Особливості фінансового менеджменту малого підприємства.

Введення \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 2

1. Функції менеджменту \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_3
2. Планування, організація \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 6
3. Мотивація, контроль \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_9
4. Управління \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_11

Література \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 14

„Лише небагато підприємців дивиться на управління як на мистецтво; вони беруться за вирішення цього важкого завдання, не з'ясувавши для себе й не беручи до уваги ні часу, потрібного для організації, ні витрат, ні неминучих труднощів, ні перепон, які доведеться долати."

Ф. Тейлор

„Управляти — означає вести підприємство до мети, стараючись найкраще використати його ресурси."

# А. Файоль

***Введення.***

**Менеджмент** — це цілеспрямований вплив на колектив працівників або окремих виконавців з метою виконання поставлених завдань та досягнення визначених цілей.

Керування організацією в наш динамічний час являє собою складну роботу, яку не можна виконати успішно, керуючись простими сухими заученими формулами. Керівник повинний сполучити розуміння загальних істин і значимості численності варіацій, завдяки яким ситуації відрізняються одна від іншої. Керівник повинний розуміти і враховувати критичні чи фактори складові організацій (внутрішні перемінні), а також сили, що впливають на організацію з поза (зовнішні перемінні), а також враховувати вплив організації на суспільство.

Широке поширення одержала точка зору, що існує застосовний до будь-якої організації процес керування, що полягає в реалізації функцій, що повинний виконувати кожен керівник.

Сила сучасного менеджменту, його ядро, складається з одного боку, у тім, що він бере свій початок від людини, його потреб і цілей, від перетворення знань, досвіду і досягнень науково технічного прогресу в продуктивну силу. З іншого боку, рушійна сила сучасного менеджменту, як видима, так і невидима полягає у творчому застосуванні інформаційних технологій.

##### *1. Функції менеджменту.*

**Планування й ухвалення рішень.** У найпростішій формі планування означає визначення організаційних цілей і рішення, як ліпше їх досягти. Ухвалення рішення частина процесу планування, що передбачає вибір напряму дій із різних варіантів.

**Організація діяльності.** Після того, як менеджер визначив ціль і розробив реаль­ний план, наступною функцією менеджменту є організація людей і груп для виконання плану. Тобто організація діяльності визначає, як дії і ресурси повинні бути пов'язані між собою. Незважаючи на те, що дехто вважає цю функцію рівноцінною створенню схеми дій організації, доведемо, що вона означає набагато більше

**Лідерство.** Третьою базовою функцією менеджменту є лідерство. Дехто трактує лідерство як найважливіший і найсуперечливіший з усіх управлінських видів діяль­ності. Лідерство - це сукупність процесів, які використовують, щоб переконати людей працювати разом для досягнення інтересів організації. **Контролювання.** Завершальною фазою процесу менеджменту є контролювання, або моніторинг, за прогресом організації для досягнення цілей. У міру того, як орга­нізація прагне досягти своїх цілей, менеджери повинні спостерігати за прогресом для забезпечення мети організації в певний період часу

**Ефективний менеджмент** – це ключ до успіху в підприємницькій діяльності. Менеджмент традиційно визначається як мистецтво і наука домагатися виконання роботи за допомогою людей, котрими ви керуєте, але він також включає ефективне використання вашого власного часу. В міру зростання підприємства ви обьов”язково зіштовхнетеся з необхідністю “делегувати” обов”язки та відповідальність до інших. Менеджмент означає прийняття відповідальності у п”яти критичних сферах: плануванні, організації, доборі кадрів, лідерстві та мотивації, а також забезпеченні контролю.

**Десять пасток у менеджменті малої фірми.**

* **Брак досвіду**. Обов”язково необхідний не просто досвід, а збалансований досвід: знання про те, які товари купувати, як зацікавити клієнтів, як поладнати з грошима.
* **Брак грошей.** Брак достатньо стартового капіталу був визначений як друга за значенням перешкода в управлінні малим підприємством.
* **Вибір хибного розташування.** Розташування впливає як на орендну плату (ваші постійні витрати), так і на масштаби діяльності.
* **Недоліки в управлінні матеріально-виробничими запасами.** Коли початкові фонди обмежені, робити занадто малі запаси та занадто обмежений рівень прибутків теж можуть завдати шкоди.
* **Занадто великі капіталовкладення в основні фонди.** Гроші, які ви вкладаєте у машини, обладнання та нерухомість, наімовірніше, будуть позиченими. Якщо ж ні, то необхідно виходити з реальних потреб у робочому капіталі – тобто, з суми, необхідної для підтримання діяльності. Виплати за обладнання можуть паралізувати діяльность, позбавивши її необхідної готівки та коштів, які згодилися б в неочікуваних ситуаціях.
* **Погано продумана реалізація у кредит.** Перш ніж надати можливість клієнтам купувати товари у кредит, впевніться, що грошорвому обігу це не зашкодить. І впевніться, що у вас достатньо уміння і наполегливості для збирання боргів.
* **Виділення занадто великої суми для власного споживання.** Продумайте свій власний бюджет. Скільки ви витримаєте, не отримуючи зарплати? Видвлення коштів на власне споживання на початкових етапах діяльності або під час періодів сповільнення ділової активності може загрожувати вашим капіталовкладенням.
* **Незаплановане розширення.** Чи потріюно відкривати філію? Наймати додаткових працівників? Збільшувати площі? Зростання додаткових капіталовкладень або створення філій повинно ретельно плануватися. Занадто швидке збільшення клаєнтури може бути не менш шкідливим, ніж те, що її не вистачає, оскільки ви не зможете задовольнити свої потреби.
* **Неправильне ставлення до роботи.** Якщо ви відкрили власне підприємство, то повинні бути готовими до довгої та тяжкої праці та маленької платні на початку. Якщо вас це не влаштовує, ваше незадоволення впливатиме на взаємини зі споживачами, працівниками та постачальниками. Правильне ставлення дасть вам змогу примиритися з труднощами, а хибне - зруйнує підприємство, якому, здавалося б, нічого не бракувало для успіху.

***2.Планування,організація***

***Планування*** *—* це процес визначення мети діяльності, передбачення майбутнього розвитку та поєднання індивідуальних завдань членів організації для досягнення загального результату;

Планування – це рузомова діяльність. Спрямована на створення уявного образу вашого підприємства через місяць, рік або десятиріччя. Коли ви плануєте, то передбачаєте події та обставини замість того, щоб бути їх в”язнем. Добре продуманий план служитиме вашому підприємству, навіть якщо ви не дуже ретельно його виконуєте, але провалити сам процес планування означає запланувати провал.

Описується підприємство, необхідне обладнання, запаси, що потрібно купити, шроші, які будуть витрачені, час, коли підприємство відкриється, всіх працівників і що буде робити кожна особа. При плануванні менеджер просувається від загального до конкретного, від широкого погляду до вузького і спрямованого.

Планування діяльності, який визначає перспективу і майбутній стан малого підприємства . З допомогою планування створюється орієнтер майбутнього. Під плануванням в даному проекті розуміємо відособлений вид управлінської ї діяльності МП

В даному проекті виділяються два види планування:

* стратегічне планування;
* планування реалізації стратегії;

Стратегічне планування полягає у розробці стратегії. В свою чергу стратегія – це всебічний комплексний план, призначений для забезпечення здійснення місії МП та досягнення її цілей.

Цілі МП формуються на довгострокові ( 5 років ), середньострокові ( 1 – 5 років ) і короткострокові ( до 1 року)

**Довгострокове планування.**

Довгострокове планування повинно передувати короткостроковому тому, що останнє виходить з ваших планів на майбутнє. Яким ви хочете бачити підприємство через декілька років?

Помилково було б вважати, що можна підтримувати діяльність на певному рівні, не плануючи свою діяльність та не вносячи змін. Приміщення й обладнання потребують ремонту. Змінюються смаки споживачів. Виникають нові тенденції.

Планування портібно зробити як тільки діяльність фірми вз-агалі розпочнеться. Плануванням потрібно займатися стільки, скільки існуватиме підприємство.

**Короткострокове планування.**

Короткострокові плани повінні випливати з планів довгострокових. Після того як описали орієнтири, можна поставити проміжні цілі для досягнення кінцевих результатів. Яке обладнання купувати вже зараз? Наступного року? І т.д.

Потрібно визначити цілі для деяких етапів, і звіряти з ними діяльність у відповідний час.

***Організація* —** це процес формування структури системи, розподілення завдань, повноважень та відповідальності між членами організації для досягнення загальної мети її діяльності;

Другий різновид управлінської діяльності – організація – полягає, по суті, у групуванні людей та завдань. Планування вказує на результати. Яких треба досягти. А процес організації поєднує завдання, що необхідно виконати, та людей, виробничі потужності, інструменти, матеріали, потрібні для виконання цих завдань. Ні праціники, ні службовці обов”язки не організуються самі собою. Управляючий (менеджер) відповідає за їх організацію.

Організувати людей і завдання можна у декілька способів:

* За часом (денна, вечірня та ічна зміни).
* За функціями (функції реалізації, обліку).
* За продуктом чи послугою.
* За різновидом клієнтів.
* За відділами.

Поділ на відділи закріплює обов”язки за відповідними групами. Ця надзвичайно важлива управлінська функція запобігає виникненню конфліктів у використанні простору, обладнання, персоналу, часу і тим самим значно полегшує подальшу діяльність.

Не існує єдиного правильного способу утворення відділів. Правильним шляхом буде то, який найбільше підходить до конкретного підприємства. Є підприємства, що використовують декілька організаційних принципів. Наприклад, магазин роздрібної торгівлі може організувати торгові площі за продуктовим або споживацьким принципом, а конторську діяльність – за функціями (купівля, продаж, склад, транспортування, технічне обслуговування).

На початку діяльності можна уособлювати всі відділи. Але якщо єсть хоча б один працівник, вже стає необхідним своєрідний поділ на відділи. Закріплення ділянок роботи за відділами також допоможе з”ясувати наявні проблеми та планування розширення. Діаграма, що показує взаємини між людьми, їх функціями та мірою відповідальності у процесі прийняття рішень, називається організаційною системою.

***3.Мотивація, контроль***

**Робота з персоналом.**

Після того як визначилися які необхідно виконати завдання потрібно найняти людей, котрі б їх виконували. Робота з персоналом складається з конкурсу на заміщення вакансій. Співбесід, тестування, спостерігання, прийому на роботу, навчання та підтримання навичок працівників на певному рівні.

Функція конкурсу полягає у створенні групи кандидатів. Чим успішніше ви проводите конкурс, тим більший у вас вибір і вищі шанси найняти найпрацездатніших працівників.

Після того як подали заяви на прийняття на роботу,потрібно ознайомитися з їх документами,щоб відібрати кандидатів на співбесіду.

**Лідерство та мотивація.**

Лідерство – це здатність змусити інших йти за вами. Цього можна досягнути з допомогою страху або постійних підштовхувань, але кращі ділові лідери – це ті, котрі виказують повагу до людей та виховують у них впевненість у тому, що вони можуть досягти особистих цілей, працюючи в даній компанії. Ефективне управління передбачає вивчення завдань, які висувають перед собою працівники, та надання підтримки у їх досягненні.

Існує багато видів і стилів лідерства: диктатура, демократичне лідерство, лідерство шляхом надання прикладу та “лігідне” лідерство. Не існує єдиного правильного стилю у лідерстві, адже лідери повинні пристосовувати свій стиль до обставин, що склалися. Лідерство і мотивація некваліфікованих працівників до виконання небезпечного завдання можуть зумовити необхідність суворих правил, високої дисциплвни і сильного авторитету. Лідерство у групі творчих людей, які виконують творчу або дослідницьку роботу, може вимагати свободи у поєднанні з заохоченням та відвертістю.

**Здійснення контролю.**

Після того як закінчили розробку планів, без контролю за виконанням плани можуть “збитися з дороги”, обрати непередбачені маршрути.

Контроль має три основні аспекти:

* Встановлення стандартів результативності.
* Порівняння дійсних результатів зі стандартами.
* Прийняння коректив.

Стандарти результативності включають не тільки продуктивність, але й якість. Для здійснення контролю існує багато способів. Можна розпочати з настінних графіків, розкладів, інструкцій і стандартів кількості та розмірів. Можна рахувати. Зважувати та вимірювати результати роботи,що була виконана машинами або людьми. Для великих операцій. Що весь час повторюються, можна використовувати статистичні методи якісного контролю.

Після того. Як дізналися, що саме функціонує незадовільно та що можна покращити. Можете відрегулювати машини. Заохотити працівників і підвищити їх кваліфікацію, найняти додаткових робітників. Зробити будь-що, що видається доцільним. У цьому важливу роль відіграватиме як подальше планування, так і проникливе лідерство.

Справа буде процвітати якщо менеджер візьме відповідальність за певні ділянки управління, а саме за планування, організацію, роботу з персоналом, лідерство та здійснення контролю.

***4.Управління***

***Методи******управління.*** Реалізація функцій управління здійснюється за допомогою системи методів управління. Привести в дію організовану систему, щоб отримати потрібний результат, можливо лише шляхом впливу на неї управляючого органу чи особи. При цьому необхідні певні інструменти погодженого впливу, які і забезпечують досягнення поставлених цілей. Такі інструменти дістали назви методів управління.

**Методи управління —** *це способи впливу на окремих робітників та виробничі колективи в цілому, необхідні для досягнення цілей підприємства.*

Управління господарською організацією спрямоване на людей, на коло їх інтересів. Тому основою класифікації, методів управління є внутрішній зміст мотивів, якими керується людина у процесі виробничої діяльності. За своїм змістом мотиви виробничої діяльності людини можна поділити на матеріальні, соціальні та мотиви примусового характеру. У відповідності з цим розрізняють економічні, соціально-психологічні та організаційні методи управління.

Економічні *методи управління* реалізують матеріальні інтереси участі людини у виробничих процесах шляхом використання товарно-грошових відносин. Ці методи мають два аспекти реалізації. Перший — це управління, орієнтоване на використання створеного на державному рівні економічного сегменту загального зовнішнього середовища. Зміст цього аспекту зокрема складає:

— формування системи оподаткування;

— визначення амортизаційної політики;

— формування митної політики;

— визначення мінімального рівня заробітної плати тощо. Другий аспект пов'язаний з управлінням, орієнтованим на використання різноманітних економічних категорій, таких як фінансування, кредитування, ціноутворення, економічні санкції і таке інше.

Соціольно-психологічні *методи* реалізують мотиви соціальної поведінки людини. Рівень сучасного виробництва, зростання загальноосвітнього та професійно-кваліфікаційного рівня призвели до суттєвих змін у системі цінностних орієнтацій та структурі мотивації виробничої діяльності людей. Традиційні форми матеріального заохочення поступово втрачають свій стимулюючий вплив. Все більшого значення набувають такі фактори,, як: змістовність та творчий характер праці, можливості для прояву ініціативи, соціальне визнання власної праці тощо. Тому розуміння закономірностей соціальної психології та індивідуальної психіки людини є необхідною умовою ефективного управління. Реалізація соціально-психологічних методів управління здійснюється за допомогою різноманітних засобів соціального орієнтування та регулювання, групової динаміки, вирішення конфліктних ситуацій, гуманізації та демократизації праці.

*Організаційні методи управління* реалізують мотиви примусового характеру. Їх існування обумовлене зацікавленістю людей у спільній організації праці. Організаційні методи управління — це комплекс способів та прийомів впливу на людей, заснованих на використанні організаційних відносин та адміністративній владі керівництва. Всі організаційні методи управління поділяються на регламентуючі та розпорядчі.

Зміст регламентуючих методів полягає у формуванні структури та ієрархії управління, делегуванні повноважень та відповідальності членам організації, визначенні орієнтирів діяльності,підлеглих, наданні методичної, інструктивної та іншої допомоги виконавцям.

Розпорядчі методи управління охоплюють поточну оперативну організаційну роботу, тобто визначення і розподіл конкретних завдань виконавцям, контроль за їх виконанням, проведення нарад тощо.

Управління підприємством здійснюється всією системою методів управління. Організаційні методи створюють передумови використання економічних методів. Соціально-психологічні методи доповнюють організаційні та економічні і утворюють у сукупності необхідний арсенал засобів управління господарською організацією.

### ***Література***

1. Річард Р.Галамер “ Власне мале підприємство – це просто”. Львів. 1995р.