприємств, великого бізнесу;

надає робочі місця вивільненим з державного сектора верствам населення, сприяючи подоланню прихованого безробіття;

долає властиві економікам постсоціалістичних країн, у тому числі й України, консерватизм, інертність та слабку сприйнятливість до технічних досягнень, стимулює впровадження інновацій;

насичує національний ринок та активізує споживчий попит.

Малий бізнес є органічним структурним елементом ринкової економіки. Цей сектор історично і логічно відігравав роль необхідної передумови створення ринкового середовища. Ця специфіка та своєрідне функціональне призначення малого бізнесу набуває особливого значення для країн, які йдуть шляхом відтворення ринкової системи господарювання. Здатність малого бізнесу до структуроутворення ринку висуває завдання його відродження та спрямовує до першочергових заходів реформування економіки України на сучасному етапі.

Малий бізнес – це самостійна, систематична господарська діяльність малих підприємств будь-якої форми власності та громадян-підприємців (фізичних осіб), яка проводиться на власний ризик з метою отримання прибутку. Практично, це будь-яка діяльність (виробнича, комерційна, фінансова, страхова тощо) зазначених суб'єктів господарювання, що спрямована на реалізацію власного економічного інтересу.

Суть та значення малого бізнесу полягає в тому, що він є провідним сектором ринкової економіки; основою дрібнотоварного виробництва; визначає темпи економічного розвитку, структуру та якісну характеристику ВВП; здійснює структурну перебудову економіки, швидку окупність витрат, свободу ринкового вибору; забезпечує насичення ринку споживацькими товарами та послугами повсякденного попиту, реалізацію інновацій, додаткові робочі місця, має високу мобільність, раціональні форми управління; формує новий соціальний прошарок підприємців-власників; сприяє послабленню монополізму, розвитку конкуренції [1].

Внесок малих підприємств у ВВП різних країн на початок третього тисячоліття був такий: Японія - 70 %; США - 50%; Німеччина - 48 %; Україна - 9-10 % [40, с.150].

Зайнятість працюючого населення різних країн у малому бізнесі склала: Японія - 78 %; Європейський союз - 70 %; США - 60 %; Україна - менше ніж 11 % [3, с.169].

Можливість ефективного функціонування малих форм виробництва визначається поряд з їхніми перевагами порівняно з великим виробництвом: близькість до місцевих ринків і пристосування до запитів клієнтури; виробництво малими партіями, що невигідно великим фірмам; виключення зайвих ланок керування і т. д. Малому виробництву сприяє диференціація й індивідуалізація попиту в сфері виробничого й особистого споживання.

У свою чергу, розвиток середнього і дрібного виробництва створює сприятливі умови для оздоровлення економіки: розвивається конкурентне середовище; створюються додаткові робочі місця; активніше відбувається структурна перебудова; розширюється споживчий сектор. Розвиток малих підприємств веде до насичення ринку товарами і послугами, підвищення експортного потенціалу, кращому використанню місцевих сировинних ресурсів.

Велике значення має здатність малих підприємств розширювати сферу застосування праці, створювати нові можливості не тільки для працевлаштування, але насамперед для підприємницької діяльності населення, розгортання його творчих сил і використання вільних виробничих потужностей.

Малий бізнес включає в себе індивідуальну трудову діяльність громадян, що мають статус юридичної особи, або не мають його.

Отже, малим підприємством може бути кооператив і товариство з обмеженою відповідальністю, перукарня і магазин та будь-які інші утворення, якщо вони за своїми параметрами вписуються в задані за

розмірами обмеження. Більшість підприємств малого бізнесу – це малі фірми, в яких працюють від трьох до десяти осіб.

Малий бізнес у країнах з розвинутою ринковою економікою є наймасовіший, провідний сектор, який визначає темпи економічного розвитку, структуру та якісну характеристику валового національного продукту, є основою сучасної ринкової інфраструктури. В наших умовах розвиток мережі підприємств малого бізнесу необхідний як для створення в економіці нормальних конкурентно-ринкових відносин, так і з метою активізації структурної перебудови, насамперед на користь розвитку виробництва товарів народного споживання, торгівлі, громадського харчування, сфери послуг, де переваги малих підприємств виявляються особливо рельєфно. Не менш важлива роль підприємств такого типу і при безробітті для створення нових робочих місць, а також з погляду можливостей насичення споживчого ринку. Це найдешевший шлях переходу до ринку. Перспективність підприємств малого бізнесу залежить від [33]:

формування цілісного дрібнотоварного укладу, що поєднує різні форми власності;

використання в більшості випадків суто ринкових методів відтворення, незалежність і свобода дій;

характеру технології, форми знарядь праці, їх спеціалізації, адаптації до особливостей місцевих умов та характеристики місцевого ринку;

різкого підвищення ефективності наукового-технічного прогресу (ресурсозберігаючий тип НТП);

соціальної результативності економіки;

високої швидкості обігу авансового капіталу;

низьких витрат на виробничу інфраструктуру, управлінські видатки;

повнішого завантаження і високої продуктивності «живої» праці та обладнання, невеликих інвестицій в обладнання;

низьких питомих витрат на транспорт і управління;

мобільності у прийнятті виробничих рішень під впливом змін кон'юнктури ринку, можливості прийняття гнучких та оперативних рішень.

Використання переваг підприємств малого бізнесу може дати досить позитивний ефект безпосередньо вже в умовах нинішнього етапу економічної реформи. Ці підприємства рухливіші, гнучкіші, вони швидко реагують на зміни, що відбуваються на ринку. Саме невеликі підприємства виявляються найбільш мобільними до впровадження прогресивних методів господарювання. Вони можуть швидко і без негативних наслідків змінити свої виробничі програми, освоїти виробництво високорентабельних товарів, що користуються попитом, відмовитись від випуску нерентабельної продукції [49].

Суб'єктами дрібного бізнесу виступають як окремі громадяни, так і малі підприємства. Виходячи з цих особливостей, можна виділити два шляхи утворення малих підприємств. Перший – створення на новому місці, другий – виділення підрозділу з вже діючого підприємства.

Життєвий цикл підприємств малого бізнесу становить 3-5 років. Після закінчення цього строку невелика частина підприємств, накопичивши початковий капітал, продовжує функціонувати або набуває іншого статуту і змінює форму бізнесу. Друга, більша частина – припиняє своє існування. Проте кількість підприємств, що народжуються, постійно перевищує кількість тих, що припинили свою діяльність.

Отже, підприємствам малого бізнесу притаманне індивідуальне підприємництво. Тут, особливо в наших умовах, характерною може бути приватна власність як власність однієї особи. У країнах з розвинутою ринковою економікою класична приватна власність як власність однієї особи має обмежені можливості та поширення, а в середньому та великому бізнесі – це явище надто рідкісне.

Малі підприємства в усьому світі відіграють важливу роль. В останні декілька років у Західній Європі, США і Японії велике значення набув дрібний бізнес, де він поданий сукупністю малих і середніх підприємств.

Основна їхня маса – це дрібні підприємства, у яких працюють не більше ніж 20 чоловік. Малі підприємства забезпечують 2/3 приросту нових робочих місць, що дозволило значно скоротити безробіття в цих країнах [40].

Малі підприємства ефективні не тільки в споживчій сфері, але і як виробники окремих вузлів і малих механізмів, напівфабрикатів і інших елементів, необхідних для виробництва кінцевої продукції, випуск яких невигідний великим підприємствам. Все це обґрунтовує необхідність комплексного підходу до визначення місця і ролі малих підприємств в економіці товариства. У малому підприємництві криються великі резерви, що можна поставити і на службу України.

Наприклад, малі і середні фірми США виробляють 50 % валового національного продукту і половину валового продукту приватного сектора, у тому числі: в оброблюваній промисловості – 21 %, будівництві – 80 %, оптовій торгівлі – 86 %, сфері обслуговування – 81 %. На цих підприємствах зосереджена половина всіх зайнятих у приватному секторі працівників. Вони забезпечують створення й освоєння біля половини всіх нововведень в економіці США, що відносяться до сфери науково-технічного прогресу. При цьому в середньому на один долар витрат вони впроваджують нововведень у 17 разів більше, ніж великі.

Останніми роками прискорилися концентрація і централізація капіталу в країнах Європи, наприклад, у сталевій промисловості в Бельгії, нафтових концернах Іспанії, в АПК Данії і Голландії, а також концернах сталі, фармацевтики, деревообробки Швеції й у годинниковій промисловості Швейцарії. Найважливіша риса концентрації і централізації капіталу та, що руйнування багатьох дрібних і середніх фірм не призвело до зникнення дрібного бізнесу. Він проявив живучість, спроможність до відтворення й одночасно викликав інтерес до себе з боку великих концернів. Дрібні і середні фірми відшукують «спеціалізовані ніші», де виступають субпідрядниками концернів у великосерійному виробництві. У Західній Європі близько половини продукції обробної промисловості виготовляється

на дрібних і середніх підприємствах. Не будучи монопольними, вони всі свої зусилля спрямовують на пристосування до внутрішніх умов виробництва і збуту. Транснаціональні корпорації надають їм можливість першими апробувати нову продукцію, щоб самим перейти до масового виробництва. Місце дрібних фірм, що розоряються, займають нові, так що відбувається їхнє відтворення. У кризові роки зайнятість у дрібному бізнесі не скорочувалася.

Малі підприємства користуються підтримкою в усіх країнах. Цей факт підтверджує, що мале підприємництво як нова форма суспільно необхідної праці відповідає соціально-економічним інтересам України. Ця діяльність однаковою мірою корисна як для економіки країни в цілому, так і для кожного громадянина окремо, і тому заслужено одержала державне визнання і підтримку. Малі підприємства в процес суспільного виробництва включають додаткову працю, що створює нові цінності, збільшує національний доход і національне багатство. Мале підприємництво є таким джерелом розвитку, від якого Україна не може відмовитися ні зараз, ні в майбутньому.

Залежно від того, який вид діяльності і яку стратегію поведінки вибирає підприємство на ринку, в економіці західних країн виділяють такі види малих підприємств: комунанти, патієнти, експлеренти [9].

Комунанти. Малі підприємства цієї групи, як правило, спеціалізуються на виготовленні окремих вузлів і деталей, іноді здійснюють проміжне складання. Ці підприємства дуже тісно взаємодіють із великими підприємствами через систему коопераційних зв'язків, систему субпідряду. За допомогою цих підприємств велике виробництво звільняється від невигідного йому допоміжного неефективного виробництва. Малі підприємства цієї групи, знаходяться в значній залежності від великих і ведуть жорстку конкурентну боротьбу між собою.

Патієнти. Підприємства цієї групи спеціалізуються на випуску кінцевої (готової) продукції, орієнтованої в основному на локальні ринки збуту з

обмеженим попитом, на місцеві джерела сировини і матеріалів. Це виробництво продуктів, одягу, взуття, дрібні будівельні роботи. Вони досить незалежні від великих, іноді можуть створити конкуренцію і великому підприємству завдяки високій якості виробленого продукту.

Експлеренти. Підприємства цієї групи – так звані ризикові фірми або інноваційні підприємства. Займаються в основному науковими, конструкторськими розробками, комерційним освоєнням технічних відкриттів, виробництвом дослідних партій товарів.

Мале підприємство здійснює свою діяльність в усіх сферах і галузях народного господарства, виконуючи один або декілька видів діяльності. Однак варто мати на увазі, що окремі види діяльності підлягають винятково державним підприємствам, а виробництво ряду товарів може бути здійснено тільки на підставі спеціального дозволу (ліцензії). Мале підприємство має самостійність у здійсненні своєї господарської діяльності, в розпорядженні продукцією, що випускається, прибутком, що залишився після сплати податків та інших обов'язкових платежів, якщо інше не передбачено його статутом.

Отже, у структурі сучасної ринкової економіки співіснують та органічно взаємодоповнюються малий, середній та великий бізнес. Проте на відміну від двох останніх малий бізнес є вихідним, найбільш чисельним, а тому і найбільш поширеним сектором економіки. Відмінності між цими трьома видами бізнесу обумовлені різним рівнем суспільного поділу праці, характером спеціалізації та усуспільнення виробництва, а також вибором технологічного типу виробничого процесу. В свою чергу, можемо зазначити, що, малий бізнес – це самостійна, систематична господарська діяльність малих підприємств будь-якої форми власності та громадян-підприємців (фізичних осіб), яка проводиться на власний ризик з метою отримання прибутку. Практично, це будь-яка діяльність (виробнича, комерційна, фінансова, страхова тощо) зазначених суб'єктів господарювання, що спрямована на реалізацію власного економічного інтересу. Враховуючи

значну роль малих підприємств для відродження національної економіки, доцільно приділити увагу дослідженню особливостей управління ними, що буде зроблено в наступному підрозділі дипломної роботи.

1.2. Особливості управління підприємствами малого бізнесу в ринкових умовах

З позиції управління всі підприємства (в тому числі й малі) належать до організацій. Таким чином малим підприємствам притаманні властивості організацій: використання ресурсів, залежність від навколишнього середовища, горизонтальне та вертикальне розділення праці, ієрархія, необхідність управління. З цієї позиції менеджменту – управління малим підприємством розуміється, як процес планування, організації, мотивації та контролю, які необхідні для досягнення цілей підприємства, які представлені на рис. 1.1.

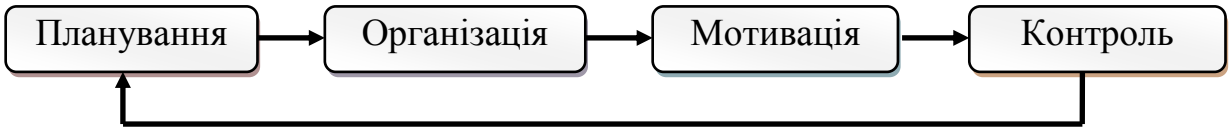

Рис. 1.1. Схема послідовності функцій управління малим підприємством

Слід відзначити, що для малих підприємств притаманні управлінські процеси аналогічні до великих організацій. Але управління малими підприємствами має свої особливості, які пов'язані з малим масштабом діяльності, що обумовлює недосконаліть організаційної структури й відсутність чіткого поділу праці. При розгляді управління такого

підприємства необхідно мати на увазі гнучкість і динамічність останнього, об’єднання прав, обов'язків і відповідальності власника з функціями управління. У більшості це обумовлено бажанням власника мінімізувати рівень ризику. Керівник, найчастіше, самостійно виконує більшість функцій, але відмова від делегування повноважень (або їхньої частини) спричиняє дефіцит часу на управлінську діяльність і негативно позначається на результатах роботи підприємства. Оскільки керівникові необхідно займатися не тільки поточною роботою, але й бачити перспективу її діяльності, доцільно витратити час на навчання працівника, здатного виконувати певні управлінські функції, і делегувати йому повноваження, чим постійно виконувати цю роботу.

Слід підкреслити, що малим підприємствам притаманні наступні риси, які обумовлюють особливості управління малим підприємством [1, 7, 23, 41, 68]:

єдність права власності й безпосереднього управління підприємством. Власник, як правило, сам управляє підприємством, беручи на себе ризик і несучи відповідальність не тільки за інвестований капітал, але й за прийняті поточні рішення;

так звана видимість і прозорість малого підприємства, масштаби якого дозволяють власникові забезпечувати більш ефективний контроль;

персоніфікований характер відносин підприємця з постачальниками ресурсів і покупцями готової продукції, а також неформальний, особистісний характер відносин з кожним працівником підприємства і знання його інтересів і труднощів, що створює більше діючий механізм мотивації праці;

відносно невеликі ринки ресурсів і збуту, що не дозволяють малій фірмі впливати на ціни й обсяг реалізації продукції в рамках галузі, що змушує їх застосовувати стратегії пристосування до середовища. Із цього правила є виключення. Деякі малі фірми настільки вдало визначають свою ринкову нішу, що практично стають у її межах монополістами;

на малому підприємстві принципово в порівнянні з великою

компанією співвідношення власників та найманих робітників. Існує сімейний характер ведення справи: родина нерідко включається в число працівників, базовий капітал малого підприємства часто формується за рахунок сімейних заощаджень, сама справа успадковується представниками родини й т.д.;

малі підприємства характеризуються особливим характером фінансування. Якщо великі корпорації формують необхідні фінансові засоби через фондові біржі, то мале підприємство може розраховувати на порівняно невеликі кредити банків, власні засоби й неформальний ринок капіталу (засоби беруться в борг у друзів, родичів, інших підприємців і т.п.).

Для ефективного управління малим підприємством доцільно ураховувати відмінності у поведінці малих та великих підприємств. Можна виділити наступні відмінності у поведінці малих підприємств, які представлені у табл. 1.1.

Таблиця 1.1.

Відмінності у поведінці малих підприємств від середніх та великих підприємств [77]

Критерії порівняння	Малі підприємства	Середні підприємства	Великі підприємства
Цілі	Визначаються ринком, інтуїтивно, з імпровізацією	Коректуються ринком та стратегією, винахідливо	Домінування на ринку, систематичне та стратегічне
Менеджмент	Особистий, авторитарний, прямий	Особистий, невелика компанія фахівців, використання зовнішніх експертів	Командний, велика команда фахівців, функціональна або дивізіонна організаційна структура, консультаційна структура
Продукт	Відсутнє планування та маркетингові дослідження	Короткострокове та несистематичне довгострокове планування, несистематичні маркетингові дослідження	Довгострокове планування регулярні маркетингові дослідження

Продовження табл. 1.1

Критерії порівняння	Малі підприємства	Середні підприємства	Великі підприємства
Персонал	Особисті відносини з персоналом, висока степінь мотивації, відсутність впливу професійні спілки, відсутня рада трудового колективу(РТК)	Відносини співробітництва, організаційне середовище, невисока ступінь мотивації, вплив профспілки та РТК	Жорстка ієрархія відносин, співробітництво у колективі, утруднена мотивація, сильні профспілки та ОТК
Фінанси	Родина, банк	Родина, банк, акції	Банк, акції

Слід зазначити особливості процесу управління на малих підприємствах. На малому підприємстві, як альтернативу плануванню, використовують «підприємницьке чуття» [68, с. 139]. Рішення, що опираються на інтуїцію, можуть цілком відповідати виробничо-господарським інтересам підприємства, але ймовірність ухвалення правильного рішення за допомогою нераціональних процедур набагато нижче, ніж при раціонально обґрунтованій, планомірній дії. Тому імпровізацію й інтуїцію варто розглядати як доповнення до планування, але не як його повноцінну альтернативу.

На більшості малих підприємств відсутній плановій відділ, функції планування виконує керівник, тому часто плани документально не відображаються. У результаті цього про розмір планових показників персонал може тільки здогадуватися. Це має негативні наслідки: по-перше для досягнення успіху кожний працівник повинен мати чітку уяву про цілі підприємства та про свій особистий вклад для їх досягнення. По-друге, керівник не має змоги ефективно виконувати інші функції управління. Особливістю планування на вітчизняних малих підприємствах є відсутність довгострокових планів [48, с. 15].

Свої особливі відмінності на малому підприємстві має мотивація, оскільки, як правило, на таких підприємствах працюють люди творчі й ініціативні. Це припущення ґрунтується на дослідженнях Мак-Клеланда, який вважав, що люди гостріше всього відчувають три потреби – влади, успіху, причетності [51, с. 145].

Специфікою комунікацій на малих підприємствах є перевага усного вербального спілкування, при цьому процес видачі в силу спрощеної ієрархії відносин проходить більш швидко, ніж у великих організаціях.

При визначенні малого підприємства можуть використовуватись кількісні та якісні критерії. До якісних критеріїв відносять: висока організаційно-функціональна гнучкість, високий рівень конкуренції, простота організації на основі безцехової структури, поєднання в одній особі кількох виробничо-управлінських функцій, переважна орієнтація на місцеві джерела сировини і ринки збуту продукції, обмеженість грошових і матеріальних ресурсів, потреба у розумній підтримці державою і великим бізнесом. До кількісних критеріїв відносять: кількість працівників, оборот (обсяг) продаж, величину активів, кількість філій або підрозділів, частку фірми на ринку, сукупний капітал фірми.

Відповідно до обсягів господарського обороту і чисельності працівників (незалежно від форм власності) підприємство може бути віднесено до категорії малих підприємств.

Малий бізнес здійснюється шляхом створення розгалуженої системи малих підприємств. Згідно з Господарським кодексом до малих відносяться такі підприємства:

у промисловості й будівництві - з числом працюючих до 200 чоловік;

у науці й науковому обслуговуванні - до 100 чоловік;

в інших галузях виробничої сфери (крім роздрібної торгівлі) - до 50 чоловік;

у галузях нематеріального виробництва - до 25 чоловік;

у роздрібній торгівлі - до 15 чоловік [17].

Даний критерій визначення малих підприємств вибраний правильно. В інших країнах також застосовується показник кількості зайнятих працівників. В Італії, наприклад, малий бізнес охоплює підприємства з чисельністю до 500 зайнятих. При цьому є досить багато виробництв, що використовують працю менше 20 робітників (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Критерії віднесення підприємств до малих у різних країнах [7]

Показники	Країни					
	США	Японія	ФРН	Англія	Франція	Італія
Чисельність персоналу	х	х	х	х	х	х
Обсяг обороту капіталу	х	х	х	х	х	
Обсяг річного доходу	х					
Ступінь участі в капіталі інших фірм			х			

У деяких країнах критеріями виділення малих підприємств, крім чисельності працівників, слугують й об'ємні показники. Наприклад, в Японії до категорії малих і середніх підприємств у галузях оборонної промисловості, в будівництві, на транспорті, у зв'язку, комунальному господарстві відносяться юридично самостійні компанії з числом зайнятих до 300 чоловік або обсягом основного капіталу до 100 млн. єн, оптовій торгівлі - до 100 чоловік або до 30 млн. єн капіталу, роздрібній торгівлі й сфері послуг - до 50 чоловік або до 10 млн. єн капіталу. У нашій країні в залежності від природо-кліматичних, національних, технологічних та інших особливостей регіонів можуть бути різні критерії виділення малого бізнесу [79, с.189].

Отже, для малих підприємств в цілому характерні управлінські процеси відповідні великим підприємствам. Але для управління малими підприємствами характерні наступні специфічні риси: об'єднання функцій власника й керівника, самостійне виконання власником більшості функцій, відсутність на багатьох підприємствах планових відділів, що є причиною

того, що плани не фіксуються документально, відсутність систем довгострокового планування, використання «підприємницького чуття» у якості альтернативи плануванню, малі підприємства відносять до адаптивних систем, яким властиве: гнучка організаційна структура, тимчасово закріплення завдань і робіт за виконавцями; децентралізація повноважень і відповідальності; перевага горизонтальних зв'язків, мінімальне використання формальних правил і процедур; готовність до змін, використання гнучких методів контролю, перевага усного вербального спілкування.

1.3. Підходи та принципи управління підприємством малого бізнесу

Малий бізнес від великого відрізняється за цілями і завданнями, які воно здатне вирішувати. Малі підприємства реалізують підприємницький інтерес й ініціативу власника, який найчастіше є і керівником, і генератором ідей, і фінансовим керуючим. Відповідно, більшість рішень з діяльності даного підприємства ґрунтуються на авторитетній думці власника-керівника. Якщо перед великим підприємством постають завдання максимізації вартості, то мале підприємство створюється з метою реалізації амбіцій власника, які можуть полягати в тому, що власник прагне:

бути самостійним;

реалізувати свої організаторські здібності;

бути корисним суспільству;

поліпшити свій добробут.

Малі підприємства гостро сприймають вплив зовнішнього середовища, найважливішим елементом управління є особлива стратегія протидії негативному впливу, що передбачає: коректування цілей, внесення виправлень у систему критеріїв ефективності функціонування, обґрунтування й ви-

бір нововведень. Це сприятиме постійному вдосконаленню організаційної структури, підвищенню кваліфікації персоналу.

Проведений аналіз наукової літератури [7, 9, 41, 51, 52] дозволяє зробити висновок, що для малих підприємств в цілому характерні ті ж управлінські процеси, що й великим. Малий бізнес дуже різноманітний. Він розрізняється по цілому ряду чинників, і кожен з них в тій чи іншій мірі впливає на особливості управління конкретною фірмою. Серед таких чинників слід зазначити розмір підприємства, чисельність і склад працюючих, форму власності, галузь діяльності, обсяг і асортимент продукції, що випускається або послуг, організаційну структуру підприємства та ін.

Найбільший вплив на визначення конкретної організації управління надає підприємства, а точніше чисельність персоналу. Залежно від чисельності працюючих на підприємстві має свою специфіку і менеджмент. У Японії, наприклад, у цьому зв'язку виділяють три рівні управління:

Неорганізоване управління - відповідає малим підприємствам з чисельністю працюючих до 20 осіб. У них відсутнє спеціальний управлінський підрозділ, саме управління ведеться на елементарному рівні.

Організоване управління – є характерним для підприємств з чисельністю працюючих від 21 до 100 чоловік. У них є спеціальний управлінський підрозділ, здатний організовано управляти господарством.

Науково обґрунтоване організоване управління – відповідає підприємствам з чисельністю працюючих понад 100 осіб. На таких підприємствах є добре організовані управлінські підрозділи, кожний з яких має більш високу технологію управління у своїй галузі.

Як показує практика функціонування малих підприємств в Україні, в невеликому магазині, перукарні або автомайстерні немає необхідності мати фахівця-менеджера. Зазвичай функції управління в маленьких фірмах бере на себе її власник, тобто відбувається поєднання посад. Однак це не завжди виправдано, оскільки відмова від делегування повноважень тягне за собою

дефіцит часу на управлінську діяльність і в кінцевому підсумку негативно позначається на результатах роботи. Керівник фірми повинен не тільки займатися поточними справами, але й дивитися вперед, бачити перспективи розвитку свого підприємства. Отже, головне завдання менеджера (керівника фірми) полягає в тому, щоб з урахуванням усіх факторів конкретного підприємства визначити оптимальну систему управління з метою досягнення успіху.

Головним критерієм сучасної системи управління є забезпечення ефективності та конкурентоспроможності роботи підприємства. Це особливо важливо для підприємств малого бізнесу, де без дотримання цих умов важко розраховувати на успіх. Організація управління передбачає вирішення наступних питань:

створення структури підприємства;

розподіл повноважень.

Для малого бізнесу найбільш простий є структура фірми, що знаходиться в одноосібному володінні. Така фірма зазвичай управляється власником, який бере на себе весь ризик підприємництва. При цьому, як правило, глава фірми сам займається фінансами, постачанням, збутом, цінами, рекламою.

У міру зростання підприємства та обсягу продажу створюється управлінська група. Вона може включати керуючого (власника фірми), агента з постачання, агента по збуту, бухгалтера. Але навіть за такої простої організаційної структурі багато малі фірми стикаються зі складними проблемами. Як показує досвід, один з основних факторів, що сприяють руйнуванню малих фірм - брак управлінських знань у власників і керуючих цих підприємств. Тому вони для виживання та ефективного функціонування в умовах жорсткої конкуренції рано чи пізно змушені вдаватися до послуг консультаційних фірм або залучати на роботу професійних менеджерів.

Таким чином, головною вимогою до управління малим підприємством в умовах ринку є забезпечення його пристосовності до мінливих умов господарювання.

Особливості менеджменту в малому бізнесі обумовлені переважно неформальним виконанням влади. Взаємини менеджера і підлеглих носять досить безпосередній і відкритий характер. Практика виробила певні вимоги до особистості менеджера малого бізнесу [28, 52]:

Менеджер завжди на виду, його авторитет залежить від його професійних і особистих якостей.

Менеджер повинен володіти великою гнучкістю в роботі, вміти передбачати події і пристосовувати діяльність фірми до мінливих умов.

Менеджер повинен мати здатність формувати і розвивати ефективні робочі групи.

Менеджер повинен сприймати своїх підлеглих як групу, а не як окремих особистостей, і підтримувати спілкування з ними як з групою.

Завдання менеджера - не формалізовані відносини в колективі, а враховувати їх у своїй роботі, підтримувати атмосферу творчої взаємодії.

Менеджер повинен володіти високою здатністю впливати на оточуючих.

Менеджер повинен вміти навчати і розвивати підлеглих.

Менеджер несе відповідальність за результати роботи і атмосферу в колективі.

Перераховані вимоги характеризують грамотного, професійного менеджера, який знає особливості управління колективом в малому бізнесі і враховує їх у своїй роботі.

Важливим для розвитку малого підприємства є те, як керівник виконує свої функції, тобто не те, що він робить, а як він це робить. Іншими словами, дуже важливо правильно вибрати стиль управління в малому бізнесі. Зазвичай розрізняють три основні стилі управління: авторитарний, демократичний, ліберальний. Однак на практиці кожен керівник має свій

стиль управління, так чи інакше поєднує елементи всіх трьох стилів. В результаті можна виділити п'ять характерних типів управлінської поведінки: диктатор, демократ, песиміст, маніпулятор, організатор.

Менеджер-диктатор в основному орієнтований на виробництво і приділяє мінімум уваги конкретним людям. Робота в таких умовах нікому не приносить задоволення. Диктатор - поганий керівник.

Менеджер-демократ прямо протилежний диктатору. Справи у такого менеджера йдуть як би самі собою. Користь від цього не дуже велика.

Менеджер-песиміст керується девізом «Не втручайся в природний хід подій». Користь від таких керівників дуже мала.

Менеджер-маніпулятор у всьому намагається досягти компромісу. Тут проявляється схильність менеджера до маніпулювання людьми.

Менеджер-організатор найпродуктивніший тип менеджера, враховує потреби виробництва, а також потреби й інтереси людей. Найважливішою характеристикою даного типу є спрямованість до інновацій і націленість на постійний розвиток організації.

Саме тип менеджера-організатора є кращим для підприємств малого бізнесу, управління невеликим колективом, де взаємини керівників і підлеглих носять безпосередній і відкритий характер. У малому трудовому колективі керівництво зазвичай не підкреслюється, більше того, обов'язки з управління нерідко виконуються менеджером паралельно з іншою роботою, в рамках практичної діяльності підприємства. Без бюрократичних відносин співробітники працюють ефективно і з задоволенням. Результати і хороша атмосфера в багатьох випадках народжуються самі по собі, оскільки в малій групі саме робота стимулює творчий підхід та ініціативу і кожен бачить значення своєї діяльності як частини кінцевого результату.

Таким чином, в малому бізнесі найбільш прийнятним є той стиль управління, який здійснюється переважно на неформальній основі, націлений на створення творчої атмосфери в колективі, орієнтованої на досягнення результатів.

У сучасний умовах становлення і поглиблення ринкових механізмів регулювання економіки країни, малі підприємства змушені конкурувати не тільки один з одним, але і з великим бізнесом. Конкурентоспроможність ж будь-якому підприємству, в тому числі і малому, може забезпечити тільки раціональне управління рухом фінансових ресурсів і капіталу, що знаходиться в його розпорядженні. У зв'язку з цим з кожним роком підвищується значення фінансового менеджменту, метою якого є вироблення та застосування методів, засобів та інструментів для досягнення стратегічних і тактичних цілей діяльності фірми.

Фінансовий менеджмент в малому бізнесі в силу специфічних особливостей становлення і розвитку малих підприємств дещо відрізняється від практики управління фінансами великих підприємств. Це виражається в наступному:

У невеликій фірмі всі функції фінансового менеджера лягають, як правило, на одного співробітника (зазвичай це керівник – власник даного підприємства). І саме він приймає рішення щодо залучення та використання фінансових ресурсів, щодо встановлення ціни на вироблену / реалізовану продукцію та розподілу отриманого прибутку. Як правило, цей співробітник не має спеціального фінансової, а часто і економічної освіти і виробляє політику поведінки на ринку виходячи з набутого досвіду роботи в даній сфері, власного підприємницького чуття і факту наявності грошових коштів на рахунку [30].

Фінансовий менеджмент спрямований на максимізацію курсу акцій, чистого прибутку на акцію, рівня дивідендів, майна акціонерів, чистих активів у розрахунку на акцію, прибутку. Малі фірми, створені у формі акціонерних товариств, мають право випускати акції, але в силу певних труднощів цієї процедури, як правило, не роблять цього. Отже, фінансовий менеджмент на малих підприємствах, в першу чергу, спрямований на максимізацію прибутку, доходів власників, на досягнення беззбитковості виробництва.

На великих підприємствах звичайно розробляється фінансова політика чи загальна стратегія діяльності підприємства, що включає комплекс стратегічних і тактичних цілей розвитку компанії, на основі яких розробляється маркетингова, цінова, інвестиційна, кредитна та інша політика.

У невеликих компаніях, як правило, відсутні документи, що фіксують стратегічні цілі і тактичні завдання розвитку даного підприємства. Мала фірма зазвичай створюється за приватною ініціативою її власника для реалізації його внутрішніх можливостей і вся діяльність компанії підпорядкована його особистим інтересам.

Одним з пріоритетних напрямів фінансового менеджменту в сучасних умовах господарювання є оптимізація оподаткування. На великих підприємствах все частіше залучають фахівців для визначення найбільш низького рівня податкових зобов'язань та розробки заходів по законному зниження податкових платежів [79].

Малі підприємства не можуть залучити дорогого фахівця з питань оподаткування і тому використовують, як правило, незаконні способи відходу від податків: ведення подвійної бухгалтерії, виписка фіктивних рахунків і т.д.

Фінансовий результат підприємництва характеризується в першу чергу прибутком, яку отримує підприємець. Щоб його отримати, треба виробляти і продавати тільки те, що потрібно ринку. Отже, для ефективного функціонування підприємству не обійтися без маркетингу, який представляє собою комплексну і цілеспрямовану діяльність в області виробництва і ринку, що забезпечує задоволення потреб як споживачів, так і виробника.

На малих підприємствах, як правило, не приділяється належної уваги маркетингу в силу відсутності: розуміння важливості розробки маркетингової політики і «зайвих» коштів, необхідних для вивчення ринку, покупців, конкурентів або оплати відповідних фахівців. Маркетингова політика на малому підприємстві звичайно зводиться до наступного:

продавати той товар (послугу), який користується попитом і до тих пір, поки він приносить прибуток. Іншими словами, підприємець при прийнятті маркетингових рішень ґрунтується не на даних опитувань і точних розрахунках ефективності продажу того чи іншого продукту, а на власному баченні фактичної ситуації на ринку, досвіді й інтуїтивному сприйнятті подій.

У той же час слід зазначити, що малі підприємства в цьому сенсі знаходяться в набагато більш виграшному становищі, ніж великі: працюють з вузьким колом споживачів, краще знають своїх клієнтів, мають більше можливостей особистого спілкування персоналу з клієнтами, швидше реагують на зміну потреб і кон'юнктури ринку.

Найкращий менеджер мало чого може досягти, якщо у підприємства буде серйозна хиба коштів. Тому задача притягнення і максимального використання грошового капіталу - одна з ключових у фінансовому менеджменті. Фінансувати свою діяльність мале підприємство може за рахунок власних (прибуток, амортизаційні відрахування, особисті накопичення) і зовнішніх джерел (державні субсидії, дотації, кредити банків тощо).

У сучасних умовах господарювання малі підприємства в основному змушені орієнтуватися на власні кошти, оскільки часто не можуть отримати доступ до кредитів без відповідної застави, гарантій юридичних осіб або іншого забезпечення. У світлі цього розробка грамотного інвестиційного плану може виявитися чи не єдиною можливістю залучення інвестицій з боку, здатних дати поштовх для фінансово-господарського розвитку підприємства.

Одним з інструментів інвестора при здійсненні ним капіталовкладень служить бізнес-план проекту, який покликаний дати можливість інвестору зробити комплексну оцінку інвестиційної пропозиції і, в першу чергу, показати, що пропонований товар (продукція чи послуга) є конкурентоспроможним, що для нього є довгостроковий платоспроможний

попит, що можлива реалізація проекту в прийнятні терміни, а також що інвестування проекту вигідно для інвестора. Грамотна ж розробка самого проекту може для малого підприємства виявитися серйозною проблемою в силу відсутності необхідних знань і коштів на оплату подібної роботи [103].

Ефективне використання довгострокових і короткострокових грошових ресурсів досягається за допомогою фінансового планування, яке є істотним елементом фінансового менеджменту.

Інвестиції у великих компаніях увазі вкладення коштів у значні пакети акцій підприємств, будівництво нових об'єктів тощо У малому бізнесі будь-яке вкладення коштів в основні фонди, будь-то купівля одного комп'ютера або верстата, вже є інвестиціями, тому що це вкладення проводиться з метою отримання прибутку. Але навіть таке невелике вкладення коштів є значною подією для малого підприємства, тому повинен бути точно розрахований передбачуваний дохід і передбачувані витрати, пов'язані з цими інвестиціями.

Фінансовий план великої компанії являє собою об'ємний документ. Фінансовий план в малому бізнесі буде складатися з тих же розділів, але містити набагато менше деталей і допоміжних документів.

Найважливішою складовою фінансового менеджменту є оцінка фінансового стану підприємства, яка являє собою сукупність методів, що дозволяють оцінити стан справ підприємства в ході вивчення результатів його діяльності. Вивчення фінансового становища має дати керівництву підприємства картину його дійсного стану, а особам, зацікавленим у його фінансовому стані - відомості, необхідні для безстороннього судження, наприклад, про раціональність використання вкладених у підприємство додаткових інвестицій і т.п.

Більшість керівників малих підприємств, визнаючи, що фінансовий стан підприємства є найважливішою характеристикою його ділової активності і надійності, на практиці не проводять оцінку фінансового

положення фірми, обмежуючись показниками прибутку і, в кращому випадку, рентабельності виробництва / продукції.

Оцінка фінансового становища малої фірми, враховуючи невеликий обсяг бухгалтерської звітності, встановлений для малих підприємств, включатиме обмежений набір показників і ґрунтуватися на даних форми № 1 - «Бухгалтерський баланс» і форми № 2 - «Звіт про прибутки і збитки».

Таким чином, правильний вибір стилю і методів управління і грамотне застосування механізмів фінансового менеджменту дозволить малому підприємству домогтися довготривалих позитивних результатів і зайняти стійке положення на ринку конкурентів

Особливою рисою, що відрізняє управління малим підприємством від управління великим, є особливість планування у малому підприємстві. Як зазначалося вище, особливістю планування на вітчизняних малих підприємствах є відсутність довгострокових планів [48]. У діяльності малих підприємств стратегічне планування не відіграє тієї ролі, яку воно має у великих, малі підприємства – це реагенти на зміни у споживчого та виробничого попиту, причому великі підприємства реагують тільки на попит споживачів, а малі підприємства ще й на попит виробників продукції, оскільки вони часто є проміжною або доповнюючою ланкою у виробничому процесі.

Для підвищення результативності управління малого підприємства доцільно використовувати методи стратегічного управління з урахуванням особливостей сегментованих галузей. Методи стратегічного планування й управління діяльністю підприємства застосовують у різних сферах господарської діяльності: виробництві, збуті, маркетингу, фінансах, контролі. З метою забезпечення ефективної діяльності підприємства в умовах конкурентного середовища методи стратегічного розвитку підприємства визначають на основі системного вивчення ринку, поведінки споживачів, їх вимог до якості продукції. Це потребує вдосконалення системи планування й

управління підприємствами, розвитку маркетингової діяльності і впровадження оперативного контролінгу.

Детальне вивчення організаційних структур управління малим підприємством показало, що найдоцільнішими є ті структури, які забезпечують створення на підприємстві атмосфери участі всіх працівників у підприємницькій діяльності. Такими структурами визнані лінійна, групова структура та організація без кордонів. Системам управління малих підприємств характерні гнучка організаційна структура, тимчасове закріплення завдань і робіт за виконавцями, перевага горизонтальних зв’язків, мінімальне використання формальних правил і процедур, готовність до змін, групова динаміка, самоконтроль і контроль з боку колег. Оскільки малі підприємства гостро сприймають вплив зовнішнього середовища, найважливішим елементом управління є особлива стратегія протидії негативному впливу, що передбачає: корегування цілей, внесення виправлень у систему критеріїв ефективності функціонування, обґрунтування й вибір нововведень. Це сприятиме постійному вдосконаленню організаційної структури, підвищенню кваліфікації персоналу, зниженню ступеня централізації.

Слід визначити, що рівень менеджменту і кваліфікації кадрів – ключові фактори, що є визначальними для успішного бізнесу незалежно від його масштабів. Для малого підприємства наявність кваліфікованого персоналу має особливе значення, оскільки саме інтенсивна та високоякісна робота, мобільність кадрів і підприємства в цілому є факторами конкурентних переваг малого бізнесу порівняно із середнім, а тим більше великим. Як свідчить аналіз, специфічним недоліком управління у малому бізнесі, що гальмує його розвиток, є невисокий рівень спеціалізації управлінських функцій [52, 80].

Другою особливістю управління малим підприємством є залежність від великих підприємств, особливо якщо останні споживають його продукцію. При цьому малі підприємства повинні об'єктивно

пристосовуватись до потреб великого підприємства, його стратегічних цілей та тактичних планів.

Третьою особливістю управління малим підприємством є управління оборотними засобами. На малому підприємстві досягається найефективніше використання оборотних засобів завдяки малим обсягам виробництва. Це об'єктивно обумовлює швидкий оборот оборотних засобів, що у свою чергу дозволяє визволити значні суми і, таким чином, збільшити обсяг виробництва без додаткових фінансових ресурсів, а засоби, що вивільнилися, використовувати відповідно до потреб підприємства.

На підприємствах усіх видів основним узагальнюючим показником фінансових результатів є прибуток. І в цьому аспекті діяльності малого підприємства важливим є планування. Мале підприємство самостійно планує свою діяльність і визначає перспективи розвитку, виходячи з попиту на вироблену продукцію, послуги і необхідності забезпечення виробничого і соціального розвитку підприємства, підвищення особистих прибутків його працівників. Основу планів становлять договори, укладені самостійно зі споживачами (покупцями) продукції, робіт, послуг, а також постачальниками сировини, матеріалів, необхідних для виробництва продукції. Договори можуть укладатися і з відповідними державними органами.

В умовах лібералізації цін підприємство реалізує свою продукцію, роботи, послуги, відходи виробництва за цінами і тарифами, установлюваними самостійно або на договірній основі, а у випадках, передбачених законодавством України – за державними цінами.

Джерелами формування фінансових ресурсів підприємства залежно від його організаційно-правової форми є прибуток, амортизаційні відрахування, засоби, отримані від продажу цінних паперів, пайові та інші внески членів трудового колективу, а також кредити та інші надходження, що не суперечать закону.

Для збереження коштів і здійснення всіх розрахункових, кредитних і касових операцій підприємство відкриває розрахунковий та інші рахунки в

будь-якому банку. Банк або його відділення за місцем реєстрації підприємства зобов'язані відкрити розрахунковий рахунок за вимогою підприємства.

Підприємство несе повну відповідальність за дотримання кредитних договорів і розрахункової дисципліни. Підприємство, що не виконує своїх зобов'язань щодо розрахунків, може бути в судовому порядку оголошене неплатоспроможним (банкрутом).

Мале підприємство може укладати на загальних основах договори з іноземними партнерами і відкривати інвалютні рахунки. За умови дотримання встановлених правил малі підприємства можуть самостійно виходити на міжнародний ринок, заробляти валюту, а також купувати її, в тому числі і на аукціонах.

Форми, системи і розмір оплати праці працівників підприємства, а також інші види їхніх прибутків установлюються підприємством самостійно. Підприємство забезпечує гарантований законом мінімальний розмір оплати праці, умови праці і засоби соціального захисту працівників незалежно від виду власності й організаційно-правових форм підприємства. При цьому воно може самостійно встановлювати для своїх працівників додаткові відпустки, скорочений робочий день, інші пільги, а також заохочувати працівників організацій, що обслуговують трудовий колектив і які не входять до складу підприємства.

Законом передбачено, що підприємство зобов'язане забезпечити своїм працівникам безпечні умови праці і відповідає у встановленому законодавством порядку за збиток, заподіяний їхньому здоров'ю і працездатності. Працівники малих підприємств підлягають соціальному і медичному страхуванню і соціальному забезпеченню в порядку і на умовах, установлених для робочих державних підприємств. Мале підприємство вкладає внески із соціального і медичного страхування в порядку і розмірах, установлених чинним законодавством.

Отже, при організації управління малим підприємством необхідно мати на увазі його гнучкість і динамічність, об'єднання прав, обов'язків і відповідальності власника з функціями управління, що надає організації управління підприємством специфічних особливостей які реалізуються під час управлінської праці.

Для з’ясування особливостей організації управління підприємствами малого бізнесу та можливостей впровадження в них сучасних підходів до управління проведемо в наступному розділі комплексне дослідження ТОВ «К.С-Інвест».

РОЗДІЛ 2
ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ УПРАВЛІННЯ ТОВ «К.С-ІНВЕСТ»

2.1. Управлінська діагностика та характеристика ТОВ «К.С-Інвест» як соціально-економічної системи

Товариство з обмеженою відповідальністю «К.С-Інвест» (далі ТОВ «К.С-Інвест») створене у 2005 році відповідно до чинного законодавства України за рішенням засновників – фізичних осіб. Форма власності – приватна. Товариство є юридичною особою, має відокремлене майно, самостійний баланс, рахунок в банку, круглу печатку. Товариство створене за рахунок коштів засновників – Купріянова О.І., який є його генеральним директором, а також співзасновника Шкурко О.В (очолював Товариство до 2008 р).

Місцезнаходження ТОВ «К.С-Інвест»: вул. Миру, буд. 100-а, смт. Ладан, Прилуцький район, Чернігівська обл., 17583.

Працюючи майже 10 років на ринку металевих конструкцій, ТОВ «К.С-Інвест» зуміло зарекомендувати себе як надійний партнер для своїх клієнтів. Товариство спеціалізується на виробництві і монтажі металевих дверей утеплених і неутеплених, що дозволяє виготовляти двері як стандартних розмірів, так і індивідуальних розмірів під замовлення за мінімальними цінами, а також доставляти та встановлювати металеві двері. Останні два роки ТОВ «К.С-Інвест» освоїло виготовлення пластикових конструкцій (вікна на замовлення), що дало можливість збільшити обсяги діяльності Товариства і залучити нових клієнтів.

ТОВ діє на підставі Господарського кодексу України, Законів і законодавчих актів України, а також Статуту, затвердженого зборами

засновників ТОВ «К.С-Інвест» протокол №13 від 20.07.2018 (Нова редакція) та зареєстрованого державним реєстратором Прилуцької державної адміністрації Чернігівської області 07.07.2005 р., номер запису 10541050000000147 (Додаток А)

Місією ТОВ «К.С-Інвест» є реалізація економічних і соціальних інтересів держави, пов'язаних із задоволенням потреб споживачів у металевих і пластикових конструкціях, а також отримання прибутку від своєї діяльності, розширення виробництва і реалізація соціально-економічних інтересів засновників та персоналу Товариства на основі одержаного прибутку.

Для реалізації місії керівництво Товариства формулює конкретні цілі, основні з яких відображені в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Рівень досягнення перспективних цілей ТОВ «К.С-Інвест»*

Види цілей	Зміст цілей	Рівень досягнення цілей			
		Повне досягнення	Неповне досягнення	Часткове досягнення	Ціль не досягнута
Загальна	Виробництво конкурентоспроможної продукції (дверей металевих) для задоволення потреб ринку Чернігівської області та прилеглих територій і одержання завдяки цьому максимально можливого прибутку		2		
Організаційна	Досягнення високої керованості підприємством, надійної взаємодії між співробітниками, високої дисципліни, злагодженості в роботі		2		
Маркетингова	Збільшення частки ринку збуту на 10%, залучення нових покупців, досягнення лідерства в цінах та витратах виробництва			1	
Соціальна	Створення сприятливих умов праці, життя і відпочинку працівників, підвищення їх освітнього і кваліфікаційного рівня			1	

Продовження табл. 2.1

Види цілей	Зміст цілей	Рівень досягнення цілей			
		Повне досягнення	Неповне досягнення	Часткове досягнення	Ціль не досягнута
Фінансова	Підвищення обсягів продажів на 10%, збільшення темпів зростання прибутку на 12%, збільшення частки власного капіталу на 10%.		2		
Підсумкова оцінка		-	6	2	-

*Примітка. *Рівень досягнення цілей організації здійснювався за допомогою шкали: повне досягнення цілі – 3 бали; неповне досягнення – 2 бали; часткове досягнення – 1 бал; ціль не досягнута – 0 балів.*

Оцінивши формування цілей та ступінь їх досягнення, вважаємо, що основні цілі відповідають меті діяльності ТОВ «К.С-Інвест», а ступінь їх реалізації можна назвати близькою до задовільної. Отримана підсумкова оцінка 8 балів вказує, що цілі досягаються лише на половину (максимально можлива оцінка – 15 балів). Тому, вважаємо, що керівництво повинно більш ретельно підходити до розробки цілей, ставити більш реалістичні та обґрунтовані завдання, або прикладати більше зусиль для досягнення вже раніше встановлених.

Враховуючи сукупність показників діяльності підприємства (термін існування, обсяги діяльності, сформованість структури, структур і склад персоналу), можна стверджувати, що ТОВ «К.С-Інвест» відповідно до концепції життєвого циклу організації (за І. Адізесом, Л. Грейнером) зараз знаходиться на стадії «уповільненого зростання» (або «зрілість»). Отже, стадії зародження і прискореного зростання вже пройдені. Це підтверджується тим, що особливостями менеджменту ТОВ «К.С-Інвест» зараз є: головна мета - систематичний, збалансований ріст та продовження формування індивідуального іміджу; основним завданням – є зростання по різних напрямах технологічного процесу, підвищення рівня організації праці, повне подолання бар'єрів «входу», закінчення формування кадрової

підсистеми, початок оновлення технічної бази.

Використовуючи основні положення системного підходу, проведемо аналіз ТОВ «К.С-Інвест» як соціально-економічної системи, модель якої представлена на рис. 2.1.

Соціально-економічна система управління ТОВ «К.С-Інвест» є формою реалізації управлінських взаємозв'язків за допомогою яких, управління має конкретний зміст, конкретний прояв, а функція управління – практичну реалізацію. В результаті дослідження встановлено, що відповідно до системного підходу ТОВ «К.С-Інвест» є відкритою системою, а система управління підприємства складається з двох основних взаємозалежних підсистем: керуючої і керованої.

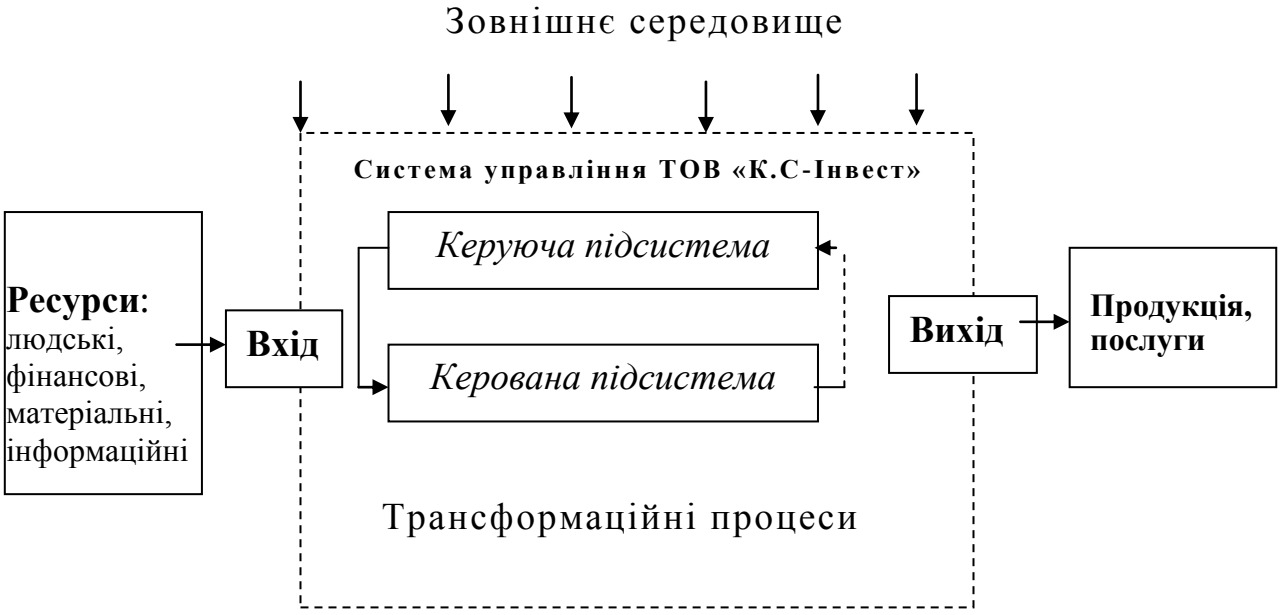

Рис. 2.1. Модель ТОВ «К.С-Інвест» як відкритої соціально-економічної системи

Система управління складається і діє не тільки у відповідності зі змістом функцій управління і характеру відносин, які засновують управлінські взаємозв'язки, а й у відповідності з умовами, в яких формується система управління, а також притаманними системі управління принципами її побудови, функціонування та перетворення.

Керуюча система (суб'єкт управління) в ТОВ «К.С-Інвест» представлена управлінськими працівниками з певними масштабами своєї діяльності, компетенцією і специфікою виконуваних функцій, а також сукупністю методів управління, з допомогою яких здійснюється управлінський вплив. Вона має кілька рівнів управління у порядку підпорядкованості (бригадир – виконавчий директор – генеральний директор), а також може змінювати свій стан під впливом організуючих і дезорганізуючих факторів. Найбільш істотними змінними керуючої системи є функції, структура та інформація.

Керуюча система ТОВ «К.С-Інвест» складається з комплексу взаємозв'язаних підсистем: техніко-економічного планування, оперативного управління, обліку і звітності, матеріально-технічного постачання і реалізації та ін. Підсистеми – це виділені за функціональними елементами або організаційними ознаками частини системи, які, у свою чергу, можна розглядати як самостійні локальні системи, які мають об'єкт, зовнішні входи і виходи, певний інформаційний запас і завдання, які слід розв'язати. Залежно від виконуваної ролі підсистеми керуючої системи поділяють на функціональні (планування і прогнозування, організація та оплата праці) і забезпечуючі (підсистеми економічної інформації і технічна).

Керована система (об'єкт управління) ТОВ «К.С-Інвест» – це сукупність ресурсів і організаційно-економічних умов, що супроводжують відтворювальні процеси в ТОВ «К.С-Інвест». В економічному плані керована система характеризується безперервним рухом грошової, виробничої і товарної форм виробничих засобів. Вона становить єдність систем (підсистем) нижчого порядку: технічної (сукупність засобів праці) і технологічної (сукупність економічних зв'язків між елементами системи).

Для переведення керованої системи у новий стан або для підтримання стійкості рівноваги її складових елементів у Товаристві забезпечується цілеспрямований вплив на основні елементи виробництва (техніку, технологію, організацію, спільну працю, економіку).

У межах структури управління проходить управлінський процес (рух інформації і прийняття управлінських рішень), між учасниками якого розподілені завдання і функції управління, а відповідно – права і відповідальність за їх виконання. Зв'язок структури управління з такими ключовими поняттями менеджменту, як цілі, функції, процес, механізм функціонування є свідченням того, настільки великим є вплив організаційної структури на всі сторони управління.

Враховуючи, що ТОВ «К.С-Інвест» є відкритою соціально-економічною системою можна стверджувати, що функціонує підприємство завдяки основному її елементу – персоналу. На основі інформації в матеріалах звітності форм 1- м, 2-м (додаток Б), звітів про суми нарахованої заробітної плати застрахованих осіб та сум нарахованого єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування та відомостей розподілу чисельності працівників, річного фактичного обсягу реалізованої продукції (додаток В) за 2016-2018 роки, інтерв'ю з керівництвом ТОВ «К.С-Інвест» в таблиці 2.2 згруповані дані для аналізу загальної структури персоналу Товариства по категоріях зайнятих.

Таблиця 2.2

Загальна структура персоналу ТОВ «К.С-Інвест» по категоріях зайнятих за 2016-2018 рр.

Категорія зайнятих	Роки						Відхилення питомої ваги у % 2018 р. від	
	2016		2017		2018			
	Кіль-кість, осіб	питома вага, %	Кіль-кість, осіб	питома вага, %	Кіль-кість, осіб	питом а вага, %	2016р.	2017р.
Управлінський персонал	11	64,7	12	66,7	13	65,0	0,3	-1,7
У тому числі:								
Керівники	4	23,5	5	27,8	6	30,0	6,5	2,2
Спеціалісти	6	35,3	6	33,3	6	30,0	-5,3	-3,3

Продовж. табл. 2.2

Категорія зайнятих	Роки						Відхилення питомої ваги у % 2018 р. від	
	2016		2017		2018			
	Кіль-кість, осіб	питома вага, %	Кіль-кість, осіб	питома вага, %	Кіль-кість, осіб	питома вага, %	2016р.	2017р.
Технічні працівники	1	5,9	1	5,6	1	5,0	-0,9	-0,6
Виробничий персонал	6	35,3	6	33,3	7	35,0	-0,3	1,7
Разом	17	100,0	18	100,0	20	100,0	х	х
Виробничий персонал на одного управлінського, осіб	0,55	х	0,50	х	0,54	х	х	х
Частка управлінського персоналу, %	х	64,7	х	66,7	х	65,0	х	х

Як показали результати аналізу даних табл. 2.2 загальна чисельність персоналу ТОВ «К.С-Інвест» за 2016-2018 рр. становила відповідно по роках 17, 18 та 20 осіб. Відповідно по категоріям зайнятих спостерігається співвідношення кількості виробничого персоналу на одного управлінського працівника близько 0,55. Це свідчить про значну чисельну перевагу кількості управлінського персоналу в підприємстві над виробничим і є порушенням норми керованості, оптимальне значення якої вважається в межах від 5 до 7 осіб. Аналіз загальної структури персоналу Товариства показав, що кількість управлінців щорічно з 2016 до 2018 року збільшувалася на 1 особу, і становила 11, 12 і 13 осіб відповідно по роках. В той же час кількість виробничого персоналу в 2016 і 2017 рр. залишалася незмінною і становила 6 осіб. Тільки в 2018 р. чисельність виробничників зросла до 7 осіб. Не зважаючи на те, що управлінський персонал становить біля 65% від загальної чисельності, така структура персоналу ТОВ «К.С-Інвест» є виправданою на даному етапі життєвого циклу підприємства, і зумовлена тим, що у процесі

виробництва переважають процеси з високим ступенем механізації та частково автоматизації, не потребують організації значної кількості робочих місць. Це підтверджується результатами господарської діяльності, про що йтиметься в наступному підрозділі дипломної роботи.

Аналіз організаційної структури персоналу проведений на основі характеристики схему загальної організаційної структури Товариства (Додаток Д) дозволив встановити, що в підприємстві реалізована трирівнева структура управління, причому управління здійснюється лінійним керівником (генеральним директором) через підпорядкованих йому функціональних керівників (виконавчого директора і головного бухгалтера), кожний з яких має право управління підрозділами в межах його повноважень.

Групування керівників функціональних та лінійних рівнів управління подане в таблиці 2.3.

В структурі управління ТОВ «К.С-Інвест» розрізняються лінійні і функціональні зв'язки. Перші реалізуються відносинами з приводу прийняття і реалізації управлінських рішень і руху інформації між лінійними керівниками, які є особами, що повністю відповідають за діяльність організації або її структурних підрозділів.

Таблиця 2.3

Характеристика функціональних та лінійних рівнів управління на (вказати назву підприємства) станом на 01.01. 2019 р.

Рівень управління	Посади, що передбачають, функціональний характер діяльності	Посади, що передбачають лінійний характер діяльності
Стратегічний	Виконавчий директор Головний бухгалтер	Генеральний директор
Управлінський	Начальник відділу соціального розвитку Начальник господарського відділу Начальник відділу збуту Інженер з охорони праці	Виконавчий директор Головний бухгалтер
Операційний	Виконавчий директор	Генеральний директор

На вищому (стратегічному) рівну управління здійснюється лінійним керівником (генеральним директором) через підпорядкованих йому функціональних керівників (виконавчий директор і головний бухгалтер), кожний з яких має право управління підрозділами в межах його повноважень. При сформованій таким чином структурі управління забезпечується достатній потенціал групової роботи і мотивації фахівців. В свою чергу, лінійний характер діяльності виконавчого директора і головного бухгалтера через функціональні зв’язки проявляється щодо керівників функціональних підрозділів: начальників відділу соціального розвитку, господарського відділу, відділу збуту та інженера з охорони праці.

Функціональні зв'язки пов’язані з тими або іншими функціями менеджменту. Повноваження лінійних керівників дають право вирішувати всі питання розвитку підприємства і підрозділів, а також віддавати розпорядження, обов'язкові для виконання іншими членами Товариства (підрозділів). Повноваження управлінського персоналу інших категорій (спеціалістів) обмежуються правом планувати, рекомендувати, радити або допомагати, але не наказувати іншим членам організації виконувати їхні розпорядження. Якщо тому або іншому робітнику управлінського апарату надається право приймати рішення і вчиняти дії, звичайно що виконуються лінійними менеджерами, він одержує так звані функціональні повноваження.

Зі зростанням чисельності працівників, яка спостерігається в ТОВ «К.С-Інвест» за останній рік, функціональні групи можуть бути перетворені на функціональні відділи.

Продовжимо аналіз соціальної структури персоналу, здійснивши та характеристику його вікової структури (табл. 2.4).

Аналіз даних в таблиці 2.4 показав, що найбільшу питому вагу у віковому складі персоналу ТОВ «К.С-Інвест» займають працівники віком 29-40 років: 47,1% у 2016 р. та 50% - у 2017 та 2018 роках.

Таблиця 2.4

Вікова структура персоналу ТОВ «К.С-Інвест» за 2016-2018 рр.

Вікові категорії	Роки						Відхилення питомої ваги, % у 2018 р. від	
	2016		2017		2018			
	кіль-кість, осіб	питома вага, %	кіль-кість, осіб	питома вага, %	кіль-кість, осіб	питома вага, %	2 011р.	2 012р.
Персонал підприємства в цілому								
Молодь віком 15-28 років	4	23,5	4	22,2	4	20,0	-3,5	-2,2
29-40 років	8	47,1	9	50,0	10	50,0	2,9	0,0
41-50 років	4	23,5	5	27,8	6	30,0	6,5	2,2
Передпенсійні роки	1	5,9		0,0		0,0	-5,9	0,0
Разом	17	100	18	100	20	100		
Управлінський персонал								
Молодь віком 15-28 років	2	11,8	3	16,7	3	15,0	3,2	-1,7
29-40 років	4	23,5	5	27,8	5	25,0	1,5	-2,8
41-50 років	4	23,5	4	22,2	5	25,0	1,5	2,8
Передпенсійні роки	1	5,9		0,0		0,0	-5,9	0,0
Разом	11	64,7	12	66,7	13	65,0		
Виробничий персонал								
Молодь віком 15-28 років	2	11,8	1	5,6	1	5,0	-6,8	-0,6
29-40 років	4	23,5	4	22,2	5	25,0	1,5	2,8
41-50 років	0	0,0	1	5,6	1	5,0	5,0	-0,6
Разом	6	35,3	6	33,3	7	35,0		

Можна зауважити, що дана вікова категорія є найбільш продуктивною і здатною до розвитку, що зумовлено відносно нетривалим терміном функціонування ТОВ «К.С-Інвест», а також видом діяльності, яка є порівняно новою та потребує здібностей та можливостей, які властиві працівникам такої вікової категорії. 20% персоналу становить молодь віком до 28 років, які також є потенціалом розвитку підприємства. Близько 30% у 2017 та 2018 рр. складають особи вікової категорії 41-50 років, які (в основному є управлінськими працівниками). Такий вік управлінців є, на нашу думку, найбільш продуктивним і передбачає наявність достатнього досвіду, з одного боку, та здатність до сприйняття нового – з іншого, що в

кінцевому підсумку позитивно може відобразитися на результатах діяльності ТОВ «К.С-Інвест». Осіб передпенсійного та пенсійного віку на кінець аналізованого періоду не виявлено, що в цілому по підприємству дає змогу встановити середній вік близько 40 років. Отже, можна констатувати, що вікова структура персоналу є сильною стороною ТОВ «К.С-Інвест», тому, що працівники його знаходяться у такому віці, коли людина прагне знань і розвитку, що може позитивно позначитися на результатах діяльності підприємства.

Використовуючи дані в таблиці 2.5, охарактеризуємо освітню структуру персоналу ТОВ «К.С-Інвест» за три роки.

Таблиця 2.5

Освітня структура персоналу ТОВ «К.С-Інвест» за 2016-2018 рр.

Рівень освіти	Роки						Відхилення питомої ваги у % 2018 р від	
	2016		2017		2018			
	кількість, осіб	питома вага, %	кількість, осіб	питома вага, %	кількість, осіб	питома вага, %	2016р	2017р
Спеціальна професійна підготовка (ПТУ), з них:	2	11,76	2	11,11	1	5,00	-6,76	-6,11
виробничий персонал	2	11,76	2	11,11	1	5,00	-6,76	-6,11
Неповна вища освіта *(ОКР – «молодший спеціаліст»)* з них:	4	23,53	2	11,11	3	15,00	-8,53	3,89
управлінський персонал	2	11,76	1	5,56	1	5,00	-6,76	-0,56
виробничий персонал	2	11,76	1	5,56	2	10,00	-1,76	4,44
Базова вища осві-та *(ОКР «бакалавр»* з них:	4	23,53	7	38,89	7	35,00	11,47	-3,89
управлінський персонал	4	23,53	5	27,78	5	25,00	1,47	-2,78
виробничий персонал		0,00	2	11,11	2	10,00	10,00	-1,11
Повна вища освіта *(ОКР«спеціаліст», «магістр»)* з них:	7	41,18	7	38,89	9	45,00	3,82	6,11
управлінський персонал	5	29,41	6	33,33	7	35,00	5,59	1,67
- виробничий персонал	2	11,76	1	5,56	2	10,00	-1,76	4,44
Відносний рівень кваліфікованості працівників апарату управління	0,82		0,92		0,86		0,00	
Разом	17	100,0	18	100,00	20	100,0		

За даними табл. 2.5 приходимо до висновку про досить високий освітній рівень персоналу. Так, в 2016 р. 29,41% управлінського персоналу мали повну вищу освіту, а станом на 2018 р. цей показник зріс на 5,59% і становив 35% від усього персоналу. Тому показники Відносний рівень кваліфікованості працівників апарату управління є достатньо високим і знаходився за період дослідження в межах 0,82-0,92. Серед виробничого персоналу в 2018 р. рівень освіти також досить високий – 4 особи з 7 мають освітньо-кваліфікаційний рівень «бакалавра» і «спеціаліста», 2 працівника – «молодшого спеціаліста». Середню спеціальну освіту має 1 працівник з виробничого персоналу. Таким чином, освітній рівень персоналу ТОВ «К.С-Інвест» на даному етапі діяльності задовольняє вимоги підприємства, та показує тенденції до його покращення. Так, 2 працівники з базовою і неповною вищою освітою продовжують навчання без відриву від виробництва для отримання вищого освітньо-кваліфікаційного рівня. Тому пропонуємо керівнику ТОВ «К.С-Інвест» підтримувати працівників щодо підвищення рівня освіти та продумати систему мотивації розвитку персоналу для покращення результатів його діяльності.

Характеристику соціальної структури персоналу Товариства доповнимо аналізом персоналу за стажем роботи (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Структура персоналу ТОВ «К.С-Інвест» за стажем роботи за 2016-2018 рр.

Стаж роботи	Роки						Відхилення питомої ваги у % 2018 р. від	
	2016		2017		2018			
	кількість, осіб	питома вага, %	кількість, осіб	питома вага, %	кількість, осіб	питома вага, %	2016р	2017р
Менше 1 року	1	5,9	2	11,1	4	20,0	14,1	8,9
1-3 роки	2	11,8	1	5,6	1	5,0	-6,8	-0,6
3-5 роки	4	23,5	4	22,2	3	15,0	-8,5	-7,2
5-10 років	10	58,8	11	61,1	12	60,0	1,2	-1,1
Разом	17	100	18	100	20	100	0,0	0,0

Аналізуючи дані табл. 2.6, бачимо, що близько 60% працівників працюють в ТОВ «К.С-Інвест» більше 5 років. Вважаємо, що це є позитивною характеристикою для Товариства. По іншим категоріям працівників спостерігаємо наступне: в 2018 р. до 20% збільшилася чисельність працівників, які прийняті на роботу менше ніж 1 рік тому. Це пов'язано з загальною тенденцією збільшення чисельності персоналу, з розширенням видів діяльності (розпочато виготовлення пластикових конструкцій). Незначне (на 1 особу, близько 6%) зменшення працівників зі стажем менше 3 років. Це пояснюється тим, що отримавши вищу освіту заочно, молодий працівник вирішив реалізувати свої можливості у іншій сфері діяльності. Загалом можна зазначити, що структура за стажем є задовільною, і має позитивні тенденції.

Продовженням дослідження соціальної структури персоналу буде аналіз статевої структури персоналу ТОВ «К.С-Інвест» за три роки на основі даних табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Статева структура персоналу ТОВ «К.С-Інвест» за 2016-2018 рр.

Стать	Кількість по роках, осіб			У % до загальної чисельності (питома вага)			Відхилення питомої ваги у % 2018 р. від	
	2016	2017	2018	2016	2017	2018	2016	2017
Персонал в цілому								
Чоловіки	10	11	10	58,8	61,1	50,0	-8,8	-11,1
Жінки	7	7	10	41,2	38,9	50,0	8,8	11,1
Управлінський персонал								
Чоловіки	4	5	3	23,5	27,8	15,0	-8,5	-12,8
Жінки	7	7	10	41,2	38,9	50,0	8,8	11,1
Виробничий персонал								
Чоловіки	6	6	7	35,3	33,3	35,0	-0,3	1,7
Жінки	-	-	-	-	-	-	-	-
РАЗОМ	17	18	20	100,0	100,0	100,0	х	х

Аналіз персоналу ТОВ «К.С-Інвест» за статтю показав, що протягом 2016-2018 рр. персонал підприємства формується майже порівну за рахунок

чоловіків та жінок. Так, у 2016 р. в Товаристві працювало 58,8% чоловіків і 41,2% жінок, у 2017 році – 61,1 % чоловіків і 38,9% жінок, а в 2018 році – по 50% чоловіків і жінок. В структурі управлінського персоналу Товариства кожен з трьох років переважає кількість жінок. Так, перші два роки періоду аналізу їх чисельність становила 7 осіб, а в 2018 – збільшилася кількість жінок управлінського складу на 3 особи і тільки 3 чоловіки є в складі управлінців. Виробничий же персонал представлений виключно чоловіками. Така ситуація зумовлена характером діяльності виробничого підприємства, де використовується фізична праця.

Про стан системи управління і її перспективи можуть свідчити показники руху персоналу ТОВ «К.С-Інвест», які проаналізуємо на основі даних табл. 2.8

Таблиця 2.8

Динаміка показників руху персоналу ТОВ «К.С-Інвест» за 2016-2018 рр.

Показники	Роки			Відхилення (+,-) 20182 р. від	
	2016	2017	2018	2016	2017
Середньооблікова чисельність працівників, осіб з них :	17	18	20	3	2
жінки	7	7	10	3	2
Прийнято осіб, з них :	3	5	8	5	3
жінки	1	2	4	3	2
Звільнено працівників, осіб	3	4	6	3	2
З них :				-	-
- за власним бажанням	3	3	6	3	3
- скорочення штату				-	-
- за порушення дисципліни	-	1	-	-	-1
Кількість відпрацьованих годин протягом року	3113	33344	38917	35804	5573
Кількість втрачених годин протягом року	2235	2461	3538	1303	1077
Фонд робочого часу, усього	5348	35805	42455	37107	6650

З даних табл. 2.8 можна зробити висновок, що плинність персоналу в ТОВ «К.С-Інвест» протягом 2016-2018 є суттєвою.

Враховуючи, що Товариство відноситься до категорії малих підприємств, чисельність персоналу є в межах 20 осіб, то 5 працівників, які звільнилися в 2017 р. становили 25% від загальної чисельності персоналу. Проте є і позитивні аспекти в показниках руху персоналу – в 2018 р. прийнято на 3 особи більше ніж звільнилося – а це свідчить про перспективу розвитку підприємства. Позитивним є також відсутність скорочення штату за три роки дослідження. Проте негативним є факт звільнення 1 працівника за порушення дисципліни, а тому для попередження повторення такої ситуації необхідно рекомендувати більш ретельно проводити відбір персоналу в ТОВ.

Показники плинності персоналу ТОВ «К.С-Інвест» в динаміці за три роки наведені в табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Динаміка показників плинності персоналу ТОВ «К.С-Інвест» за 2016-2018 рр.

Показники	Роки			Відхилення (+,-) 2018 р. від	
	2016	2017	2018	2 011р.	2 011р.
1. Коефіцієнт поновлення персоналу, %	20,00	29,41	42,11	22,1	12,7
2. Коефіцієнт вибуття персоналу, %	17,65	22,22	30,00	12,4	7,8
3. Коефіцієнт плинності кадрів, %	20,00	23,53	31,58	11,6	8,0
4. Коефіцієнт абсентеїзму, %	41,79	6,87	8,33	-33,5	1,5

Виходячи з даних табл. 2.9, коефіцієнт поновлення персоналу з 20% у 2016 р. зріс більше ніж в 2 рази і становив у 2018 р. 42,11%. Коефіцієнт вибуття персоналу має найбільше значення також у 2018 р., що зумовлено найбільшою кількістю звільнених за весь період дослідження. Коефіцієнт

плинності кадрів протягом 2016-2018 років збільшився на 11,6% у 2018 р. порівняно з 2016 р.

Коефіцієнт абсентеїзму суттєво зменшився: з 41,79% до 8,33%, що показує значне зменшення часу, пропущеного співробітниками протягом року в порівнянні із загальним балансом робочого часу Товариства за рік і є позитивним у показниках діяльності об'єкта дослідження. Таким чином, отримані значення показників плинності персоналу показують наявність проблем в управлінні підприємством взагалі, та персоналом, зокрема.

Отже, аналіз кількісного і якісного складу персоналу ТОВ «К.С-Інвест» показав, що взагалі на підприємстві працюють досвідчені та кваліфіковані працівники апарату управління. Разом з тим, негативним є значна плинність персоналу. Відносна частка управлінських працівників є надмірною, що свідчить про нераціональність структури підприємства, високий рівень витрат на утримання управлінського персоналу. Тому вважаємо за необхідне рекомендувати керівнику звернути увагу на причини високої плинності, систему мотивації і розвитку персоналу, та розробити і реалізувати заходи щодо виправлення ситуації.

Таким чином, дослідження показали, що ТОВ «К.С-Інвест» є відкритою соціально-економічною системою, яка діє в умовах нестабільного зовнішнього середовища, має сформульовану місію, встановлені на її основі цілі, складається із керуючої та керованої підсистем, які пов'язані між собою. Основний елемент системи ТОВ «К.С-Інвест» - персонал має необхідні кількісні і якісні характеристики, що дозволяє забезпечити досягнення і спільної мети за рахунок розподілу та координації праці з боку керуючої підсистеми. Враховуючи, що важливою умовою виживання ТОВ «К.С-Інвест» є належна організація його господарсько-фінансової діяльності, в наступному підрозділі дипломної роботи проведемо її аналіз.

2.2. Аналіз господарсько-фінансової діяльності ТОВ «К.С-Інвест»

Для досягнення успіхів в підприємницькій діяльності, забезпечення стабільності функціонування в умовах конкуренції необхідною є аналітична робота менеджерів і спеціалістів у всіх сферах діяльності підприємства з метою оцінки слабких місць та недоліків, виявлення причин, які впливають на той чи інший показник діяльності.

В умовах ринкових відносин особливо важливим і практично значущим для забезпечення беззбиткової діяльності суб'єктів малого бізнесу та запобігання їх банкрутству є систематичний і якісний аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства, який дає можливість приймати керівнику обґрунтовані управлінські рішення щодо здійснення управління підприємством.

Основною метою аналізу фінансово-господарської діяльності ТОВ «К.С-Інвест» є виявлення негативних для його фінансового стану тенденцій, пошук резервів підвищення ефективності діяльності, обґрунтування прийняття управлінських рішень, моніторинг діяльності та доцільність нововведень. Результати аналізу є підґрунтям, на основі якого формується фінансова політика Товариства, розробляється сукупність заходів, відбираються відповідні фінансові механізми, необхідні для реалізації поставленої мети.

Аналіз господарсько-фінансового стану ТОВ «К.С-Інвест» є необхідною умовою організації ефективного управління підприємством і проведений на основі використання фінансової та бухгалтерської звітності – форми №1-м та №2-м за 2016-2018 рр. (Додаток Б).

Згідно із завданнями дипломної роботи, розпочнемо аналіз господарсько-фінансової діяльності ТОВ «К.С-Інвест» з характеристики динаміки основних показників його господарської діяльності (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Динаміка основних показників господарської діяльності ТОВ «К.С-Інвест» за 2016-2018 рр.

Показники	Одиниці виміру	Звітні роки			Відхилення (+;-)	
		2016	2017	2018	2018 р. від 2016 р.	2018 р. від 2017 р.
Чистий дохід від реалізації продукції	тис. грн.	1969,5	2054,4	2539,7	570,2	485,3
Середньооблікова чисельність працівників	осіб	17	18	20	3	2
Оплата праці та відрахування на соціальні заходи	тис. грн.	408,7	428,8	459,2	50,5	30,4
Матеріальні затрати	тис. грн.	173,8	186,7	231,6	57,8	44,9
Середньорічна вартість основних засобів	тис. грн.	377,6	358,7	446,2	68,6	87,5
Амортизація	тис. грн.	3,8	4,4	2,1	-1,7	-2,3
Оборотні активи	тис. грн.	123,4	123,2	124	0,6	0,8
Продуктивність праці	тис. грн.	115,85	114,13	126,99	11,13	12,85
Матеріаловіддача	грн.	11,33	11,00	10,97	-0,37	-0,04
Фондовіддача основних фондів	грн.	5,22	5,73	5,69	0,48	-0,04
Фондоємність продукції	грн.	0,19	0,17	0,18	-0,02	0,00

Як показали результати даних табл. 2.10 чистий дохід від реалізації продукції підприємства кожного року зростала. З 1969,5 тис. грн. у 2016 р. вона збільшилася на 570,2 тис. грн. у 2018 р. і становила 2539,7 тис. грн. Це є позитивним показником, який став можливим у зв’язку з розширенням асортименту продукції та обсягів випуску продукції.

Середньооблікова чисельність працівників також зросла з 17 осіб у 2018 р. до 20 на кінець аналізованого періоду. Для ТОВ «К.С-Інвест» таку тенденцію можна вважати позитивною, тому що для підприємства малого бізнесу можливість приймати на роботу нових працівників є підтвердженням затребуваності його продукції та гарних перспектив подальшої діяльності. Помітним є збільшення коштів на оплату праці та відрахування на соціальні

заходи. Так у 2017 р. порівняно з 2016 р. їх розмір зріс з 408,7 тис. грн. на 20,1 тис. грн., а на кінець періоду дослідження ще на 03,4 тис. грн.

Основні засоби в вартісному вираженні мають нестійку тенденцію до зростання. У 2017 р. за рахунок зносу їх вартість зменшилася на 18,9 тис. грн., а в 2018 р. було придбано нове обладнання, що збільшило вартість основних засобів на 87,5 тис. грн. Оборотні активи Товариства впродовж трьох років становили близько 124 тис. грн., що є досить низьким показником і негативно відображається на результатах господарської діяльності підприємства.

Позитивним є те, що разом зі зростанням чисельності працівників продуктивність праці в ТОВ «К.С-Інвест» не зменшується, а зростає. Так, один співробітник у 2018 р. мав продуктивність 126,99 тис. грн., що на 11,13 тис. грн. більше, ніж в 2016 р.

Показник матеріаловіддачі несуттєво (на 0,37) зменшився у 2018 р. порівняно з першим роком аналізу. В 2017 р. на 0,33 грн. менше продукції з кожної гривні використаних матеріальних ресурсів виготовлено в ТОВ «К.С-Інвест». Ефективність використання Товариством основних засобів зросла на 0,48 грн. у 2018 р., що показує поступове зростання показника фондовіддачі.

Фондоємність продукції в Товаристві залишається без суттєвих зрушень. Загалом можна сказати, що основні показники господарської діяльності ТОВ «К.С-Інвест» за період з 2016 р. до 2018 р. є задовільними, мають в основному позитивні тенденції.

Далі проведемо дослідження фінансових результатів господарської діяльності, проаналізувавши дані табл. 2.11.

В ході аналізу встановлено, що пропорційно зростанню виручки також збільшувався і розмір відрахувань з неї щороку. В той же час зросла собівартість реалізованої продукції з 638,9 тис. грн. на 153,4 тис. грн. на кінець періоду, що аналізувався. Це зумовлено зростанням матеріалів, сировини та іншими об’єктивним умовами, і одночасно призвело до подорожчання продукції підприємства.

Таблиця 2.11

Динаміка показників, що характеризують фінансові результати господарської діяльності ТОВ «К.С-Інвест» за 2016-2018 рр.

Показники	Одиниці виміру	Звітні роки			Відхилення (+,-) 2018 р. до	
		2016	2017	2018	2016	2017
1. Чистий дохід від реалізації	тис. грн.	1969,5	2054,4	2539,7	570,2	485,3
2. Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	638,9	681,6	792,3	153,4	110,7
3. Валовий прибуток	тис. грн.	959,2	986,6	1272,5	313,3	285,9
4. Інші доходи (операційні, позареалізаційні, фінансові)	тис. грн.	62,7	85,1	89,4	26,7	4,3
5. Інші витрати (операційні, фінансові)	тис. грн.	923,8	955,5	1253,2	329,4	297,7
6. Прибуток до оподаткування	тис. грн.	98,1	116,2	108,7	10,6	-7,5
7. Витрати (дохід) з податку на прибуток	тис. грн.	16,3	19,5	23,1	6,8	3,6
8. Чистий: Прибуток	тис. грн.	81,8	96,7	85,6	3,8	-11,1

Позитивним можна вважати тенденцію до збільшення кожного року прибутку від реалізації, який зріс в порівнянні з 2016 р. на 313,3 тис. грн. і становив 1272,5 тис. грн. у 2018 р. Також гарним фінансовим результатом є щорічне збільшення інших доходів Товариства. Проте інші витрати суттєво зросли за трирічний період: з 923,8 тис. грн. у 2016 р. на 329,4 тис. грн. у 2018 р. Незважаючи на значну суму втрат, ТОВ «К.С-Інвест» все ж стабільно мало кожного року чистий прибуток, який мав найбільше значення у 2017 р. – 96,7 тис. грн., але в останній досліджуваний рік зменшився на 11,1 тис. грн. і становив 85,6 тис. грн.

Аналіз складу і розміщення активів проаналізуємо, використовуючи дані табл. 2.12.

Таблиця 2.12

Динаміка складу і розміщення активів ТОВ «К.С-Інвест» за 2016-2018 рр.

Активи	Звітні роки						Відхилення (+;-) 2018 р. від			
	2016		2017		2018		2016		2017	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
Основні засоби	377,6	75,37	358,7	74,43	446,2	78,25	68,6	2,88	87,5	3,82
Всього не оборот-них активів	377,6	75,37	358,7	74,43	446,2	78,25	68,6	2,88	87,5	3,82
Запаси	46,5	9,28	44,2	9,17	38	6,66	-8,5	-2,62	-6,2	-2,51
Дебіторська за боргова-ність	24,2	4,83	21,9	4,54	24,3	4,26	0,1	-0,57	2,4	-0,28
Гроші та їх еквіваленти	52,7	10,52	57,1	11,85	61,7	10,82	9	0,30	4,6	-1,03
Всього оборотних активів	123,40	24,63	123,20	25,57	124,00	21,75	0,6	-2,88	0,8	-3,82
Разом	501	100,00	481,9	100,00	570,2	100,00	69,2	0	88,3	0

Аналізуючи структуру активів, відзначимо постійне за три роки значне переважання необоротних активів 78,25%, які представлені тільки основним засобами. В той же час на оборотні активи припадає лише 21,75%, в структурі яких від 9,28% до 6,66% припадає на виробничі запаси та близько 10-11% на грошові кошти та їх еквіваленти. Присутня також дебіторська заборгованість, яка тримається на рівні близько 5% і поступово зменшуючись на кінець 2018 р. становила 4,26% від загальних активів підприємства.

Аналіз структурної динаміки активів представлено даними табл. 2.13. Визначена в ході аналізу структура активів ТОВ «К.С-Інвест» свідчить про появу несприятливої тенденції зниження його ділової активності у зв’язку з переважанням необоротних активів над кількістю оборотних активів. Показники ліквідності та платоспроможності, поряд з показниками прибутковості (рентабельності) та деякими іншими, належать до найважливіших показників фінансового стану підприємства.

Таблиця 2.13

Структура активів ТОВ «К.С-Інвест» за 2016-2018 рр.

Активи	Звітні роки						Відхилення (+;-) 2018р тис. грн.	
	2016		2017		2018			
	тис. грн.	%	тис. грн	%	тис. грн.	%	2016	2017
Оборотні активи	123,4	24,63	123,2	25,57	124	21,75	0,6	0,8
Необоротні активи	377,6	75,37	358,7	74,43	446,2	78,25	68,6	87,5
Разом	501	100	481,9	100	570,2	100	х	х

Тому наступним кроком аналізу є виявлення динаміки показників платоспроможності та розрахунок фінансових коефіцієнтів на основі даних табл. 2.14.

Таблиця 2.14

Динаміка показників платоспроможності ТОВ «К.С-Інвест» за 2016-2018 рр.

Показники	Одиниця виміру	Звітні роки			Нормативне значення	Відхилення від нормативу (+; -)		
		2016	2017	2018		2016	2017	2018
Гроші та їх еквіваленти	тис. грн.	52,7	57,1	61,7	X	X	X	X
Дебіторська заборгованість		24,2	21,9	24,3	X	X	X	X
Оборотні активи всього		123,4	123,2	124	X	X	X	X
Необоротні активи всього		377,6	358,7	446,2	X	X	X	X
Власний капітал		133,8	142,1	135,9	X	X	X	X
Поточні зобов’язання		367,2	339,8	434,3	X	X	X	X
Коефіцієнт абсолютної ліквідності		0,14	0,17	0,14	0,2	-0,06	-0,03	-0,06
Коефіцієнт проміжної ліквідності		0,21	0,23	0,20	0,7	-0,49	-0,47	-0,50
Коефіцієнт поточної ліквідності		0,34	0,36	0,29	1	-0,66	-0,64	-0,71
Коефіцієнт забезпечення власними коштами		-1,98	-0,64	-0,71	0,1	-2,08	-0,74	-0,81

Розрахований коефіцієнт абсолютної ліквідності показує, що ступінь покриття поточних зобов'язань ТОВ «К.С-Інвест» поточними фінансовими інвестиціями і коштами та їх еквівалентами є дещо меншим від

нормативного значення 0,2. Цей показник свідчить про неспроможність бути негайного погашення короткострокових (поточних) зобов'язань швидко ліквідним майном. Даний коефіцієнт має важливе значення для постачальників сировини і матеріалів та банків, які кредитують підприємство. Проте такі показники є некритичними, і при удосконаленні фінансової політики підприємства можуть бути приведені до нормативного значення.

Негативним є значне відхилення (близько -0,5 щороку) від нормативного 0,7 по коефіцієнту проміжної ліквідності. Він показує неспроможність погасити короткострокові зобов'язання за рахунок грошових коштів, а також дебіторської заборгованості.

Коефіцієнт поточної ліквідності не відповідає нормативному значенню, і є значно меншим від рекомендованого показника. Так у 2016р. він становив 0,34, що на 0,66 пунктів менше від норми. Така ж ситуація помітна і в 2017 та 2018 роках, у яких відповідно значення цього коефіцієнта було меншим від нормативного на 0,64 та 0,71. Як бачимо, поступове зменшення значення коефіцієнта показує що можливість розрахунків по поточних зобов'язаннях за кредитами і розрахунками підприємства не може погашатись за рахунок всіх мобілізованих оборотних активів. Така ситуація свідчить, що навіть не може бути забезпечене покриття оборотними активами короткострокових зобов'язань підприємства.

Щодо коефіцієнту забезпечення власними коштами, то бачимо його від'ємне значення, що спричинене незадовільною структурою активів, а саме суттєве переважання необоротних над оборотними у структурі балансу. Така ситуація є критичною для підприємства. На основі аналізу показників платоспроможності визначаємо, що структура балансу ТОВ «К.С-Інвест» є незадовільною, а ТОВ «К.С-Інвест» – неплатоспроможним.

Для з'ясування причин виявленого стану неплатоспроможності розглянемо структуру джерел фінансових ресурсів ТОВ «К.С-Інвест» (табл. 2.15).

Таблиця 2.15

Структура джерел фінансових ресурсів ТОВ «К.С-Інвест» за 2016-2018 рр.

Джерела фінансових ресурсів	Звітні роки						Відхилення (+;-) 2018 р. до	
	2016		2017		2018		2 011р.	2 012р.
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%		
Власний капітал	133,8	26,71	142,1	29,49	135,9	23,83	-2,87	-5,65
Довгострокові зобов'язання	-	-	-	-	-	-		
Поточні зобов'язання	367,2	73,29	339,8	70,51	434,3	76,17	2,87	5,65
Інші доходи майбутніх періодів	-	-	-	-	-	-		
Разом	501	100	481,9	100	570,2	100	X	X

В ході аналізу встановлено, що в структурі джерел фінансових ресурсів ТОВ «К.С-Інвест» більше 76% становлять поточні зобов'язання, які не підкріплені власними коштами. Тому ситуація з неплатоспроможністю ТОВ «К.С-Інвест» впродовж трьох років є в незадовільній політиці формування фінансових ресурсів підприємства та дуже незначному розміру власного капіталу. В той же час позитивною є відсутність за весь аналізований період довгострокових зобов'язань.

Проте така ситуація щодо структури джерел фінансових ресурсів є закономірною для більшості підприємств малого бізнесу в Україні, де відсутні інвестиції для розвитку підприємств цього сегменту та не діють механізми державної підтримки.

Доповнимо аналіз платоспроможності ТОВ «К.С-Інвест» дослідженням фінансової стійкості і міри незалежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування діяльності (табл. 2.16).

Аналіз фінансової стійкості розпочнемо з визначення коефіцієнту автономії. Цей показник показує питому вагу коштів власного капіталу в активах та має важливе значення для інвесторів та кредиторів. Як показав аналіз, за трирічний період коефіцієнт автономії має значення, нижче від

нормативну на -0,23 до -0,26, що показує неспроможність підприємства виконати зовнішні зобов'язання за рахунок власних активів та його значну залежність від залучених коштів.

Таблиця 2.16

Динаміка показників фінансової стійкості ТОВ «К.С-Інвест» за 2016-2018 рр.

Показники	Одиниця виміру	Звітні роки			Норма-тивне значення	Відхилення від нормативу (+; -)		
		2016	2017	2018		2 011р.	2 012р.	2 013р.
Власний капітал	тис. грн.	133,8	142,1	135,9	X	X	X	X
Позичковий капітал	тис. грн.	367,2	339,8	434,3	X	X	X	X
Всього використано капіталу	тис. грн.	501	481,9	570,2	X	X	X	X
Коефіцієнт автономії		0,27	0,29	0,24	>0,5	-0,23	-0,21	-0,26
Коефіцієнт фінансування		2,74	2,39	3,20	<1	1,74	1,39	2,20
Коефіцієнт заборгованості		0,73	0,71	0,76	0,5	0,23	0,21	0,26
Коефіцієнт незалежності		0,27	0,29	0,24	1	-0,73	-0,71	-0,76
Коефіцієнт фінансової стійкості		0,36	0,42	0,31	1	-0,64	-0,58	-0,69

В результаті аналізу встановлено, що коефіцієнт фінансування на кінець аналізованого періоду більше ніж в два рази перевищує нормативний показник 1. Тобто на 1 грн. вкладених в активи власних коштів підприємство залучило позикових коштів на 3,2. Така тенденція зафіксована впродовж трьох років і значення коефіцієнту постійно збільшувалось, що підтверджує залежність підприємства від залучених коштів впродовж всіх років аналізу..

Коефіцієнт заборгованості в Товаристві показує, що фінансування активів відбувається більше ніж на 76% за рахунок зобов’язань. Причиною цьому є виявлена в попередньому аналізі неоптимальна структура капіталу ТОВ «К.С-Інвест».

Оберненим показником до попереднього є коефіцієнт незалежності, який характеризує запас міцності підприємства. Встановлено, що цей показник є меншим від нормативного показника 1 на 0,73 у 2016 р. та погіршується до 0,76 – у 2018 р. Тому приходимо до висновку про відсутність стабільності та фінансової стійкості ТОВ «К.С-Інвест».

Негативні відхилення від нормативної величини (1) коефіцієнту фінансової стійкості показує, що підприємство не в змозі залучити зовнішні джерела фінансування. Так, у 2016 р. значення цього коефіцієнту було меншим на 0,64 пункти, а вже в 2018 р. – на 0,69 пунктів. Такі значення підтверджують негативну динаміку показника і означають, що в 2016 р. на кожну гривню залучених коштів припадає лише 36 коп. власних коштів, а в 2018 р. лише 31 копійка. Отже ТОВ «К.С-Інвест» є фінансово нестійким.

Враховуючи вищевикладене, можна зробити висновок що станом на кінець 2018 року ТОВ «К.С-Інвест» є фінансово нестійким, має незадовільну фінансову політику, є залежним від зовнішніх джерел фінансування і позикових коштів та від залучених коштів.

Виходячи з логіки аналізу господарсько-фінансового стану ТОВ «К.С-Інвест» проаналізуємо показники його ділової активності. Для цього проаналізуємо наявність власних оборотних коштів підприємства (табл. 2.17).

Проведений аналіз коштів, за рахунок яких забезпечується поточна діяльність ТОВ «К.С-Інвест» показав, що у підприємства вартість оборотних активів є значно меншою від поточних зобов’язань, тобто сформувалося явище дефіциту власних внутрішніх фінансових ресурсів. Тому маємо від’ємне значення власних оборотних коштів, починаючи з 2016 р. і відзначаємо негативну тенденцію до збільшення поточних зобов’язань. Це визвано щорічним збільшенням розміру кредиторської заборгованості, що означає, що підприємство не сплачує борги, а набуває нових зобов’язань, що негативно може відобразитися на його основній діяльності.

Таблиця 2.17

Структура власних оборотних коштів ТОВ «К.С-Інвест» за 2016-2018 рр.

Показники	Одиниці виміру	Звітні роки			Відхилення (+;-)	
		2016	2017	2018	2018 р. до 2016 р.	2018 р. до 2017 р.
Власний капітал	тис. грн.	133,8	142,1	135,9	2,1	-6,2
Необоротні активи	тис. грн.	377,6	358,7	446,2	68,6	87,5
Власні оборотні кошти	тис. грн.	-243,8	-216,6	-310,3	-66,5	-93,7

Про ділову активність та ефективність фінансової політики ТОВ «К.С-Інвест» свідчать показники обертання оборотних активів, аналіз яких проведемо на основі даних табл. 2.18. Як бачимо з табл. 2.18 одноденна виручки зростала щорічно. У 2016 р. цей показник мав значення 5,47 тис. грн., а на кінець періоду аналізу зріс на 1,58 тис. грн. і становив 7,05 тис. грн.

Таблиця 2.18

Динаміка показників обертання оборотних активів ТОВ «К.С-Інвест» за 2016-2018 рр.

Показники	Одиниці виміру	Звітні роки			Відхилення (+;-)	
		2016	2017	2018	2018 р. до 2016 р.	2018 р. до 2017 р.
Чистий дохід від реалізації продукції	тис. грн.	1969,5	2054,4	2539,7	570,2	485,3
Кількість днів аналізованого періоду	дні	360	360	360	Х	Х
Одноденна Чистий дохід	тис. грн.	5,47	5,71	7,05	1,58	1,35
Середній залишок оборотних активів,	тис. грн.	390,60	368,15	402,45	11,85	34,30
Тривалість 1 обороту	дні	71	65	57	-14	-7
Коефіцієнт обертання активів	раз	5,04	5,58	6,31	1,27	0,73
Коефіцієнт завантаження активів в обороті	грн.	0,20	0,18	0,16	-0,04	-0,02

Враховуючи, що це підприємство не є торговельним, а займається виробництвом, відповідно реалізується продукція не щоденно – таке значення показника та виявлена тенденція до зростання є позитивною.

Середній залишок оборотних активів зріс на кінець періоду аналізу на 11,85 тис. грн., що вплинуло на зменшення тривалості одного обороту, який у 2016 р. становив 71 день, а на кінець трирічного періоду прискорився до 57 днів. Коефіцієнт обертання активів характеризує ефективність використання підприємством усіх наявних ресурсів, незалежно від джерел їхнього залучення. Вказаний коефіцієнт зріс з 5,04р. у 2016 р. на 1,27 на кінець 2018р. що є позитивним. Негативним є зменшення значення коефіцієнту завантаження активів, що показує скільки оборотних коштів підприємства припадає на одну гривню реалізованої продукції. Так, на 1 грн. реалізованої продукції у 2016 припадало 20 коп. оборотних активів, в 2017 р. відбулося зменшення до 18 коп., а в 20182 р. – до 16 коп. Такі показники свідчать про неефективність використання обігових коштів.

Наступним кроком аналізу проведемо дослідження динаміки й структури витрат ТОВ «К.С-Інвест» (табл. 2.19).

Таблиця 2.19

Структура операційних витрат ТОВ «К.С-Інвест» за економічними елементами за 2016-2018 рр.

Показники	Одиниці виміру	Звітні роки			Відхилення (+;-) 2018 р. до	
		2016	2017	2018	2016	2017
Матеріальні зитрати	тис. грн.	173,8	186,7	231,6	57,8	44,9
Витрати на оплату праці	тис. грн.	377,2	410,1	421,9	44,7	11,8
Відрахування на соціальні заходи	тис. грн.	31,5	18,7	37,3	5,8	18,6
Амортизація	тис. грн.	3,8	4,4	2,1	-1,7	-2,3
Інші витрати (звичайні, операційні)	тис. грн.	992,7	1036,7	1375,7	383	339
Разом	тис. грн.	1579	1656,6	2068,6	489,6	412

Як показав аналіз даних у табл. 2.19, витрати по всім позиціям крім амортизації зростали за всі роки дослідження.

Матеріальні витрати з 173,8 тис. грн. у 2016 р. збільшилися на 57,8 тис. грн. у 2018 р. Це визвано подорожчанням та збільшенням кількості

придбаних сировини, матеріалів, комплектуючих виробів, придбаних у сторонніх організацій; підвищення тарифів на паливо і енергію, що використані в операційній діяльності підприємства.

Витрати на оплату праці зросли на 44,7 тис. грн. у 2018 р. в порівнянні з 2016 роком. На збільшення таких витрат вплинуло збільшення кількості працюючих на підприємстві, а також зростання мінімальної заробітної плати. Відрахування на соціальні заходи становлять 37,3 тис. грн. у 2018 р., і показали зростання в порівняні з 2017 р. майже в рази. Сума амортизації зменшилася з 3,8 тис. грн. до 2,1 тис. грн. на кінець періоду дослідження Інші (звичайні, операційні) суттєво виросли з 992,7 тис. грн. в 2016 р. на 383 тис. грн. у 2018 р. Значними є саме операційні витрати, які включають витрати на відрядження, на зв'язок (генеральний директор є громадянином Білорусі, а тому багато партнерів знаходяться в іншій країн); також суттєвими є витрати на рекламу ТОВ «К.С-Інвест», на організацію прийомів і свят; витрати на оплату послуг транспортних, страхових та посередницьких організацій; оплату участі в семінарах, витрати на професійну підготовку та перепідготовку працівників, а також на охорону праці.

Враховуючи дані аналізу, можемо зазначити, що виявлений незадовільний фінансовий стан також пов'язаний з надто великою сумою витрат. Тому вважаємо за необхідне скоротити непродуктивні витрати та оптимізувати їх загальну структуру.

Заключним етапом дослідження фінансових результатів буде визначення і характеристика динаміки показників рентабельності. Аналіз рентабельності підприємства дозволить визначити ефективність вкладення коштів у підприємство та раціональність їхнього використання у господарській діяльності ТОВ «К.С-Інвест» (табл. 2.20).

Рентабельність активів показує відношення чистого прибутку ТОВ «К.С-Інвест» до середньорічної вартості його активів і характеризує ефективність використання активів підприємства. Як бачимо з даних про розрахований коефіцієнт, у 2016 р. на кожні 100 грн. активів Товариства

отримано 15,86 грн. прибутку, в 2017 році – 19,67 грн., в 2018 р. – 16,27 грн. Найбільш рентабельними були активи у 2017 р., проте незначне зменшення значення коефіцієнта загалом не відобразилося на загальному рівні рентабельності Товариства.

Таблиця 2.20

Динаміка показників рентабельності господарської діяльності ТОВ «К.С-Інвест» за 2016-2018 рр.

Показники	Звітні роки			Відхилення (+;-) 2018 р. до	
	2016	2017	2018	2016	2017
Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	81,8	96,7	85,6	3,8	-11,1
Вартість активів, тис. грн.	515,9	491,5	526,1	10,2	34,6
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	638,9	681,6	792,3	153,4	110,7
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	1969,5	2054,4	2539,7	570,2	485,3
Власний капітал, тис. грн.	133,8	142,1	135,9	2,1	-6,2
Рентабельність активів, %	15,86	19,67	16,27	0,41	-3,40
Рентабельність витрат, %	12,80	14,19	10,80	-2,00	-3,38
Рентабельність реалізованої продукції, %	4,15	4,71	3,37	-0,78	-1,34
Рентабельність власного капіталу, %	61,14	68,05	62,99	1,85	-5,06

Рентабельність витрат ТОВ «К.С-Інвест» показує скільки прибутку припадає на 100 грн. від усіх витрат підприємства. Помітним є поступове зменшення рентабельності з 12,8 грн. на 100 грн. прибутку у 2016 р. на 2 грн. на кінець періоду аналізу.

Рентабельність реалізованої продукції показує величину прибутку, яка припадає на 100 грн. собівартості реалізованої продукції. Названий коефіцієнт зменшився у 2018 р. на 1,85 пунктів порівняно з 2016 р. Найбільш рентабельною була реалізація продукції у 2017 р. і мав значення 4,71 пункти.

Рентабельність власного капіталу в ТОВ «К.С-Інвест» показує, що 61,14 грн. чистого прибутку припадає на 100 грн. власного капіталу. По даному показнику відчутних змін за роки аналізу не відбулося. Так

визначено, що у 2018 р. 62,99 грн. чистого прибутку припало на 100 грн. власного капіталу. Найбільше значення рентабельності власного капіталу в підприємстві зафіксоване у 2017 р.

Отже, на загальну рентабельність ТОВ «К.С-Інвест» вплинули позитивні зміни чистого прибутку, які характеризують Товариство в цілому, як ефективне щодо прибутковості по різним напрямам діяльності.

Таким чином, встановлено, що ТОВ «К.С-Інвест» має незадовільну структуру джерел формування фінансових ресурсів; значні витрати; є неплатоспроможним, нефінансовостійким, фінансово залежним від зовнішніх джерел і позикових коштів; проте має досить позитивні показники ділової активності. Показники рентабельності засвідчують достатню рентабельність по напрямам діяльності. Тому вважаємо, що потребує удосконалення фінансова політика підприємства, що, звичайно, ускладнюється в кризових умовах господарювання.

Для визначення передумов удосконалення управління ТОВ «К.С-Інвест» в наступному підрозділі дипломної роботи проведемо дослідження особливостей організації управління ним.

2.3. Оцінка та аналіз особливостей організації управління ТОВ «К.С-Інвест»

Практика управління засвідчує, що на малих підприємствах відбуваються ті ж управлінські процеси, що й на великих. Але управління малими підприємствами має свої особливості, які пов’язані з відносно невеликим масштабом діяльності, який обумовлює недосконаліть організаційної структури, відсутність чіткого поділу праці тощо.

Тому дослідження особливостей організації управління ТОВ «К.С-Інвест» розпочнемо з характеристики його організаційної побудови.

Як показало дослідження структура управління ТОВ «К.С-Інвест» є ієрархічною, та характеризується ієрархією влади в підприємстві, формалізацією правил і процедур, які використовуються, централізованим прийняттям рішень, вузько визначеною відповідальністю в діяльності.

Раціональність складної системи, якою є ТОВ «К.С-Інвест», залежить від того, наскільки ефективно функціонує кожна підсистема і як інтегрована у рамках єдиного цілого робота кожної з них. Успіх діяльності Товариства визначається, з одного боку, характером відносин з іншими підприємствами і організаціями, а з іншого – наскільки раціонально воно реалізує свої функції як суб'єкта управління стосовно до власного виробництва.

Ієрархічний тип структури має багато різновидів, але найбільш розповсюдженою є лінійно-функціональна організація управління, до якої належить організаційна структура досліджуваного підприємства. Наочне зображення організаційної структури управління ТОВ «К.С-Інвест» представлена в додатку Д. Елементами структури є окремі працівники, взаємозв’язки між якими підтримуються через горизонтальні і вертикальні зв’язки, які носять лінійний і функціональний характер.

Вищим органом управління є загальні збори учасників ТОВ, які уповноважені затверджувати визначальні для діяльності Товариства рішення. Такого виду організаційна структура управління є досить поширеною сьогодні на більшості підприємств, основним видом діяльності яких є виробництво продукції і задовольняє вимогам підприємства.

Для ієрархічної структури ТОВ «К.С-Інвест» характерними є: стабільність і не складність зовнішнього середовища; цілі і завдання прості та зрозумілі. Завдання піддаються розподілу, роботи можна виміряти, постійно повторюються одні і ті ж роботи, що дозволяє їх регламентувати.

Функціонування ТОВ «К.С-Інвест» передбачає поділ праці між окремими працівниками та підрозділами, який здійснюється за двома напрямами:

постадійний розподіл робіт (розпочинаючи з надходження ресурсів і

закінчуючи наданням послуг) – такий розподіл робіт називається горизонтальною спеціалізацією;

розподіл робіт за рівнями ієрархії (в цілому по підприємству й в окремих його структурних підрозділах) - такий розподіл має назву вертикальної спеціалізації.

Такий елемент життєдіяльності підприємства, як спеціалізація в ТОВ «К.С-Інвест» має ряд переваг. Спеціалізація сприяє удосконаленню виробничого процесу, а кожний виконавець при цьому детально володіє сутністю справи. Спеціалізація сприяє забезпеченню основних сфер діяльності підприємства, знижує потребу в комунікаціях і спрощує процес прийняття рішень.

Структура підприємства ТОВ «К.С-Інвест» складається з ланок, між якими відбуваються зв'язки координації діяльності. Координація діяльності є основою структури Товариства, в якому реалізується сукупність зв'язків: вертикальні й горизонтальні, лінійні й функціональні, формальні й неформальні, прямі й непрямі.

Вертикальні зв'язки в ТОВ «К.С-Інвест» сполучають ієрархічні рівні підприємства та його складові. Вони є каналами передання розпорядчої та звітної інформації.

Горизонтальні зв'язки в Товаристві – це зв'язки між однаковими за своїм становищем в ієрархії складовими структури або між працівниками підприємства.

Лінійні зв'язки – це відносини, за допомогою яких генеральний директор реалізує свої владні права та здійснює пряме керівництво підлеглими, тобто це зв'язки, які пронизують організаційну ієрархію зверху донизу й реалізуються у формі наказу, розпорядження тощо.

Функціональні зв'язки в ТОВ «К.С-Інвест» є дорадчими. Ці зв'язки мають спрямованість знизу вверх у формі поради, рекомендації, пропозиції щодо прийняття альтернативного рішення тощо.

Формальні зв'язки в Товаристві – це зв'язки координації, які

регулюються цілями, політикою і процедурами підприємства.

Неформальні зв'язки виникають в «КС-Інвест» тоді, коли формальні зв'язки не досягають поставленої мети. В їхній основі лежать відносини не між певними посадовцями, а між конкретними особами.

Прямі зв'язки встановлюються між працівниками відповідно до посадових обов’язків і формально закріплюються на підприємстві у вигляді посадових інструкцій. Схематичне зображення охарактеризованих зв’язків відображено в організаційній структурі (Додаток Д).

Таким чином, характерні ознаки загальної структури управління дозволяють визначити її тип як лінійно-функціональний. Така організаційна структура ТОВ «К.С-Інвест» наразі забезпечує компетентне керівництво стосовно виконання основних управлінських функцій. Проте вона має деякі недоліки: складність регулювання відносин лінійних і функціональних керівників; в разі необхідності зміни завдань, збільшується потік інформації, який спричиняє перевантаження керівників; структура не дозволяє швидко адаптуватися до нових умов; головний менеджер знаходиться далеко від первинної ланки, у зв’язку з цим гальмується оперативність управління тощо.

Проте за даних умов лінійно-функціональна організаційна структура є виправданою, адже в ТОВ «К.С-Інвест» помітними є незмінний характер спеціалізації виробництва, відносно стабільний режим роботи та незначна залежність від зовнішнього середовища.

Для визначення основних впливових чинників зовнішнього і внутрішнього середовища ТОВ «К.С-Інвест» використаємо методику SWOT-аналізу. Спочатку на основі моніторингу зовнішнього середовища з’ясуємо потенційні можливості та загрози, і наведемо найбільш імовірні в табл. 2.21.

Таблиця 2.21

Результати моніторингу зовнішнього середовища ТОВ «К.С-Інвест»

Потенційні можливості	Потенційні загрози
1. Розробка і сертифікація нової продукції	1. Нестабільність політичної ситуації в

з використанням нових технологій у сфері енергозбереження. 2. Збільшення частки ринку за рахунок скорочення терміну розробки і випуску нової продукції. 3. Збільшення обсягу продажів. 4. Диверсифікація асортименту продукції підприємства. 5. Розширення номенклатури послуг (проектування під особисті замовлення). 6. Залучення додаткових груп споживачів. 7. Зростання попиту на продукцію підприємства. 8. Можливість залучення інвесторів.	країні. 2. Поява нових конкурентів з товарами-замінниками нижчої вартості. 3. Зменшення частки ринку. 4. Зниження купівельної спроможності населення (як наслідок – зменшення обсягів продажів). 5. Скорочення обсягів виробництва. 6. Здорожчання сировини та матеріалів. 7. Відсутність необхідної підтримки малого підприємництва з боку держави. 8. Підвищення податкового тиску на малі підприємства. 9. Зростання цін на електроенергію та енергоносії. 10. Відсутність постійних замовників. 11. Відмова споживачів від продукції з металу і ПВХ на користь натуральної деревини (пріоритет столярним виробам з натуральної деревини).

Для виявлення сильних та слабких сторін ТОВ «К.С-Інвест» проаналізуємо складові його внутрішнього середовища і ті, які мають найвідчутніший вплив опишемо в табл. 2.22.

Як показали результати проведеного SWOT-аналізу на момент обстеження ТОВ «К.С-Інвест» знаходиться в полі «слабкі сторони і загрози». Така ситуація склалася в підприємстві за рахунок недосконалої організації управління. Суттєвим недоліком є відсутність чіткої стратегії та невикористання сучасних тактичних прийомів та технологій управління ТОВ «К.С-Інвест». Тому вважаємо, що для подолання виявлених недоліків підприємство повинно сформулювати стратегію своєї подальшої діяльності таким чином, щоб збільшити можливості для розвитку Товариства. Цього можна досягти використовуючи наявний потенціал та кваліфікацію персоналу, розробляючи нову продукцію з використанням енергозберігаючих технологій, знижуючи собівартість продукції, а також знайти способи протистояти зовнішнім загрозам, що є складною задачею для підприємства малого бізнесу.

Таблиця 2.22

Результати обстеження сильних і слабких сторін ТОВ «К.С-Інвест»

Внутрішні сильні сторони	Внутрішні слабкі сторони
1. Висока кваліфікація персоналу. 2. Наявність досвіду та бази для розробки нової та продукції. 3. Використання сучасних технологій виготовлення металевих і пластикових конструкцій. 4. Можливість виконання індивідуальних замовлень. 5. Висока якість продукції. 6. Сформована організаційна структура. 7. Збільшення продуктивності праці. 8. Наявність власних виробничих цехів. 9. Чіткий розподіл обов'язків між працівниками.	1. Перевищення норми керованості (надмірно великий штат управлінського персоналу). 2. Небажання керівництва проводити організаційні зміни. 3. Відсутність розробленої стратегії розвитку. 4. Авторитарний стиль керівництва. 5. Відсутність системи оперативного обліку. 6. Неефективний маркетинг. 7. Зростання ступеня зношеності обладнання. 8. Відсутність ефективної системи мотивації. 9. Недосконалість організаційної культури. 10. Несформований імідж підприємства. 11. Високий рівень плинності персоналу. 12. Залежність від зовнішніх джерел фінансування. 13. Недосконала фінансова політика.

На рисунку 2.10 наведена матриця SWOT-аналізу ТОВ «К.С-Інвест»

Внутрішнє середовище	*Зовнішнє середовище*	
	Можливості (8)	Загрози (11)
Сильні сторони (9)	Поле СіМ 17	Поле СіЗ 20
Слабкі сторони (13)	Поле СлМ 21	Поле СлЗ 24

Рис. 2.10. Матриця SWOT-аналізу ТОВ «К.С-Інвест»

Системне обстеження організації управління у ТОВ «К.С-Інвест» показало, що на підприємстві є сформована організаційна структура. На перший погляд управління в ТОВ «К.С-Інвест» має всі формальні ознаки – посадовими інструкціями забезпечені всі управлінські працівники. Проте в п. 2.1 доведено, що штат управлінського персоналу значно перевищує кількість

працівників виробничого персоналу. Це негативно відображається на витратах на утримання управлінців, а в кінцевому рахунку і на загальних результатах господарсько-фінансової діяльності Товариства.

З часу заснування підприємства відповідно до вимог того періоду були створені структурні підрозділи, які б дозволяли здійснювати повноцінний процес управління і мали б забезпечувати ефективність його діяльності. Така структура була виправданою в той час, коли чисельність виробничих працівників значно перевищувала чисельність управлінців. Але на сьогодні відбулося суттєве зменшення чисельності виробничого персоналу. Частково так сталося у зв'язку з механізацією виробничого процесу. Але скорочення працівників управлінського персоналу не відбулося. Можна стверджувати, що існуючі структурні підрозділи не забезпечують виконання задекларованих у посадових інструкціях завдань, і тільки частково виконують вказані у інструкціях функції.

Детальне дослідження управління Товариством дозволило встановити, що стратегічний рівень управління представлений посадою генерального директора ТОВ «К.С-Інвест», який є одноосібним виконавчим органом і несе відповідальність за результати діяльності Товариства. За період функціонування цю посаду спочатку займав один із власників ТОВ «К.С-Інвест» (Шкурко О.В.), а з 2008 р. його змінив другий засновник (Купріянов О.І.). Той факт, що управління здійснює особисто власник підприємства, зумовлює певні особливості організації управління Товариством.

Підпорядковані генеральному директору підприємства керівники забезпечують діяльність функціональних підсистем: головний бухгалтер – обліку, фінансів і звітності, виконавчий директор – матеріально-технічного постачання і виробничої підсистеми. Розроблені посадові інструкції містять перелік функціональних завдань, повноважень та відповідальність вказаних управлінців (додаток Е).

Управлінський рівень в ТОВ «К.С-Інвест» теж є достатньо структурованим і представлений начальниками відділів: соціального

розвитку, господарського відділу, відділу збуту. Кожний структурний підрозділ має у своєму складі від двох до чотирьох працівників.

Начальник відділу соціального розвитку створює умови для функціонування підсистеми управління персоналом. Він за посадою підпорядковується виконавчому директору. Проте, вивчення функцій і завдань, які виконуються вказаним відділом показали, що вони не відповідають задекларованій назві. Чисельність працівників відділу – дві особи: начальник відділу та діловод. Даний відділ забезпечує прийом, оформлення, переміщення, звільнення персоналу та ведення звітності встановлених форм. Як показали результати дослідження, відділом не виконуються завдання щодо:

формування стабільного трудового колективу, розвитку організаційної культури, використання соціально-психологічних факторів трудової мотивації працівників, підвищення їх соціальної і творчої активності, задоволення працею з метою максимального розвитку і використання трудового потенціалу кожного працівника;

не розробляються цільові програми і плани соціального розвитку;

не ведеться робота зі стабілізації трудового колективу, удосконалення соціальної структури персоналу, його демографічного і професійно-кваліфікаційного складу;

не приділяється увага удосконаленню системи матеріальних, соціально-культурних і морально-психологічних стимулів підвищення трудової і соціальної активності працівників.

Вказані недоліки в роботі відділу негативно впливають на згуртованість колективу, зацікавленість працівників у груповій діяльності, стан морально-психологічного клімату в колективі, і, як наслідок – на іміджі ТОВ «К.С-Інвест» та способах досягнення спільних цілей. Тому вважаємо, що даний структурний підрозділ доцільно спростити, і обмежитися посадою інструктора по персоналу (що є доцільним для підприємства з кількістю працівників до 20 осіб).

Начальник господарського відділу реалізує завдання, які формулюються виконавчим директором і забезпечує господарське обслуговування і належний стан згідно з правилами та нормами виробничої санітарії і пожежної безпеки будівель та приміщень, в яких розташовані підрозділи управління підприємством та виробничі дільниці; організує проведення ремонту приміщень, здійснює контроль за якістю виконання ремонтних робіт складає кошториси господарських витрат; забезпечує підрозділи підприємства меблями, господарським інвентарем, засобами механізації праці. Враховуючи, що відділ складається з двох осіб: начальника і фахівця з постачання, можна стверджувати, що обсяг виконуваних робіт цілком може виконувати один працівник.

Відділ збуту є найбільш чисельним у ТОВ «К.С-Інвест». Очолюваний начальником, відділ збуту має у своїй структурі економіста зі збуту, менеджера зі збуту, фахівця з методів розширення ринків збуту. Начальник відділу збуту здійснює організацію збуту продукції підприємства згідно з плановими завданнями та укладеними договорами, вчасного її відвантаження споживачам у встановлених обсягах реалізації, своєчасне оформлення документації зі збуту, складання передбаченої звітності зі збуту (постачання), виконання плану реалізації. Не зважаючи на наявність фахівців з функціями маркетологів, робота відділу не має економічного ефекту, а тому вважаємо за доцільне переглянути існуючі функціональні обов'язки працівників відділу збуту (додаток Ж), і, враховуючи економічну доцільність реорганізувати відділ збуту у сектор, що дозволить привести показники керованості в ТОВ «К.С-Інвест» ближче до нормативних.

Крім працівників відділів, які задіяні у реалізації завдань, що стоять перед менеджментом підприємства, до спеціалістів відносяться інженер з охорони праці та юрисконсульт, які підпорядковуються безпосередньо генеральному директору. Названі фахівці забезпечують виконання своїх функціональних завдань належним чином. Проте фактичні обсяги виконуваних ними робіт дозволяють рекомендувати керівнику ТОВ «К.С-

Інвест» розглянути можливість задіяти їх на неповний робочий день, або скористатися послугами сумісників. Такі зміни дозволять оптимізувати співвідношення управлінських та виробничих працівників.

Можна сказати, що операційний рівень управління по суті не відділяється від управлінського. Така ситуація є обґрунтованою, адже особливості управління малим підприємством дозволяють виконавчому директору здійснювати організацію роботи дільниць з виготовлення металевих та пластикових виробів, а також монтажників.

Для визначення стану елементів організації управління ТОВ «К.С-Інвест» працівникам було запропоновано дати відповідь на питання анкети, яка представлена в додатку З. Результати анкетування і бесід з працівниками узагальнені в додатку И, і дозволили стан управління в Товаристві визначити як задовільний і такий, що потребує оптимізації.

Встановлено, що в Товаристві існує жорстка регламентація роботи, яка не передбачає відхилення від встановлених регламентів. Керівництво більш схильне уникати надавати своїм підлеглим додаткові повноваження і відповідальність, що стримує будь-які ініціативи, які могли б бути корисними для розвитку підприємства. Позитивним є наявність досить високих стандартів якості виробництва. Щодо порядку та якості управління, опитування показало нерідке виникнення накладок, зривів термінів, неритмічність в роботі, що негативно позначається не тільки на результатах господарської діяльності, а й на іміджі підприємства. Одностайною була відповідь щодо відсутності системи стимулювання, причому респонденти зазначають, що акцент в ТОВ «К.С-Інвест» зроблено на заходах адміністративного впливу. Негативним є результат опитування щодо атмосфери в колективі – нормою для Товариства є відсутність теплоти та підтримки. Тільки на думку керівника – в цьому питанні немає проблем. Вважаємо, що саме тому ступінь довіри до керівництва з боку працівників ТОВ «К.С-Інвест» є низькою, а опір рішенням, що приймаються керівництвом – значним.

В результаті дослідження встановлено значні проблеми у зв'язку з відсутністю належним чином сформованої організаційної культури. Це призводить до відособленості працівників, замкнутості на виконанні своїх функціональних обов'язків, відсутності щирого неформального спілкування та прагнення до згуртованості.

Позитивним є те, що більшості персоналу притаманне відповідальне ставлення до виконання своїх обов'язків, намагання дотримуватися встановлених норм, правил, трудового розпорядку, що засвідчує наявність установок і цінностей у кожного окремого працівника, які при правильному ставленні і підтримці керівництва сприятимуть ефективній роботі ТОВ «К.С-Інвест».

В той же час, ефективній роботі Товариства заважають відсутність заохочення ініціативи працівників щодо покращення морально-психологічного клімату в колективі, його згуртованості. Вважаємо, що суттєвий вплив на таку ситуацію з управлінням спричинений авторитарним стилем керівництва в ТОВ «К.С-Інвест», якого дотримуються і генеральний і виконавчий директор. Це означає, що ухвалені ними рішення надходять виконавцям як директиви, які не підлягають обговоренню і повинні бути чітко виконані. Керівники підрозділів нижчих рівнів ознайомлені тільки із своїм функціональним завданням, не завжди мають уявлення про загальні цілі та сенс завдань. Формально відповідальність покладена на управлінську ланку (виконавчий директор), яка приймає рішення й контролює виробничий процес, але реально при невдачах виникає феномен «перекладання» відповідальності на нижчий рівень – тобто на виконавців.

Таким чином проведене дослідження особливостей організації управління в ТОВ «К.С-Інвест» дозволяють зробити висновок, що Товариство має всі ознаки формальної організації, сформовану організаційну структуру (яка є нераціональною, в наявності надмірний штат управлінського персоналу); всі посади забезпечені посадовими інструкціями, але передбачені завдання реалізуються з порушеннями; відсутня стратегія розвитку;

переважне застосування адміністративних методів управління з авторитарним стилем керівництва; наявні жорсткі регламенти, які не передбачають прояву ініціативи у вирішенні нагальних питань управління; низький ступінь довіри до вищого керівництва з боку працівників; не розроблена система стимулювання персоналу; несформована організаційна культура та позитивний імідж; відсутність згуртованості колективу.

Вважаємо, що вказані недоліки дозволяють оцінити фактичний стан організації управління як задовільний, і пропонуємо в наступному розділі дипломної роботи розглянути напрями її вдосконалення, що надасть можливість покращити результати діяльності ТОВ «К.С-Інвест».

РОЗДІЛ 3
НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ТОВ «К.С-ІНВЕСТ»

3.1. Основні напрями оптимізації структури управління ТОВ «К.С-Інвест»

Під час аналізу структури управління ТОВ «К.С-Інвест» було виявлено ряд недоліків. Оскільки товариство знаходиться на стадії життєвого циклу - уповільнене зростання, то виникає об'єктивна необхідність в удосконаленні організаційної структури, щоб фірма як можна довше була саме на цій стадії і не переходила в інші – спаду та занепаду. Вважаємо за доцільне вдосконалити структуру управління шляхом використання адхократичних принципів і побудови адхократичної (інтерпартнерської) організації.

Адхократична організація (від лат. adhoc – «для часткового випадку») – це асоціація команд, які створенні для вирішення конкретних проблем, які виникають як в внутрішньому так і зовнішньому середовищі.

Ахтодократія та інтерпартнерство – це якісно інший рівень свободи менеджерів та спеціалістів, структурних підрозділів. З традиційної точки зору можна сказати, що їх практично ніщо не об'єднує. Проте їх об'єднує між собою багато речей: нові цінності, нова філософія бізнесу і відповідно кардинальна відмінність принципів мотивації, де головна роль відведена не протистоянню об'єктивним умовам зовнішнього середовища, а прагненню до особистого і професійного вдосконалення членів команди.

Розглянемо 10 кроків для втілення принципів інтерпартнерської організації на ТОВ «К.С-Інвест»:

Слід визначити до якого типу організаційної структури відноситься компанія (її підрозділи). Яка роль топ-менеджмета (власника) в стратегії і тактиці бізнесу?

Саме топ-менеджери займаються розробкою основних стратегічних і тактичних планів без безпосередньої участі решти працівників.

Слід зробити дуже важливий вибір між існуванням і динамічним розвитком – створенням гнучкої структури, що навчається. Оскільки ТОВ

«К.С-Інвест» є малим підприємством з чисельністю в 20 працівників, то вся влада зосереджена фактично в руках керівника Товариства, а тому втілення нових принципів та методів управління, які пропонуються, залежить фактично від нього. Отже, вся суть в свідомості самих керівників. Будемо сподіватися, що оцінивши ту непросту ситуацію, в якій знаходиться підприємство (мінливе зовнішнє середовища, що провокує постійну потребу в адаптації товариства до нових ринкових умов господарювання), його керівники звернуться до сучасних прогресивних напрямків в менеджменті, в тому числі запропонованих принципів вдосконалення. Для цього їм слід пам'ятати, що більшість задач, які сьогодні прийнято вирішувати шляхом вивчення принципів менеджменту, насправді лежать в площині особистого розвитку. Головне не лінуватися працювати над собою. Способи такої роботи відомі – читання літератури по особистому розвитку і відвідування тренінгів особистого росту. Головним же напрямком такої роботи залишаються самоспостереження та самоаналіз.

Слід поглянути на структурні підрозділи як на команди. Чи є в них явні і потенційні лідери? Чи достатньо і повно розкритий творчий потенціал їх працівників? Наскільки вони готові прийняти нову філософію менеджменту?

Перш за все потрібно зробити досить простий і втішний для багатьох керівників ТОВ «К.С-Інвест» висновок: команди не підірвуть існуючу на підприємстві лінійно-функціональну структуру, а виступлять додатковим інструментом її оптимізації. Єдине на що вони посягають, так це на авторитарну та бюрократичну структуру організації.

Менеджерам варто пам'ятати, що команди не створюються виключно за наказом, оскільки їх головне призначення задіяти неформальні канали комунікації для досягнення загально організаційних цілей. Дуже важливий показник тут – рівень самоорганізації. Команда – це продукт не стільки формального відбору і призначення вищого керівництва, скільки ініціативних пропозицій і узгодження з «низами». Це важливо для подальшого існування розвитку команд в межах існуючої організації. Чи

приведе це до її якісно нового перетворення (наприклад трансформації в матричну структуру) – питання вторинне. Головне – новий рівень зворотного зв'язку і довіри в колективі, якого не добитися без командного підходу в роботі.

Команда має стати головною ціллю і результатом системи мотивації персоналу компанії. Вона відкриває працівникам нові можливості та зберігає корпоративний організм як одне ціле. Спробуємо дещо змінити піраміду Маслоу та пристосувати її до мотивації в командах. Результат відобразимо на рис. 3.1.

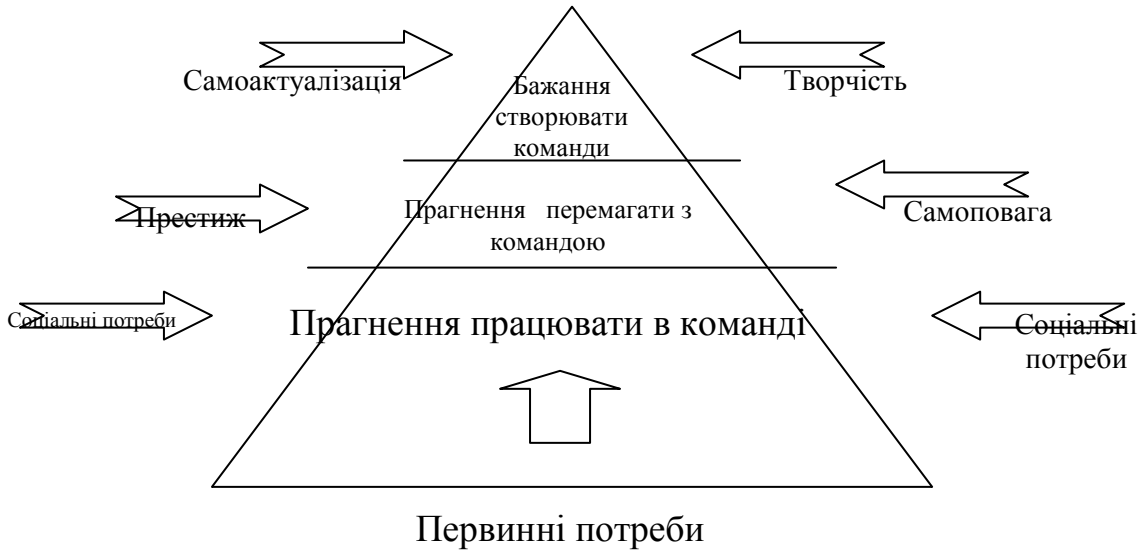

Рис. 3.1. Теорія мотивації Маслоу для командної роботи ТОВ «К.С-Інвест»

Проте, перш ніж визначити переваги командного стилю менеджменту, адхократії та інтрапартнерства, топ-менеджерам варто попіклуватися про власну компетентність в області тайм-менеджменту.

Що стосується працівників ТОВ «К.С-Інвест», оскільки вони починають усвідомлювати необхідність змін. Проте, на даний момент, побоюються звільнення з посади, без належного рівня про інформованості можуть чинити опір. Потужною силою в даному випадку виступає мотивація, в тому числі і в грошовій формі (підвищення заробітної плати, збільшення

розміру премії). Відносно стратегії побудови команд, на нашу думку в ТОВ «К.С-Інвест» є потенційні можливості. В кожному з відділів є прихильники нової філософії менеджменту. Людей в основному необхідно просто мотивувати. Для цього можна провести підготовчі тренінги. Наприклад:

Вправа «Метафора»

Ця вправа дає учасникам можливість уявляти команду як єдине ціле: особливості й основні способи роботи колективу, його атмосферу. На основі пропонованих впродовж вправи метафор можна буде виділити сильні і слабкі сторони роботи команди.

Інструкція: «Зараз кожний виразить своє особисте бачення команди як єдиного цілого, придумавши який-небудь образ, порівняння або символ. Наприклад, можна сказати: «Вона подібна на клітку з левами, де сильні звірі загнані в вузькі рамки і тому мішають один одному. Тіснота робить їх агресивними, крім того, «тварин» недостатньо годують». Або ще один символ: «Мерседес без мотору, який приводять в рух пасажири, рухаючи педалями. Зовні він прекрасний, але йому не вистачає потужного двигуна, який дозволяє рухатися вперед». Подумайте трошки про те, яка метафора підійшла би вашій команді?»

Кожний учасник пропонує свою метафору, після чого група може обговорити наступні питання:

Чи є у всіх цих образах щось загальне?

Чи всі образи Вам сподобались?

Яка причина виникнення тих чи інших образів?

Які питання ми повинні собі задати, щоб зрозуміти, джерела сьогоднішнього стану команди?

Після цього учасникам потрібно придумати метафори, які б описали ідеальну команду. Вислухавши кожного, знову спробуйте знайти загальні у всіх метафорах моменти і сформулюйте цілі, до досягнення яких ідуть члени команди.

Або інша вправа «Мотивація», яка теж дозволяє визначити проблеми в

колективі товариства. Члени команди найкраще співпрацюють один з одним, коли вони дістають такі завдання і грають такі ролі, які відповідають їх уяві про самих себе. Дана вправа звернена до здорового глузду співробітників і направлена на те, щоб підтримати їх Я-концепцію, зробити її достатньо зрозумілою для інших.

Інструкція: «У кожного із нас є відповідна уява про самих себе, про ті ролі, які ми хотіли би грати в житті, своїх сильних і слабких сторонах і т.д. Ми почуваємо себе щасливими, коли можемо жити в відповідності з цією Я-концепцією, причому як в особистому житті, так і в професійному. Проте ми часто вважаємо, що на роботі не потрібно проявляти свою особистість. В такому випадку ми достатньо швидко починаємо відчувати напругу і незадоволення професійною діяльністю.

Вам надається можливість більш глибше познайомитись один з одним, щоб знайти такі способи організації сукупної діяльності, при якій враховувались би власні особливості всіх учасників. Кожному із Вас потрібно відобразити наступну схему: в середині листка намалюйте квадрат і впишіть в нього ті особливості вашої особистості, які здаються важливими для роботи в цій команді. Навколо квадрата напишіть ті особисті якості, які Ви не можете використовувати в професійній діяльності, тому що вони не потрібні або навіть є несумісними».

Потім учасники по черзі пред'являють свої схеми. Їх колеги можуть поділитися своїми думками про побачене. Побудуйте обговорення схем навколо двох центральних питань:

Якими особистими якостями потрібно пожертвувати в ім'я роботи?

Які властивості особистості можна інтегрувати в професійну діяльність?

Наведені вправи допоможуть згуртувати команду та виявити ті стимули, які мотивують її членів до ефективної діяльності. Крім того, оскільки колектив ТОВ «К.С-Інвест» є досить молодим, то саме ці вправи, на нашу думку, дозволять їм в більшій мірі проявити свої професійні якості.

У відповідність до пункту 4 треба перебудувати персонал. Відкрити корпоративну культуру для творчих людей, чиї мотиви виходять за рамки задоволення первинних потреб, надати їм можливість самим координувати свою роботу. Тобто творчість моє набути ключового значення на мікрорівні компанії, як фактор трансформації застарілих корпоративних механізмів з середини. Виходячи з того, що організаційна структура ТОВ «К.С-Інвест» є специфічною (з 20 осіб - 13 управлінців, і лише 7 виробничого персоналу), то і мотивація має бути досить креативною і враховувати досить високий рівень освіти більшості персоналу товариства.

Топ-менеджменту та іншим «креативним» підрозділам ТОВ «К.С-Інвест» рекомендується розстатися з ілюзією власної винятковості. Креативний дух має пронизувати всі ступені корпоративної ієрархії – це головна умова життєздатної компанії інформаційної ери. Будь-яке творче починання (чи то ідея нового продукту чи управлінське ноу-хау) має творчо осмислюватися підрозділами нижчого рівня. Адже невідомо що в майбутньому більші плоди: сама ідея чи раціональна пропозиція низового менеджера, який придумав як скоротити час на конвеєрі, чи маркетолога, який вчасно вловив зміни смаків споживачів.

Творчість, як критерій менеджменту, в змозі значно оздоровити корпоративний організм, руйнуючи внутрішні бар'єри в організації. В результаті компанія стає здатною досягти нову місію – місію співдружності індивідів, різних за соціальним статусом, характером та інтелектуальними можливостями, але кожен з яких, завдяки цій міні співдружності прагне до досконалості в своїй сфері, розділяючи при йому спільні цінності.

Не варто зациклюватися на підборі кадрів. Структура має бути вільною від зовнішніх бар'єрів. Кожен має отримати свій шанс знайти своє місце. Не забувайте про такі складові менеджменту як ротація, розумна децентралізація і делегування повноважень, участь персоналу в управлінні. При цьому залишіть людям право на помилку.

Поступово стирайте грань між формальною і неформальною сферами

корпоративної культури, призвичаюючи її до стратегічного процесу.

Ритуали структурують буття організації, незалежно від її розмірів. Тому без них не може обійтись жодна корпоративна культура. Часто так стається, що керівник відмовляється від церемоній: зборів, п'ятихвилинок, святкування круглих дат і т.д. Але це зовсім не значить, що в його компанії немає ритуалів. Просто вони будуть витіснені в неформальну сферу.

ТОВ «К.С-Інвест» належить до авторитарної організації. Життя компанії, опинившись під владою автократичного стилю управління, регулюється цілим набором ритуальних дій, основними функціями яких є контроль, залякування, створення атмосфери недовіри і комунікативних бар'єрів в середині організації; посилення авторитету і розширення влади лідера.

Формально ритуали ТОВ «К.С-Інвест» нічим не відрізняються від звичайних новин корпоративного життя. Це все ті ж збори, п'ятихвилинки, обхід територій, співбесіди, ювілеї і свята і т.д. Проте за ними ховається дещо інший зміст. Подивимось на прикладах.

Щотижневі засідання вищого керівництва. Стиль – «розбір польотів». Замість формулювання загальної стратегії, аналізу помилок, надання слова всім зацікавленим в вирішенні проблеми працівникам, засідання стає конфліктом груп (структурних і функціональних підрозділів).

Обхід території. Формальний повід – безпосереднє ознайомлення з поточними проблемами і ходом робіт. Насправді – нагадування рядовим співробітникам про присутність «всевидючого ока» чи той самий «розбір польотів», але вже на місці. Саме при обході території високе начальство допускає до себе менеджерів середнього рівня (в якості «екскурсоводів»).

Ювілеї та святкування. Характеризуються стандартним сценарієм і офіційною атмосферою. Головне призначення – підкреслити і підвищити авторитет вищого керівництва і відмітити тих, хто добився найвищих успіхів, які найбільше відповідають організаційним нормам поведінки.

Проте цим ритуальність ТОВ «К.С-Інвест» не вичерпується. Набагато

цікавіша в даному випадку є неформальна культура організації. Неформальні ритуали покликані компенсувати недоліки офіційної культури, до яких перш за все можна віднести односторонність корпоративних комунікацій і відсутність зворотного зв'язку.

До неформальних комунікацій на ТОВ «К.С-Інвест» відносять:

«Ранкова кава». Найчастіше це обмін останніми новинами особистого та культурного життя, а також планування робочого дня.

«Перерва на обід» і «перекур». Обговорюються корпоративні новини (плітки) і події, відбувається обмін інформацією, досвідом і порадами.

Неформальні зустрічі після роботи. На них встановлюються тісніші стосунки між колегами, обговорюються проблеми про які на роботі «не можна навіть згадувати».

Перераховані ритуали є далеко не єдиними. Закінчуючи їх розгляд, слід відмітити, що практично в кожному з них значне місце відводиться корпоративним легендам, найчастіше анекдотам, курйозам і пліткам з життя керівництва.

Також слід відмітити, що, по-перше, чим менше уваги керівництво приділяє неформальній сфері людських стосунків, тим більше робочого часу займають несанкціоновані ритуали. Боротися з ними марно, оскільки в результаті можна залишитися без найобдарованіших і найпрофесійніших робітників, працівників, які цінують людські стосунки. По-друге, зміст неформальних ритуалів залежить від ступеня професіоналізму і цінностей працівників. Для одних «чайні церемонії» можуть стати формою «роботи з прохолодою», а для інших засобом передачі корисних знань і досвіду.

Можемо зробити загальний висновок, що ритуал може стати діючим фактором корпоративної культури, коли він з арени протистояння формальної і неформальної сфер стає полем їх взаємодії і взаємопроникнення. Це можливо тільки на основі спільних цінностей при відсутності в корпоративному житті такого явища, як «культурний розрив». Саме цінності стають першоосновою культурної інтеграції компанії. Отже,

ефективність ритуалу, як категорії та інструмента формування корпоративної культури напряму залежить від того, наскільки вони втілюють в собі загальноприйняті в колективі цінності і традиції.

Слід надати можливість командам розпоряджатися фінансовими та матеріально-технічними ресурсами, проводити власну кадрову політику. Наділити їх повноваженнями самостійно шукати нові ринкові можливості , тобто передати стратегічну ініціативу командам. Здійснюючи контроль треба пам'ятати, що результат – це не тільки економічні показники, але і той рівень командної взаємодії, якого досягли підлеглі в процесі спільної діяльності.

Безумовно, що запропоновані зміни, що стосуються подальшого розвитку ТОВ «К.С-Інвест», можуть викликати опір його персоналу. Зміни супроводжують людину постійно. Кожен знає, що без них немає життя. Але мало хто признає, що йому необхідно змінюватися під впливом керівника. Керівництво планує зміни в організації, а це означає, що люди мають змінювати свою поведінку, змінюватися самі. Тут і виникає опір.

Щоб управляти процесом змін, незважаючи на опір персоналу, керівнику перш за все необхідно мати ясні цілі цих змін вбудовані в стратегію розвитку керівництва, представляти собі етапи їх впровадження, «завербувати» прихильників, продумати спеціальні «мотивуючі» заходи і розуміти, що розпочавши процес змін, доведеться йти до кінця.

Розглянемо кожен з етапів детальніше та дамо конкретні рекомендації для top-менеджерів компанії ТОВ «К.С-Інвест».

Ясність кінцевої цілі. Коли ми плануємо зміни в організації, необхідно чітко уявляти, заради чого ми їх проводимо.

Метою змін, що плануються на ТОВ «К.С-Інвест», є забезпечення виживання та подальше процвітання на ринку в умовах конкурентного середовища, що постійно змінюється. Важливе значення має те як довести цю інформацію до працівників. Це необхідно зробити так, щоб кожен з них усвідомив свою значущість в процесах, які відбуваються. В зв'язку з цим можна спочатку провести наради, збори, засідання, пізніше - індивідуальні

зустрічі, запевнити працівників, що в результаті запланованого показники ефективності їх діяльності, а як наслідок і винагорода за одержані результати тільки зростуть, при цьому кожен з них збереже своє робоче місце. Крім того, формування команд, творчий підхід до роботи, поступовий процес побудови корпоративної культури забезпечить безумовний прогрес в діяльності усієї компанії, що в кінцевому результаті призведе до її процвітання, відновлення становища на ринку України, тобто досягнення поставленої перед компанією цілі, наблизить до реалізації її місії.

Поділ на етапи. Можна перевіряти зміни в обмеженому масштабі до прийняття кінцевого рішення. Для цього можна організувати робочі групи, які будуть готувати зміни, розробляти деталі рішень і їх послідовність. Членами груп можуть бути представники різних відділів компанії з числа тих, кому найбільше довіряють в колективі (не обов'язково керівники відділів). Проте, якщо керівник впевнений в необхідності змін, найбільш прийнятним є так званий метод «акордеона». Процес втілення розбивається на етапи, в кінці кожного етапу проходить реалізація визначеного проміжного рішення.

Так, для ТОВ «К.С-Інвест» першим етапом є нове формулювання місії компанії, суть якого доводиться до всіх членів колективу і стає їхнім професійним кредо. Другий етап – поступова зміна організаційної структури з метою пристосування до швидких змін в зовнішньому середовищі. Паралельно зі зміною структури в окремих підрозділах формуються команди з креативним підходом в їх діяльності. Наступним і завершальним етапом є запровадження нових корпоративних ритуалів, розвиток корпоративної культури нового покоління. На початку кожного етапу необхідно створити деякий рівень напруженості. Що станеться, якщо все залишиться без змін? Наприклад, зважаючи на інтенсифікацію дій конкурентів компанія, не справившись з тиском збоку зовнішнього середовища, може бути витісненою з ринка, реструктуризованою, визнаною банкрутом.

Наявність прибічників. Прихильників необхідно готувати заздалегідь,

до оголошення цілей і шляхів змін. Їх кількість може бути небагато чисельною. Крім того це не обов'язково мають бути люди, які займають високі посади. Головне, щоб вони розуміли сенс необхідних змін, готові були взяти на себе частину відповідальності і йти на деякі жертви. Для цього корисно ставити людину в нетипову для неї ситуацію. Наприклад, дати можливість виробнику прийняти участь в заходах по просуванню продукції на ринок. В випадку необхідності звільнення ключових осіб в процесі проведення змін, прибічники зможуть їх замінити.

Спеціальні мотиваційні заходи. Припустимо, що план управління змінами вже розроблений і почав реалізовуватися. Проте, долаючи опір, необхідно задавати нові орієнтири, які людина може сприймати як мотивуючі до нових дій. Необхідно розуміти, що робота над змінами в організації - це робота з мотивацією її працівників. План мотиваційних заходів, які одразу впливають на велику кількість співробітників, має продумуватися заздалегідь, виходячи з конкретної ситуації в організації. Такими заходами на ТОВ «К.С-Інвест» можуть стати цільові групи обговорення. Можна, опираючись на інстинкт самозбереження, залякати і добитися покори. Але в ситуації, що склалася на ТОВ «К.С-Інвест» доцільно підвищити заробітну плату чим і добитися позитивної реакції.

Дуже важливо, щоб керівник усвідомив, що розпочавши процес змін, доведеться йти до кінця і не здався під тиском опору. Він має розуміти, що чим серйозніші зміни, тим більша ймовірність того, що вони призведуть до появи відкритої агресії. Якщо не боротися зі змінами, то розпочаті зміни обернуться на шкоду, тому керівник має проявити твердість. Іноді це дуже непросто.

Також постає ще одне запитання: як донести зміст того, що відбувається до співробітників. Необхідно писати, обговорювати, підключати до реалізації змін. Але за рахунок чого люди зможуть відчути правильність обраного шляху доки не отриманий результат, що заставляє їх вкладати сили в те, що не очевидно? Нам здається вони можуть в це тільки вірити. Іншого

механізму немає. Керівник може йти методом спроб і помилок, але в результаті він має вірити сам, бо інакше не зможе заставити повірити інших.

Як показують дослідження практики управління ТОВ «К.С-Інвест», жодні позитивні зміни в підприємстві не можуть відбуватися, якщо не створено економічного підґрунтя. Не достатньо забезпечити лише організаційні зміни. Тому вважаємо за необхідне в наступному підрозділі запропонувати заходи, які дозволять підвищити ефективність організації управління основними економічними показниками, що зробить можливим реалізацію пропонованих змін.

3.2 Підвищення ефективності управління економічною діяльністю ТОВ «К.С-Інвест»

Рівень економічної та соціальної ефективності виробництва (діяльності) залежить від багатьох чинників. Тому, для практичного розв'язання завдань управління ефективністю важливого значення набуває класифікація чинників її зростання за певними ознаками. Класифікацію чинників зростання ефективності (продуктивності) виробничо-економічних та інших систем діяльності доцільно здійснювати за трьома ознаками:

видами витрат і ресурсів (джерелами підвищення);

напрямами розвитку та вдосконалення виробництва (діяльності);

місцем реалізації в системі управління виробництвом (діяльністю).

Групування чинників за першою ознакою уможливлює достатньо чітке визначення джерел підвищення ефективності. Для ТОВ «К.С-Інвест» ними є:

зростання продуктивності праці і зниження зарплатомісткості продукції;

зниження фондомісткості та матеріаломісткості виробництва, а також раціональне використання природних ресурсів.

Активне використання цих джерел підвищення ефективності виробництва (діяльності) передбачає здійснення комплексу заходів, які за змістом характеризують основні напрями розвитку та вдосконалення виробничо-комерційної діяльності ТОВ «К.С-Інвест».

Визначальними напрямами є:

прискорення науково-технічного та організаційного прогресу (підвищення техніко-технологічного рівня виробництва;

удосконалення структури виробництва, організаційних систем управління, форм і методів організації діяльності, її планування та мотивації);

підвищення якості й конкурентоспроможності продукції (послуг);

усебічний розвиток та вдосконалення зовнішньоекономічної діяльності

Практично найбільш важливою для ТОВ «К.С-Інвест» треба вважати класифікацію чинників ефективності за місцем реалізації в системі управління діяльністю. Особливо важливим є виокремлювання внутрішніх (внутрішньогосподарських) і зовнішніх (народногосподарських) чинників, а також поділ низки внутрішніх чинників на так звані тверді і м'які.

Можливі напрямки реалізації внутрішніх і зовнішніх чинників підвищення ефективності діяльності підприємств та організацій неоднакові за мірою впливу, ступенем використання та контролю. ТОВ «К.С-Інвест» може й мусить постійно контролювати процес використання внутрішніх чинників через розробку та послідовну реалізацію власної програми підвищення ефективності діяльності, а також ураховувати вплив на неї зовнішніх чинників. У зв'язку з цим спробуємо конкретизувати напрямки дії та використання головних внутрішніх і зовнішніх чинників підвищення ефективності діяльності ТОВ «К.С-Інвест».

Технологія. Технологічні нововведення, особливо сучасні форми автоматизації та інформаційних технологій, справляють найістотніший вплив на рівень і динаміку ефективності виробництва продукції (надання послуг). За принципом ланцюгової реакції вони спричиняють суттєві (нерідко

докорінні) зміни в технічному рівні та продуктивності технологічного устаткування, методах і формах організації трудових процесів, підготовці та кваліфікації кадрів тощо.

Устаткуванню належить провідне місце в програмі підвищення ефективності передовсім виробничої, а також іншої діяльності суб'єктів господарювання. Продуктивність діючого устаткування залежить не тільки від його технічного рівня, а й від належної організації ремонтно-технічного обслуговування, оптимальних строків експлуатації, змінності роботи, завантаження в часі тощо.

Матеріали та енергія позитивно впливають на рівень ефективності діяльності, якщо розв'язуються проблеми ресурсозбереження, зниження матеріаломісткості та енергоємності продукції (послуг), раціоналізується управління запасами матеріальних ресурсів і джерелами постачання.

Вироби. Самі продукти праці, їхня якість і зовнішній вигляд (дизайн) також є важливими чинниками ефективності діяльності ТОВ «К.С-Інвест». Рівень останньої має корелювати з корисною вартістю, тобто ціною, яку покупець готовий заплатити за виріб відповідної якості. Проте для досягнення високої ефективності господарювання самої тільки корисності товару недостатньо. Пропоновані ТОВ «К.С-Інвест» для реалізації продукти праці мають з'явитися на ринку в потрібному місці, у потрібний час і за добре обміркованою ціною. У зв'язку з цим товариство має стежити за тим, щоб не виникало будь-яких організаційних та економічних перешкод між наданням послуг та окремими стадіями маркетингових досліджень.

Працівники. Основним джерелом і визначальним чинником зростання ефективності діяльності є працівники - керівники, менеджери, спеціалісти, робітники. Ділові якості працівників, підвищення продуктивності їхньої праці багато в чому зумовлюються дійовим мотиваційним механізмом на підприємстві (в організації), підтриманням сприятливого соціального мікроклімату в трудовому колективі.

Організація і системи. Єдність трудового колективу, раціональне делегування відповідальності, належні норми керування характеризують добру організацію діяльності підприємства, що забезпечує необхідну спеціалізацію та координацію управлінських процесів, а отже, вищий рівень ефективності (продуктивності). При цьому ТОВ «К.С-Інвест» для підтримування високої ефективності господарювання має бути динамічним та гнучким, періодично реформуватися відповідно до нових завдань, що постають за зміни ситуації на ринку.

Методи роботи. За переважання трудомістких процесів досконаліші методи роботи стають достатньо перспективними для забезпечення зростання ефективності діяльності підприємства. Постійне вдосконалення методів праці передбачає систематичний аналіз стану робочих місць та їхню атестацію, підвищення кваліфікації кадрів, узагальнення та використання нагромадженого на інших підприємствах позитивного досвіду.

Стиль управління, що поєднує професійну компетентність, діловитість і високу етику взаємовідносин між людьми, практично впливає на всі напрямки діяльності ТОВ «К.С-Інвест». Від нього залежить, у якій мірі враховуватимуться зовнішні чинники зростання ефективності діяльності.

Відтак належний стиль управління як складовий елемент сучасного менеджменту є дійовим чинником підвищення ефективності діяльності будь-якого підприємства, кожної підприємницької структури.

Державна економічна й соціальна політика істотно впливає на ефективність суспільного виробництва. Основними її елементами є:

практична діяльність владних структур;

різноманітні види законодавства (законотворча діяльність);

фінансові інструменти (заходи, стимули);

економічні правила та нормативи (регулювання доходів і оплати праці, контроль за рівнем цін, ліцензування окремих видів діяльності);

ринкова, виробнича й соціальна інфраструктури;

макроекономічні структурні зміни;

програми приватизації державних підприємств (організацій);

комерціалізація організаційних структур невиробничої сфери.

Інституціональні механізми. Для безперервного підвищення ефективності діяльності всіх суб'єктів господарювання, в тому числі ТОВ «К.С-Інвест», держава має створити відповідні організаційні передумови, що забезпечуватимуть постійне функціонування на національному, регіональному чи галузевому рівнях спеціальних інституціональних механізмів - організацій (дослідних і навчальних центрів, інститутів, асоціацій

Інфраструктура. Важливою передумовою зростання ефективності діяльності підприємств є достатній рівень розвитку мережі різноманітних інституцій ринкової та виробничо-господарської інфраструктури. Нині всі підприємницькі структури користуються послугами інноваційних фондів і комерційних банків, бірж (товарно-сировинних, фондових, праці) та інших інститутів ринкової інфраструктури. Безпосередній вплив на результативність діяльності ТОВ «К.С-Інвест» справляє належний розвиток виробничої інфраструктури (комунікацій, спеціалізованих інформаційних систем, транспорту, торгівлі тощо). Вирішальне значення для ефективного розвитку всіх структурних елементів економіки має наявність широкої мережі установ соціальної інфраструктури.

Лише вміле використання всієї системи перелічених чинників може забезпечити достатні темпи зростання ефективності виробництва (діяльності) у ТОВ «К.С-Інвест». При цьому обов'язковість урахування зовнішніх чинників не є такою жорсткою, як чинників внутрішніх.

Відповідно до аналізу, поведеного у розділі 2 даної дипломної роботи бачимо, одним з внутрішніх показників, який призводить до збільшення ефективності діяльності ТОВ «К.С-Інвест» є досить високий рівень рентабельності підприємства. На наш погляд, одним з шляхів збільшення прибутковості діяльності товариства є зменшення собівартості продукції.

Спробуємо виявити додаткові резерви зниження собівартості. Для цього, перш за все, необхідно визначити фактори, які обумовлюють це зниження.

Для ТОВ «К.С-Інвест» виділимо такі фактори зниження собівартості продукції:

удосконалення управління виробництвом і скорочення витрат на нього; упровадження наукової організації праці;

поліпшення використання основних виробничих фондів;

поліпшення матеріально-технічного забезпечення;

скорочення транспортно-складських витрат тощо;

зміна обсягу виробництва, що зумовлює відносне скорочення умовно-постійних витрат у результаті зростання обсягу виробництва;

зміна структури, асортименту та поліпшення якості туристичних послуг.

На основі проведеного аналізу у ТОВ «К.С-Інвест» виявлено ряд резервів, реалізація яких викликала б зростання продуктивності праці працівників.

Одним із резервів підвищення продуктивності праці на ТОВ «К.С-Інвест» є вдосконалення системи заробітної плати. Роль оплати праці в системі мотиваційного механізму значна, це пояснюється тим, що через її механізм забезпечуються потреби першочергово необхідні для нормальної життєдіяльності людини. Разом з тим оплата праці є мотивуючим фактором тільки, якщо він безпосередньо пов’язана з підсумками праці. Працівники повинні бути впевнені в наявності стійкого зв’язку між матеріальною винагородою та своєю працею, в заробітній платні обов’язково повинен бути присутній компонент, який залежить від досягнутих результатів. Безумовно, мотиваційному механізму оплати праці надається велика роль, але постійне підвищення рівня оплати праці не сприяє як підтриманню робочої активності на необхідному рівні, так і росту продуктивності праці. Застосування цього методу може бути корисним щодо досягнення короткострокових підвищення продуктивності праці. Врешті решт відбуваються певні накладки або

звикання до цього виду впливу, однобокий вплив на робітників лише грошовими методами не може призвести до довгострокового підвищення продуктивності праці.

Наступним резервом підвищення продуктивності праці на ТОВ «К.С-Інвест» є вдосконалення організації праці – містить встановлення цілей, розширення виробничих функцій, збагачення праці виробничу ротацію, застосування гнучких графіків, поліпшення умов праці. Постановка цілей припускає , що правильно поставлена ціль через формування орієнтації на її досягнення служить мотивуючим засобом для робітника. Розширення виробничих функцій припускає внесення різноманітності в працю персоналу, тобто збільшення числа операцій, зроблених одним працівником, в результаті збільшується робочий цикл у кожного робітника, збільшується інтенсивність праці. Застосовувати такий метод доцільно у випадку недозавантаженості працівників і їх власного бажання розширити коло своєї діяльності, в іншому випадку це може призвести до різкого опору з боку працівників. Збагачення праці передбачає надання людині такої праці, яка б давала можливість росту, творчості, відповідальності, самоактуалізації, включення в його обов’язки деяких функцій планування і контролю за якістю продукції.

Поліпшення умов праці – одна з найгостріших проблем цього часу. Умови праці є не тільки потребою, а й мотивом, який примушує працювати з певною віддачею, можуть бути одночасно фактором і наслідком певної продуктивності праці і її ефективності. Довгий час працюючи в незадовільних санітарно-гігієнічних умовах людина не вміє, та й не хоче правильно організовувати своє робоче місце, а правильна організація робочих місць сприяє підвищенню продуктивності праці.

Наступним резервом підвищення продуктивності праці на ТОВ «К.С-Інвест» є вдосконалення системи соціальних пільг і гарантій, що мають особливу значимість і доповнюють виконання тих зобов’язань, що традиційно відведені заробітній платі. Кошти, що спрямовуються на забезпечення соціально-побутових потреб працівників являють для них

важливе значення, так як призначені задовольнити їх найбільш суттєві потреби, оплату яких в протилежному випадку доводилося б здійснювати самостійно.

В даному випадку важливо враховувати той факт, що поряд з задоволенням названих потреб створюють психологічний вплив на працівника, тобто на нього діють додаткові мотиви, сила яких залежить від того наскільки він впевнений в отриманні названих благ понад встановлених при цьому середніх норм.

Керівництву ТОВ «К.С-Інвест» особливу увагу також слід звернути на процес управління продуктивністю праці.

Управління продуктивністю - це процес, що припускає стратегічне й оперативне планування та постійний контроль за ефективним використанням методів існуючої системи підвищення продуктивності.

Програми управління продуктивністю праці передбачають:

вимір і оцінку продуктивності;

планування контролю і підвищення продуктивності на підставі інформації, отриманої у процесі виміру і оцінки;

вжиття заходів контролю і підвищення продуктивності;

вимір і оцінку впливу цих заходів.

Відповідно до існуючої практики менеджери розробляють план стратегічних заходів у галузі управління продуктивністю праці. Застосовувані ними методи її виміру, оцінки, контролю і підвищення можуть бути ідентичними тим, котрі використовуються в інших організаціях. Однак характер використання цих методів та їх об'єднання в систему є унікальним у кожної організації, тому що кожна організація має свої особливості.

Для ТОВ «К.С-Інвест» можна запропонувати наступну програму підвищення та управління продуктивністю праці, яка буде складатися з восьми послідовних етапів процесу стратегічного планування.

Етап 1. Внутрішня стратегічна оцінка

На цьому етапі стратегічного планування увагу треба зосередити на внутрішніх аспектах організаційної системи, для якої розробляється програма. При цьому слід відповісти на запитання: які внутрішні фактори (слабкі та сильні сторони, проблеми, можливості і наявність інших програм) необхідно враховувати при проектуванні, розробці та здійсненні заходів у галузі управління продуктивністю праці?

Етап 2. Зовнішня стратегічна оцінка

Увагу треба приділити зовнішнім умовам діяльності організаційної системи, що можуть впливати на проектування і розробку програми. Слід відповісти на запитання: які зовнішні фактори (тенденції, інші організаційні системи, проблеми, обмеження, можливості, постачальники, технології, конкуренти, люди та ін.) необхідно враховувати або включати у процес в ході проектування і розробки заходів у галузі управління продуктивністю праці?

Етап 3. Формулювання передумов плану

На цьому етапі потрібно зосередити увагу на головних передумовах плану. Із багатьох зовнішніх і внутрішніх передумов слід відібрати найбільш суттєві і конкретні, яким необхідно присвоїти свій номер. Потім передумови, відповідно до їх номера, слід розмістити в матрицю важливості факторів.

Етап 4. Стратегічне планування

На цьому етапі забезпечується узгодження цілей або завдань програми управління продуктивністю праці. Припускається завдання у такій постановці: виділити стратегічні (на 2–5 років) цілі та завдання, що покликані реалізувати поставлену програму управління продуктивністю. Слід зосередити увагу на тому, щоб отримати короткі, але чіткі формулювання цілей. На цьому етапі корисно відокремити першочергові, або «обов'язкові», цілі (завдання) від «бажаних».

Етап 5. Розробка критеріїв результативності програми

Слід зосередити увагу на розробці конкретних критеріїв, за якими у подальшому оцінюватимуть програму управління продуктивністю праці. Пропонується вказати конкретні вимірювачі, критерії, нормативи, за якими

слід оцінювати результативність (дієвість, економічність, якість, новаторство, вигоди, затрати) заходів у галузі управління продуктивністю. Результати використовуються на більш пізній стадії розробки програми.

Етап 6. Планування заходів

На цьому етапі увагу потрібно зосередити на розробці конкретних заходів, під які слід виділити ресурси у наступному році для проектування і розробки програми управління продуктивністю. Треба зазначити, що йдеться не обов'язково про заходи, що їх слід вжити протягом року. Це можуть бути заходи стратегічного характеру, на виконання яких необхідно 2-5 років, але приступити до них треба в наступному році. Висувається завдання: сформулювати і перелічити конкретні програми, заходи і плани, під які слід виділити ресурси на наступний рік, щоб успішно розпочати здійснення програми.

Етап 7. Планування проектів

На цьому етапі перелік первісних (на перший рік) заходів у галузі управління продуктивністю, сформульованих і узгоджених на етапі 6, класифікується і деталізується на конкретні заходи. Потім

розробляється проект, який включає послідовність виконання робіт, оцінку затрат, функції виконавців, питання управління проектом, аналіз витрат і вигід. Значну частину програми на цьому етапі можна вважати завершеною. Залишається звести всі результати планування, проаналізувати їх, об'єднати в єдиний загальний план і залучити відповідних працівників до вирішення конкретних питань впровадження.

Етап 8. Розгляд і оцінка програми

Цей етап є продовженням етапу 5. Мета полягає в тому, щоб звести результати, отримані від різних груп менеджерів.

Будемо сподіватися, що проведені дослідження та комплекс запропонованих заходів по підвищенні ефективності управління, при їх реальному застосуванні у ТОВ «К.С-Інвест» дадуть позитивний результат і

призведуть до помітного зростання групи основних економічних показників діяльності підприємства.

Для запровадження розроблених напрямів удосконалення управління ТОВ «К.С-Інвест» важливим є врахування ставлення персоналу до змін, які плануються в підприємстві. А тому вважаємо своєчасним в наступному підрозділі запропонувати приділити увагу формуванню елементів корпоративної культури, яка дозволить згуртувати персонал навколо спільної мети, і з більшою віддачею та з задоволенням реалізовувати поставлені завдання.

3.3 Застосування прогресивних форм та методів розвитку корпоративної культури на ТОВ «К.С-Інвест»

Корпоративна культура – система матеріальних та духовних цінностей, та проявів, що взаємодіють між собою та є притаманні кожній компанії, відображають її індивідуальність та сприйняття себе та інших у соціальному та в матеріальному середовищі, що проявляється у поведінці, взаємодії та сприйнятті себе та оточуючого середовища.

Основним принципом корпоративної культури є сприйняття персоналу як головної цінності, а тому і організація взаємодії між людьми та групами на психологічному рівні на основі розуміння їх системної цінності та унікальності.

Основними чинниками формування корпоративної культури є культура керівника, національна культура, галузь та структура і розмір корпорації, тому якість функціонування, ефективність діяльності корпорації залежить від характеру впливу на неї як складових елементів, так і систем в які вона входить. Таким чином необхідною умовою для ефективного управління в

ТОВ «К.С-Інвест» є максимальне досягнення узгодженості дій всіх учасників та підрозділів.

Дослідження впливу характеру українців на формування корпоративної культури показали, що для нашого народу характерне надання пріоритету не формальному розуму, а нормам морального життя суспільства, які базуються на принципах індивідуальності й людяності, гармонії з природою; індивідуалізм, який зумовлений специфікою суспільного життя. У результаті в українському національному етносі індивідуальний чинник взяв гору над колективним.

Модель підвищення професійної компетенції передбачає наступні шляхи підвищення корпоративної культури:

Інформаційні (проведення тренінгових занять з персоналом, проведення семінарів та нарад з етики професійної діяльності як необхідних умов підвищення ефективності діяльності менеджерів).

Правильно розрахована організаційна та мотиваційна діяльність керівництва (запровадження низки адміністративно – організаційних заходів з підвищення рівня етичної поведінки персоналу як по відношенню до колег так і до споживачів, наприклад, впровадження програми «тайний споживач», тобто залучення людини «з вулиці» як звичайного клієнта та оцінка нею рівня якості обслуговування та надання послуг з боку персоналу)

Прояв на практиці етико-психологічної компетенції персоналу (наскільки доведені до автоматизму ввічливість, вміння знайти спільну мову з клієнтом та зрозуміти його потреби, вміння дати професійну пораду, вміння «нести позитив» по відношенню до клієнтів та до колег).

На сьогодні серед популярних інформаційних засобів підвищення професійної компетенції персоналу виділяють наступні: тренінги, коучінг та створення робочих груп з вирішення окремих існуючих на підприємстві проблем та задач.

За останнє десятиріччя кількість компаній, які замовляють корпоративні тренінги для своїх співробітників нестримно зросла. Формат

таких тренінгів передбачає, що тренінг проводиться для групи співробітників компанії-замовника, а провайдер навчання (тренінгова компанія або тренер-фрілансер) адаптує або розробляє програму тренінгу виходячи із запиту, побажань і специфіки сфери діяльності замовника.

Проте, не дивлячись на активний розвиток і зростання популярності таких заходів, у багатьох замовників після проведення тренінгу виникають питання: «Чому після такого хорошого тренінгу, на якому тренер зрозуміло пояснив, як і що потрібно робити, все залишилося так само, як було до тренінгу?», «Чому хороші ідеї, які на тренінгу всі підтримали, не були втілені?»

Ситуація, коли після тренінгу у учасників лише на деякий час виникає трудовий ентузіазм і маса ідей відносно того, як поліпшити процес роботи («ми тепер знаємо, як працювати краще і ефективніше») – типова. Але це стан «прояснення» зазвичай проходить буквально протягом 1-2-х тижнів, і все стає як і було до проведення тренінгу.

Не менш типова ситуація, коли після тренінгу в робочій діяльності зовсім нічого не змінюється – співробітники просто повертаються до своєї роботи і роблять її абсолютно так само, як і до тренінгу. При цьому «за кавою» обговорюються думки про те, як потрібно було б «по розуму» організувати роботу в компанії.

Деякі компанії-замовники намагаються підвищувати ефективність проведення корпоративних тренінгів за рахунок ретельнішого вибору провайдера навчання, більш глибинної підготовки програми тренінгу, більш точної попередньої діагностики потреби у навчанні, введення процедур оцінки ефективності навчання, організації «багатосерійних» періодичних тренінгів або замовлення сесій підтримки. Безумовно, це необхідно для підвищення ефективності корпоративних тренінгів і дає результат, але цей результат не завжди такий, на який сподівається керівництво фірми.

На нашу думку, основна проблема полягає в тому, що один з ключових аспектів ефективності корпоративних тренінгів знаходиться поза

тренінговим процесом. Він полягає в організації системної діяльності усередині компанії до і після тренінгу, направленої на реалізацію бажаних змін в діяльності співробітників і в роботі організації в цілому. Цей момент хронічно упускається з уваги більшістю замовників – тренінг сприймається як якась «річ в собі», яка сама собою повинна викликати певні бажані позитивні зміни. Але зміни не можуть виникати лише тому, що тренер розповів співробітникам про нові способи і підходи до їхньої роботи, показав і дав спробувати, як це працює.

Іншими словами, якісний тренінг створює лише потенціал для виникнення певних змін та покращень. Для максимальної реалізації потенціалу тренінгу, необхідно щоб керівництво спільно з Human resource (hr) - підрозділом доклало певних зусиль. Проста оплата послуг провайдера навчання не дасть бажаного результату. Необхідно виконати чималу роботу разом із співробітниками усередині компанії, щоб витрачені ресурси дали бажаний результат.

На сьогоднішній день тренінг є одним з кращих каталізаторів змін в поведінці людей і в діяльності організацій, і успішно застосовується як повсякденній діяльності компаній, так і як невід'ємна частина великих проектів з організаційних перетворень.

Ще одним актуальним на сьогоднішній день засобом підвищення етико-психологічної компетенції персоналу в умовах всесвітньої економічної кризи є створення робочих груп. Під час кризи різко падають витрати компаній на все, що не приносить результатів сьогодні. Витрати на навчання в більшості випадків урізаються в першу чергу. А це означає, що більшість компаній не вважають семінари і тренінги тим засобом, що може швидко принести користь.

Доцільно, щоб така робота проводилася безпосереднім керівником співробітників, що прийматимуть участь у тренінгу спільно з hr-менеджером. У разі, коли предмет навчання охоплює стратегічно важливі аспекти діяльності організації, в такій роботі варто взяти участь вищому керівництву.

Основними недоліками звичайного тренінгу є:

По-перше, звичайні семінари-тренінги досить теоретичні. Якщо необхідне навчання новачків, то це нормально. Але якщо треба вирішувати поточні завдання, то витратити два дні на теоретичні кейси, щоб потім все одно залишитися з проблемою тет-а-тет – це досить затратне задоволення.

По-друге, в більшості семінарів і тренінгів від ведучого чекають експертної позиції: розказати і показати як правильно діяти. І ведучі в цю позицію часто потрапляють. Але такий розподіл ролей залишає два великих шляхи для відступу. Вони дозволяють учасникам нічому не навчитися: якщо експерт не дає відповідей, то він недостатньо кваліфікований експерт, а якщо дає, то можна сумно зітхати: «ні, у нас так не вийде, ми вже і не таке спробували».

По-третє, багато вправ, які присутні на тренінгах, учасниками серйозно не сприймаються. Те, що приносить користь в збірних психологічних групах, в діловому форматі сприймається швидше як розвага. В кращому разі – як певні психологічні засоби, що мають слабке відношення до проблем компанії.

Зрозуміло, що якщо учасники мотивовані і підготовлені, то вони з будь-якого тренінгу візьмуть те, що їм треба, і в довгостроковій перспективі повністю окуплять витрати на нього. Але, на жаль, такі людей завжди мало, та і довгострокова перспектива настане ще не скоро. А результати за умови кризи потрібні миттєві.

Ні в кого не виникає сумнівів що навчання персоналу є дуже важливим аспектом діяльності компанії. У швидко змінних економічних ринкових умовах це особливо важливо.

На сьогоднішній день в умовах економічної кризи нами було запропоновано для ТОВ «К.С-Інвест» вирішення найбільш гарячих проблем, які виникають при економічній кризі засобами перетворення тренінгу на робочу або стратегічну сесію, а саме: працювати лише над поточними завданнями компанії. Результати такої роботи відразу впроваджуватимуться

в справу, укріплюючи позиції компанії. При цьому необхідно зробити так, щоб учасники самі працювали над цими завданнями - знайшовши рішення, вони зможуть впровадити його на практиці самостійно і керівникам не доведеться боротися з опором.

Таким чином, ми перетворюємо тренінг на короткий робочий проект, де люди навчаються і розвиваються, вирішуючи ті завдання, які ставить перед компанією криза: де взяти гроші, як скоротити зайвий персонал, як утримати клієнтів, де шукати нові можливості, яким чином утримати конкурентну перевагу без додаткових затрат на модернізацію продукції або послуг (засобами підвищення етичної компетентності персоналу при роботі з клієнтами) тощо.

На виявлення та визначення головної проблеми учасники робочої групи витратили півдня – настільки психологічно важкою вона була, намагаючись сховатися за оберемком «соціально прийнятних формулювань». Для ТОВ «К.С-Інвест» проблема полягала у втраті мотивації і плинності кадрів із-за низької зарплати з одного боку і неможливості збільшити фонд оплати праці – з іншого.

У другу половину дня ми знайшли основну причину. Вона виявилася зовсім не в недостатньому доході компанії або малих розмірах ФЗП, як більшість працівників думали раніше, а у застарілій схемі стимулювання. Після чого була розроблена нова схема стимулювання, що задовольняє усі сторони.

Люди поїхали додому з результатами, які відразу ж можна застосувати в роботі. А деякі призналися, що це був найважчий тренінг з їх досвіду. Командні стосунки тут будувалися виключно через озвучування і вирішення реальних проблем. А робити це виявилося набагато важчим, ніж виконувати тренувальні вправи.

Але, при переході в режим робочої групи існує одна проблема. У учасників автоматично включаються звичні очікування від «семінарів-тренінгів»: ми хочемо теорії, експертних відповідей і приємних, вправ, що ні

до чого не зобов'язували б. Навіть при великому бажанні вирішити свої завдання, група ризикує непомітно для себе передати вирішення завдань тренерові і зайняти оборонну позицію: «самі ми не місцеві, проблеми вирішувати не навчені, і так, як у вас, у нас не вийде». Проблема полягає в звичному форматі, який дозволяє і групі, і тренерові скотитися в стандартну колію семінару-тренінгу. Щоб робоча група пройшла успішно, потрібний новий формат для її проведення.

Ми прийшли до цього формату в процесі адаптації спеціальної методики доктора О. Олексійчика щодо вирішення бізнес-завдань.

Таким чином можна зробити висновок, що основними перевагами тренінгу у форматі робочої групи для ТОВ «К.С-Інвест» є: вирішення існуючих невідкладних проблем та питань; залучення основних фахівців, що працюють на даному підприємстві до вироблення та до прийняття відповідних рішень; об’єднання колективу підприємства при спільній роботі; практичне використання набутих на тренінгу навичок та вироблених рішень; відкрите обговорення та детальне обґрунтування всіх «за» і «проти» виробленого «продукту» тренінгу; розподілення завдань та призначення відповідальних за впровадження нововведень; відстрочений моніторинг результатів; обговорення сильних та слабких аспектів після їх практичного використання; корегування діяльності підприємства.

ВИСНОВКИ

Вивчення теоретичних та практичних аспектів теми дипломного дослідження «Організація управління підприємством малого бізнесу» на матеріалах ТОВ «К.С.-Інвест» дозволило зробити наступні висновки.

1. Малий бізнес є органічним структурним елементом ринкової економіки. Цей сектор історично і логічно відігравав роль необхідної передумови створення ринкового середовища. Ця специфіка та своєрідне функціональне призначення малого бізнесу набуває особливого значення для країн, які йдуть шляхом відтворення ринкової системи господарювання, в тому числі й України. Здатність малого бізнесу до структуроутворення ринку висуває завдання його відродження та спрямовує до першочергових заходів реформування економіки України на сучасному етапі.

2. Малий бізнес - це самостійна, систематична господарська діяльність малих підприємств будь-якої форми власності та громадян-підприємців (фізичних осіб), яка проводиться на власний ризик з метою отримання прибутку. Практично, це будь-яка діяльність (виробнича, комерційна, фінансова, страхова тощо) зазначених суб'єктів господарювання, що спрямована на реалізацію власного економічного інтересу.

3. Для малих підприємств у цілому характерні управлінські процеси відповідні великим підприємствам, але для управління малими підприємствами характерні наступні специфічні риси: об'єднання функцій власника й керівника, самостійне виконання власником більшості функцій, відсутність на багатьох підприємствах планових відділів, відсутність систем довгострокового планування, використання «підприємницького чуття».

4. Малі підприємства відносять до адаптивних систем, яким властиве: гнучка організаційна структура, тимчасово закріплення завдань і робіт за виконавцями; децентралізація повноважень і відповідальності; перевага горизонтальних зв'язків, мінімальне використання формальних правил і процедур; готовність до змін, використання гнучких методів контролю,

перевага усного вербального спілкування.

5. При організації управління малим підприємством необхідно мати на увазі його гнучкість і динамічність, об'єднання прав, обов'язків і відповідальності власника з функціями управління, що надає організації управління підприємством специфічних особливостей які реалізуються під час управлінської праці.

6. Місією ТОВ «К.С-Інвест» є реалізація економічних і соціальних інтересів держави, пов’язаних із задоволенням потреб споживачів у металевих і пластикових конструкціях, а також отримання прибутку від своєї діяльності, розширення виробництва і реалізація соціально-економічних інтересів засновників та персоналу Товариства на основі одержаного прибутку.

7. Проведений на основі характеристики схему загальної організаційної структури ТОВ «К.С-Інвест» дозволив встановити, що в підприємстві реалізована трирівнева структура управління, причому управління здійснюється лінійним керівником (генеральним директором) через підпорядкованих йому функціональних керівників (виконавчого директора і головного бухгалтера), кожний з яких має право управління підрозділами в межах його повноважень.

8. ТОВ «К.С-Інвест» має всі ознаки формальної організації, сформовану організаційну структуру (яка є нераціональною, в наявності надмірний штат управлінського персоналу); всі посади забезпечені посадовими інструкціями, але передбачені завдання реалізуються з порушеннями; відсутня стратегія розвитку; переважне застосування адміністративних методів управління з авторитарним стилем керівництва; наявні жорсткі регламенти, які не передбачають прояву ініціативи у вирішенні нагальних питань управління; низький ступінь довіри до вищого керівництва з боку працівників; не розроблена система стимулювання персоналу; несформована організаційна культура та позитивний імідж; відсутність згуртованості колективу.

9. ТОВ «К.С-Інвест» відповідно до концепції життєвого циклу організації

знаходиться на стадії «уповільненого зростання» (або «зрілість»). Отже, стадії зародження і прискореного зростання вже пройдені. Це підтверджується тим, що особливостями менеджменту ТОВ «К.С-Інвест» зараз є: головна мета - систематичний, збалансований ріст та продовження формування індивідуального іміджу; основним завданням – є зростання по різних напрямах технологічного процесу, підвищення рівня організації праці, повне подолання бар'єрів «входу», закінчення формування кадрової підсистеми, початок оновлення технічної бази.

10. Аналіз загальної структури персоналу Товариства показав, що кількість управлінців щорічно з 2016 до 2018 року збільшувалася на 1 особу, і становила 11, 12 і 13 осіб відповідно по роках. В той же час кількість виробничого персоналу в 2016 і 2017 рр. залишалася незмінною і становила 6 осіб. Тільки в 2018 р. чисельність виробничників зросла до 7 осіб. Не зважаючи на те, що управлінський персонал становить біля 65% від загальної чисельності, така структура персоналу ТОВ «К.С-Інвест» є виправданою на даному етапі життєвого циклу підприємства, і зумовлена тим, що у процесі виробництва переважають процеси з високим ступенем механізації та частково автоматизації, не потребують організації значної кількості робочих місць. Це підтверджується результатами господарської діяльності.

11. В ході аналізу встановлено, що в структурі джерел фінансових ресурсів ТОВ «К.С-Інвест» більше 76% становлять поточні зобов’язання, які не підкріплені власними коштами. Тому ситуація з неплатоспроможністю ТОВ «К.С-Інвест» впродовж трьох років є в незадовільній політиці формування фінансових ресурсів підприємства та дуже незначному розміру власного капіталу. В той же час позитивною є відсутність за весь аналізований період довгострокових зобов’язань.

12. ТОВ «К.С-Інвест» має незадовільну структуру джерел формування фінансових ресурсів; значні витрати; є неплатоспроможним, нефінансовостійким, фінансовозалежним від зовнішніх джерел і позикових коштів; проте має досить позитивні показники ділової активності. Показники

рентабельності засвідчують достатню рентабельність по напрямам діяльності. Тому вважаємо, що потребує удосконалення фінансова політика підприємства, що, звичайно, ускладнюється в кризових умовах господарювання.

13. Як показали результати проведеного SWOT-аналізу ТОВ «К.С-Інвест» знаходиться в полі «слабкі сторони і загрози». Така ситуація склалася на підприємстві за рахунок недосконалої організації управління. Суттєвим недоліком є відсутність чіткої стратегії та невикористання сучасних тактичних прийомів та технологій управління ТОВ «К.С-Інвест». Тому вважаємо, що для подолання виявлених недоліків підприємство повинно сформулювати стратегію своєї подальшої діяльності таким чином, щоб збільшити можливості для розвитку Товариства. Цього можна досягти використовуючи наявний потенціал та кваліфікацію персоналу, розробляючи нову продукцію з використанням енергозберігаючих технологій, знижуючи собівартість продукції, а також знайти способи протистояти зовнішнім загрозам, що є складною задачею для підприємства малого бізнесу.

На основі дослідження теоретичних аспектів і проведеної оцінки та аналізу діяльності ТОВ «К.С.-Інвест» пропонуємо наступні рекомендації:

1. Для покращення фінансово-господарської діяльності ТОВ «К.С-Інвест» пропонуємо здійснити ряд заходів, які ми умовно поділили на етапи. Першим етапом є нове формулювання місії компанії, суть якого доводиться до всіх членів колективу і стає їхнім професійним кредо. Другий етап – поступова зміна організаційної структури з метою пристосування до швидких змін в зовнішньому середовищі. Паралельно зі зміною структури в окремих підрозділах формуються команди з креативним підходом в їх діяльності. Наступним і завершальним етапом є запровадження нових корпоративних ритуалів, розвиток корпоративної культури нового покоління.

2. У відповідність проведеного аналізу організаційної структури виникає необхідність перебудови персоналу. Відкрити корпоративну культуру для творчих людей, чиї мотиви виходять за рамки задоволення

первинних потреб, надати їм можливість самим координувати свою роботу. Тобто творчість моє набути ключового значення на мікрорівні компанії, як фактор трансформації застарілих корпоративних механізмів з середини. Виходячи з того, що організаційна структура ТОВ «К.С-Інвест» є специфічною (з 20 осіб - 13 управлінців, і лише 7 виробничого персоналу), то і мотивація має бути досить креативною і враховувати досить високий рівень освіти більшості персоналу товариства.

3. Топ-менеджменту та іншим «креативним» підрозділам ТОВ «К.С-Інвест» рекомендується підняти креативний дух, який має пронизувати всі ступені корпоративної ієрархії – це головна умова життєздатної компанії інформаційної ери. Будь-яке творче починання (чи то ідея нового продукту чи управлінське ноу-хау) має творчо осмислюватися підрозділами нижчого рівня.

4. Крім того, варто надати можливість командам розпоряджатися фінансовими та матеріально-технічними ресурсами, проводити власну кадрову політику. Наділити їх повноваженнями самостійно шукати нові ринкові можливості, тобто передати стратегічну ініціативу командам. Здійснюючи контроль треба пам’ятати, що результат – це не тільки економічні показники, але і той рівень командної взаємодії, якого досягли підлеглі в процесі спільної діяльності.

5. Визначальними напрямами підвищення ефективності організації управління основними економічними показниками ТОВ «К.С-Інвест» є: прискорення науково-технічного та організаційного прогресу (підвищення техніко-технологічного рівня виробництва; удосконалення структури виробництва, організаційних систем управління, форм і методів організації діяльності, її планування та мотивації); підвищення якості й конкурентоспроможності продукції (послуг); усебічний розвиток та вдосконалення діяльності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алєксєєнко В. Роль малого бізнесу в економіці України / В. Алєксєєнко // Економічний вісник університету : зб. наук. праць. – Переслав-Хмельницький. – 2009. – Вип. 13. – С. 117-121.

2. Акімова Н.С. Використання SWOT-аналізу в підприємствах малого бізнесу [Текст] / Н.С. Акімова, Т. Ю. Бондаренко // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг [Текст]. Вип. 1 : зб. наук. праць / відповід. ред. О. І. Черевко. – Х. : Харк. держ. ун-т харчування та торгівлі, 2006. – С.67-74.

3. Белецька Н.Г. Малий та середній бізнес в забезпеченні продуктивної зайнятості населення / Н.Г. Белецька // Економіка і регіон. – 2010. – N2. – С.168-172.

4. Бєлявцев М.І. Інфраструктура товарного ринку / М.І. Бєлявцев, Л.В. Шестопалова. – К.: Центр навчальної літератури, 2005. – 416 с.

5. Бак Р. Розвиток малого підприємництва / Р. Бак // Фінанси України. – 11/2000. – N11. – С.131-134.

6. Бобиль В. Розвиток малого та середнього підприємництва як складова соціально-економічної стабільності сучасної України [Текст] / В. Бобиль // Україна: аспекти праці. – 2008. – N3. – С.35-39.

7. Бусек Ю. Малые и средние предприятия: политика и управление / Ю. Бусек // Проблемы теории и практики управления. – 2002.– №2. – С. 64–70.

8. Варналій З. С. Місцева влада та малий бізнес:фінансові аспекти взаємодії / З. С. Варналій, Н. Кожевіна // Банківська справа. – 1997. – N6. – С.39-44.

9. Варналій З.С. Мале підприємництво: основи теорії і практики – [Заголовок з екрану] Режим доступу: http://pidruchniki.ws/15840720/ekonomika/male_pidpriyem.

10. Верба В.А. Аналітична оцінка управлінських технологій розвитку українських підприємств / В.А. Верба, О.М. Гребешкова // Актуальні проблеми економіки — К.: НАУ, 2010.— №5. – С. 52-59.

11. Виговська В.В. Малий бізнес України : сучасний стан і тенденції розвитку / В.В. Виговська // Актуальні Проблеми Економіки : журнал. – 2009. – N1. – С.59-64.

12. Виноградська А.М. Механізм розвитку малого підприємництва / А.М. Виноградська // Вісник Київського державного торговельно-економічного університету. – 2008. – N4. – С.51-61.

13. Волинець Т. Г. Економіка малого підприємства [Текст] : навч. посібник / Т. Г. Волинець, О. І. Іляш, Н. Г. Міценко. – К. : Знання, 2018. – 446 с.

14. Волков Н.Г. Малий бізнес:тисячолітня історія... перші 10 років відродження / Н.Г. Волков // Підприємництво в Україні. – 01/2010. – N1. – С.4-6.

15. Гетьман О.О.Економіка підприємства: Навч. посіб. – 2-ге видання. / О.О.Гетьман, В.М. Шаповал. – К.: Центр учбової літератури, 2010. – 488 с.

16. Говорушко Т. А. Малий бізнес: Навч. посібник / Т. А. Говорушко, О.І. Тимченко. – К. : Центр навч. л-ри, 2006. – 200 с.

17. Господарський кодекс України : офіційний текст: за станом на 20 січня 2007 р. – Харків : Одіссей, 2007. – 240 с.

18. Грибан В. Г. Охорона праці: навч. посібник. [для студ. вищ. навч. закл.] / В. Г. Грибан, О. В. Негодченко — К.: Центр учбової літератури, 2009. — 280 с.

19. Греджева Т.В. Оцінка конкурентоспроможності підприємств малого бізнесу [Текст] : автореф. дис. : 08.00.04 / Т.В. Греджева, ПУСКУ. – Полтава, 2010. – 19 с.

20. Державна служба України з питань регуляторної політики та розвитку підприємництва. Інструктивні матеріали. – Режим доступу:

http://www.dkrp.gov.ua

21. Державне управління охороною праці : Монографія / Ткачук К. Н., Зеркалов Д. В., Ткачук К. К., Мітюк Л. О., Полукаров Ю. О.– К.: «Основа», 2018. – 348 с.

22. Дикань Н.В. Менеджмент: Навчальний посібник /Н.В. Дикань, І.І. Борисенко. – Київ: Знання, 2008. – 389 с.

23. Дуб Л. Малий бізнес та управлінці / Л. Дуб // Збірник наукових праць Української Академії державного управління при Президентові України. – 06/2000. – N1. – С.13-18.

24. Закон України «Про загальнообов'язкове державне соціальне страхування від нещасного випадку на виробництві та професійного захворювання, які спричинили втрату працездатності». Затверджено Законом № 11050XIV від 23.09.1999. Із змінами та доповненнями // Відомості Верховної Ради України. – 1999. – № 46-47.

25. Закон України «Про охорону праці». Введений в дію Постановою Верховної Ради № 2695-XII від 14.10.92 р. // ВВР. – 1992. – № 49. Із змінами та доповненнями.

26. Зорина М.С. Оценка эффективности менеджмента предприятия / М.С. Зорина, С.В. Князев // Проблемы современной экономики. – 2010. – N4. – С.114─115.

27. Зеркалов Д.В. Охорона праці в галузі: Загальні вимоги. Навчльний посібник / Д.В. Зеркалов. – К.: «Основа», 2016. – 551 с.

28. Ильенков В. И. Обучение управленцев для малого предпринимательства : проблемы и перспективы / В. И. Ильенков, Т.Ф. Бережная, С. А. Полковников // Вісник економічної науки України. – 2016. – N2. – С.101-106.

29. Іванов Ю.Б. Малий бізнес: управління податками: монографія / Ю. Б. Іванов, К. В. Петросянц. – Х. : ІНЖЕК, 2009. – 352 с.

30. Іваницький Д.О. Фінансова безпека і малий бізнес / Д.О. Іваницький // Фінанси України. – 08/2016. – N8. – С.41-44.

31. Как «поддержат» малый и средний бизнес в Украине: анализ законопроекта. Финансовый доктор. [Заголовок з екрану]. – Режим доступу: http://findoctor.com.ua/rus/market/news/2017/02/15/kak_podderzhat_malyj_1513.html

32. Кодекс законів про працю України. Затв. Законом № 322-VIII від 10.12.71 р. // ВВР. – 1971. Із змінами та доповненнями. [Заголовок з екрану]. – Режим доступу: http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/322-08

33. Колесникова Л.А. Предпринимательство и малый бизнес в современном государстве: управление развитием / Л.А. Колесникова. – М.: Новый Логос, 2004. – 290 с.

34. Конституція України: офіц. текст: [прийнята на п’ятій сесії Верховної Ради України 28 червня 1996 р. із змінами, внесеними Законом України від 8 грудня 2004 р. : станом на 1 січня 2006 р.]. – К. : Мін-во Юстиції України, 2006. – 124 с.

35. Корешков В. Інтегровані системи менеджменту організації. Особливості, проблеми і шляхи вирішенн / В. Корешков, В. Назаренко, М. Кусакін, І. Осмола // Стандартизація сертифікація якість. – 2007. – №1. – С. 54-61.

36. Краснопольская О. Новая стратегия vs старая корпоративная культура [Текст] / О. Краснопольская, В. Кривизюк // Управление персоналом - Украина. – 2016. – N8. – С.33-36..

37. Красота О. В. Мале підприємництво: економічна сутність та роль у подоланні кризи / О. В. Красота // Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Серія "Економіка". – 2010. – Вип. 117. – С. 37–40.

38. Корпоративна культура як складова успішного підприємництва [Текст] / А. Кривонос, М. Білокур, О. Шевченко, О. Ляшенко // Персонал. – 2017. – № 6. – С. 36─43.

39. Кузьмін О. Нова парадигма побудови систем менеджменту / О. Кузьмін, Н. Петришин, Н. Сиротинська // Науковий вісник.– Вип. 6: «Демократичне врядування» – 2016. – С. 38-44.

40. Лимар О.Ф. Кількісна та якісна характеристика суб'єктів малого підприємництва в країнах європейського союзу / О.Ф. Лимар // Вісник Житомирського національного агроекологічного університету: : науково-теоретичний збірник. - Житомир: Національний агроекологічний університет, 2016. – № 2 (29). – т.2. – С.149-156.

41. Липчук В. В. Праксиологічні засади управління малим підприємством у сучасних умовах / В.В. Липчук, С.В. Коробка, // Збірник наукових праць. Економічні науки. Серія "Економіка та менеджмент". – Луцький національний технічний університет. – Випуск 7 (26). Частина 2. – Луцьк, 2010. – С.112-117.

42. Мазур И.И. Реструктуризация предприятий и компаний: справочное пособие / И.И. Мазур, В.Д. Шапиро и др. / под ред. И.И. Мазура. – М.: Высшая школа, 2000. – 587 с.

43. Маленко Ю.В. Малий бізнес: чи доживуть працівники до його розквіту? / Ю.В. Маленко // Охорона праці. – 10/2018. – N10. – С.23-25.

44. Малий бізнес в структурі сучасної ринкової економіки // Стратегії економічного розвитку в умовах глобалізації : Монографія / за ред. Д.Г. Лук'яненко. – К. : КНЕУ, 2010. – С.507-530.

45. Малий та середній бізнес: Навч. посібник / за ред. В.Є. Сахаров. – М. : НАУ, 2003. – 368 с.

46. Малий бізнес-великі сподівання // Вісник податкової служби України. – 2008. – N41. – С.11-12.

47. Малий бізнес: стан і тенденції // Підприємництво в Україні. – 07/2010. – N6-7. – С.2-4.

48. Малий бізнес та підприємництво в ринкових умовах господарювання : Навч. посібник / за ред. Л.І Воротіна. – К. : Вид-во Європ. ун-ту, 2010. – 307 с.

49. Малий бізнес // Основи економічної теорії. У 2 кн. : Підручник. - Кн. 2: Підприємництво, маркетинг, менеджмент. Відтворення в національному та світовому господарстві: Підручник / М.М. Діденко, А. В. Шегда, [та ін.] ; за ред. Ю. В. Ніколенко. – 2-ге вид., перероб. і доп. – М. : Либідь, 1998 (10959 а). – С.14-27 .

50. Малый бизнес: надежды и реальность. [Заголовок з екрану] – Режим доступу: http://ubr.ua/top/malyi-biznes-nadejdy-i-realnost.

51. Менеджмент малого бизнеса: Учебник / Под ред. проф. М. Максимцова и проф. В. Горфинкеля. – М.: Вузовский учебник, 2007. – 269 с.

52. Малые и средние предприятия: управление и организация : Пер. с нем / Х.Й. Пляйтнер, К.-Х. Шмидт ; под ред. Й.Х. Пихлер. – М. : Междунар. отношения, 2002. – 280 с.

53. Монастирський Г.Л. Теорія організації: Навч. посіб. / Г.Л. Монастирський. – К.: Знання, 2008 – 319 с.

54. Малішина, Н.М. Персонал - основний рушійний механізм інноваційної діяльності малого підприємства [Текст] / Н.М. Малішина // Держава та регіони : журнал. – 2008. – N3. – С.184-187.

55. Мостенська Т.Л. Менеджмент: Підручник / Т.Л. Мостенська, В.О. Новак, М.Г. Луцький, М.А. Міненко. – К.: Сузір’я, 2007. – 690 с.

56. Мошек Г.Є. Менеджмент: Навч. посіб. для дистанційного навчання. / Мошек Г.Є., Поканєвич Ю.В., Соломко А.С., Семенчук А.В. – К.: Кондор, 2009. – 387с.

57. Наказ Держгірпромнагляд України № 15 від 26.01.2005. Типове положення про порядок проведення навчання і перевірки знань з питань охорони праці та Переліку робіт з підвищеною небезпекою (із змінами і доповненнями від 16 листопада 2007 року N 273). – Режим доступу: http://prombezpeka.com.ua/

58. Осовська Г.В. Менеджмент організацій : підручник / Г. В. Осовська, О. А. Осовський. – К. : Кондор, 2009. – 680с.

59. Островенко А. Система управления охраной труда малого предприятия. Рекомендации [Текст] / А. Островенко // Охорона праці. – 2018. – № 11. – С. 42-56.

60. Остапчук О.В. Метод компромісного вибору оптимальної організаційної структури / О. В. Остапчук // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2018. – №3,Т.1. – С. 88-91.

61. Парсяк В. Н. Малий бізнес у контексті інноваційного розвитку економіки / В. Н. Парсяк // Економіст. – 2006. – N8. – С.52-53.

62. Парсяк В. Н. Розвиток планових важелів управління малим підприємством / В. Н. Парсяк // Економіка АПК. – 02/2010. – N2. – С.101-106.

63. Пилипенко А.А. Менеджмент : Підручник. /Пилипенко А.А., Пилипенко С.М., Отенко І.П. - Х.: «ІНЖЕК», 2005. – 456с.

64. Пирогов В. И. Технологизация – путь совершенствования управления предприятием / Пирогов В. И., Завьялов С. К., Мукушев Г. Р. – [Заглавие с экрана]. – Режим доступа http://econom.nsc. ru/eco/arhiv/ReadStatiy/2007_05/Pirogov.htm

65. Писаревський І. М. Менеджмент організацій: Навчальний посібник / І.М. Писаревський, Л.А. Нохріна, О.В. Познякова. – Харків: ХНАМГ, 2008. – 133с.

66. Платов В. Современные управленческие технологии. / Платов В. М.: Изд-во «Дело». – 383с.

67. Податковий кодекс України від 02.12.2010 р., № 2755-VI. – Режим доступу: http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show

68. Половян О. В. Особливості управління малим підприємством / О. В. Половян, К. Г. Петренко // Актуальні Проблеми Економіки : журнал. – 2017. – N6. – С.136-142.

69. Полянська А. Концептуальні засади розвитку організацій в сучасних умовах господарювання / А. Полянська // Вісник Національного університету "Львівська політехніка". – 2016. – №15 (599). – С. 150-155.

70. Пономаренко В.С. Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи: монографія / В.С. Пономаренко, О.М. Тридід, М.О. Кизим. – Х.: Видавничий Дім «ІНЖЕК», 2003. – 328 с.

71. Похиленко І. Про співвідношення термінів «суб'єкти малого підприємництва», «мале підприємництво» і «малий бізнес» / І. Похиленко // Підприємництво, господарство і право. – 2010. – N5. – С.12-16.

72. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України з питань регулювання підприємницької діяльності: Закон України від 18 вересня 2008 року № 523-VI // Голос України. – 2008. – № 186. – 7 жовтня. – С.3-18.

73. Про Національну програму сприяння розвитку малого підприємництва в Україні / Закон України. – Режим доступу: http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/2157-14

74. Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні / Закон України від 22.03.2017 № 4618-VI // Відомості Верховної Ради України (ВВР). – 2018. – № 3. – С.23.

75. Про стан і перспективи розвитку малого та середнього підприємництва в Україні: Аналітичний звіт / К.О. Ващенко, З.С. Варналій, В.Є. Воротін, В.М. Геєць, Е.М., Кужель О. В., Лібанова та ін. – К.: Державна служба України з питань регуляторної політики та розвитку підприємництва, 2018. – 55 с.

76. Про стан та перспективи розвитку підприємництва в Україні: Національна доповідь / К.О. Ващенко, З.С. Варналій, В.Є. Воротін, В.М. Геєць, Е.М., Кужель О. В., Лібанова та ін. – К.: Держкомпідприємництво, 2008. – 226 с.

77. Пудсакулич В. Ю. Методи ідентифікації малих підприємств / В. Ю. Пудсакулич // Сучасний соціокультурний простір : зб. наук. праць VII Всеукраїнської науково-практичної Інтернет-конференції (Ужгород, 2009). – [Заголовок з екрану]. – Режим доступу : http://intkonf.org/pudsakulich-vyu-metodi-identifikatsiyi-malih-pidpriemstv/.

78. Рященко В.П. Механізм організаційного проектування і реструктуризації системи управління / В. П. Рященко, М. Й. Живітере // Актуальні проблеми економіки. – 2016. – №9. – С. 362-370.

79. Слав'юк Р. А. Фінанси підприємств малого бізнесу [Текст] / Р. А. Слав'юк // Фінанси підприємств [Текст] : підручник / Р. А. Слав'юк. – М. : УБС НБУ, 2007. – С.185-222.

80. Скібіцька Л. І. Менеджмент підприємницької діяльності. Книга перша: Організація бізнесу. Навчальний посібник / Л. І. Скібіцька, О. М. Скібіцький – К.: Кондор, 2010. – 820 с.

81. Скібіцька Л.І. Менеджмент. Навчальний посібник / Л.І. Скібіцька, О.М. Скібіцький. – К.: Центр учбової літератури, 2007. - 416 с.

82. Стадник В. В. Складові та чинники формування потенціалу розвитку малого підприємства / В. В. Стадник, О.С. Петрицька // Актуальні Проблеми Економіки. – 2006. – N12. – С.124-129.

83. Стефанович И.П. Операционный анализ как метод оценки эффективности управленческих решений в процессе планирования хозяйственной деятельности малых предприятий / И.П. Стефанович // Экономическое возрождение России : Журнал. – 2006. – N1. – С.53-61.

84. Стернин И.Г. Деловая игра как инструмент развития корпоративной культуры. – [Заглавие с экрана]. – Режим доступа http://www.corpculture.ru/content/delovaya-igra-kak-instrument-razvitiya-korporativnoi-kultury 21/12/2007)

85. Ткачева Е. Функции управления и институции организации / Е. Ткачева // Проблемы теории и практики управления. – 2008. – №8. – С. 56-61.

86. Третьякова Е. Структура и технология управления организацией: концептуальный подход / Е. Третьякова // Проблемы теории и практики управления. – 2008. – №4. – С. 96-101.

87. Трусов Г. Аксиомы управления организацией / Г. Трусов // Менеджмент и менеджер. – 2016. – №5. – С. 7-9.

88. Улесов А. Формальные и неформальные группы в организациях / А. Улесов // Менеджмент и менеджер. – 2006. – №3. – С. 53-59.

89. Юрченко Ю. Ю. Малий бізнес у економіці держави / Ю. Ю. Юрченко // Стратегічні напрямки розвитку підприємств харчових виробництв і торгівлі: Тези доповідей міжнародної науково-методичної конференції, 24 жовтня 2002 року / відповід. ред. О. І. Черевко. – Х. : ХДАТОХ, 2002. – С.393-396.

90. Фатхутдинов Р. А. Инновационный менеджмент : учеб. для вузов / Р. А. Фатхутдинов. - 6-е изд., испр. и доп. - СПб. : Питер, 2010. - 448 с.

91. Федулова Л.І. та ін. Менеджмент організацій: Підручник / За заг. ред. Л.І. Федулової. – К.:Либидь,. 2004. – 448с.

92. Фліссак, Н. Малий бізнес в Україні: проблеми та перспективи розвитку / Н. Фліссак // Вісник податкової служби України. – 11/2018. – N44. – С.30-35.

93. Филипчук В. Л. Особливості використання найманої праці фізичних осіб та дотримання зобов’язань законодавства з охорони праці / В.Л. Филипчук, Н.М. Прокопчук, М.В. Сурговський // Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. – Серія «Технічні науки». – Випуск 3(55). – 2016 р. – С.250-255.

94. Химич І.Г. Імідж як важливий показник діяльності підприємства у сучасних умовах розвитку корпоративної культури [Текст] / І.Г. Химич // Економіка та держава: Міжнародний науково - практичний журнал. – 2009. – N9. – С.59-61.

95. Хомяков В.І. Менеджмент підприємства. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К.: Кондор, 2009. – 434 с.

96. Ходченкова Е. Структура и технология управления организацией: концептуальный подход [Текст] / Е. Ходченкова // Проблемы теории и практики управления. – 2016. – N4. – С.96-102.

97. Хохлова Т.П. Организационное поведение: учеб пособие / Т.П. Хохлова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Магистр, 2009. – 509 с.

98. Шаповалова И. Технология одной команды // Управление пресоналом. – 2006. – №2. – с. 93-95.

99. Шатун В.Т. Основи менеджменту: Навчальний посібник / В.Т. Шатун – Миколаїв: Вид-во МДГУ ім. Петра Могили, 2006. – 376 с.

100. Швець Г. Малий бізнес:інвестиційні важелі розвитку, проблеми та перспективи / Г. Швець // Вісник Академії економічних наук України. – 2003. – N1. – С.105-112.

101. Шевченко А.Т. Вплив організаційної структури управління на формування чисельності управлінського персоналу підприємств [Текст] / А. Т. Шевченко // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2010. – №3,Т.3. – С. 88-91.

102. Шерстенников Ю. В. Імітаційне моделювання управління малим підприємством [Текст] / Ю. В. Шерстенников, Т. М. Рудянова // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. – 2017. – № 6. – С. 205-210.

103. Шерстенников Ю. В. Модель планування проекту малого або середнього підприємства [Текст] / Ю. В. Шерстенников, Т. М. Рудянова // Актуальні проблеми економіки. – 2018. – № 7. – С. 205─216 .