

**Министерство образования и науки Российской Федерации**  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования

**САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ Н.Г.ЧЕРНЫШЕВСКОГО (СГУ)**

Кафедра менеджмента и маркетинга

**АВТОРЕФЕРАТ**

**НА ВЫПУСКНУЮ КВАЛИФИКАЦИОННУЮ БАКАЛАВРСКУЮ РАБОТУ**

**УПРАВЛЕНИЯ МАЛЫМИ ПРЕДПРИЯТИЯМИ В СОВРЕМЕННЫХ  
УСЛОВИЯХ (НА ПРИМЕРЕ ООО «НЕГА ПЛЮС»)**

студентки 4 курса 422 группы  
направление подготовки 38.03.02 Менеджмент  
профиль подготовки «Менеджмент организации»  
экономического факультета

Полетаевой Анны Аркадьевны  
фамилия, имя, отчество

Научный руководитель

к.э.н. доцент

должность, место работы, уч. степень, уч. звание

\_\_\_\_\_   
подпись, дата

Бгашев М.В.

инициалы, фамилия

Зав. кафедрой

к.э.н., доцент

должность, место работы, уч. степень, уч. звание

\_\_\_\_\_   
подпись, дата

Дорофеева Л.И.

инициалы, фамилия

Саратов 2018

## Содержание

<b>Введение</b> .....	3
<b>1. Теоретические основы управления малыми предприятиями в современных условиях</b> .....	5
1.1. Понятие, цели и задачи управления малым предприятием .....	5
1.2. Особенности управления малым бизнесом в России .....	6
<b>2. Оценка управления малым предприятием на примере ООО «Нега Плюс»</b> .....	7
2.1. Общая характеристика хозяйственной деятельности .....	7
2.2. Анализ особенностей управления в ООО «Нега Плюс».....	8
<b>3. Направления совершенствования управления малым предприятием на примере ООО «Нега Плюс»</b> .....	9
3.1. Изменение материальной и нематериальной составляющей мотивации в ООО «Нега Плюс» .....	9
3.2. Введение новой должности менеджера по тендерам в предприятие ООО «Нега плюс» .....	10
3.3. Расчет экономической эффективности с учётом предложенных мероприятий .....	11
<b>Заключение</b> .....	12
<b>Список используемых источников</b> .....	14

## Введение

Малый бизнес – особый тип предпринимательства, осуществляемый в малых формах, опирающийся на деятельность индивидуальных предпринимателей, малых фирм, небольших предприятий. Малый бизнес характерен для таких форм производства как торговля, сфера услуг. Малые предприятия быстро реагируют на внешние изменения. Но их гибкость делает их одновременно крайне зависимыми от экономических изменений. Руководители на таких предприятиях зачастую осуществляют управление за счет интуиции и собственного опыта.

В практике управления существуют две системы - это управление функциями и управление процессами. В управлении предприятием в большинстве случаев применяется процессный подход, в основе которого управление процессами.

В организации ООО «Нега Плюс» преобладает функциональное управление, в этом подходе множество недостатков: сложная организационная структура, слабое делегирование полномочий и отсутствие ответственного за конечный результат. Вертикальная связь «начальник-сотрудник» приводит к тому, что каждый отвечает только за свою работу, либо за работу своего подразделения. В результатах работы не своих подразделений сотрудники не заинтересованы. Новизна и значимость данной работы состоит в том, что теоретические положения об эффективном управлении предприятием малого бизнеса будут применены к анализу деятельности конкретной организации и предложены пути повышения эффективности управления им.

Объектом исследования является общество с ограниченной ответственностью «Нега Плюс».

Предмет исследования – управленческие решения принятые в ходе управления малым предприятием.

Цель дипломной работы – проанализировать систему управления организацией «Нега Плюс», сформулировать предложения по ее совершенствованию.

Для достижения этой цели решались следующие задачи:

- 1) исследование понятия, цели, функции системы управления организацией;
- 2) описание организационной структуры, принципов управления предприятием;
- 3) анализ существующего теоретического подхода к эффективному управлению организацией, формулирование принципов эффективного управления предприятием малого бизнеса;
- 4) представление характеристики организации ООО «Нега Плюс»;
- 5) анализ эффективности управления организацией «Нега Плюс»;
- 6) разработка предложения по совершенствованию системы управления организацией «Нега Плюс».

Методической базой исследования стал системный анализ и конкретные научные методы: систематизация, обобщение, проверка теоретических знаний в ходе преддипломной практики. Базой источников являются монографии и периодическая литература по выбранной теме исследования, материалы о деятельности предприятия «Нега Плюс».

Структура дипломной работы включает следующие разделы: введение, три главы, заключение, список использованной литературы, глоссарий. Во введении изложена общая характеристика работы, сформулированы цели, задачи. В первой главе исследуются теоретические вопросы системы управления организацией.

Во второй главе проводится анализ организации и управления предприятием ООО «Нега Плюс», выявляются преимущества и недостатки данной системой управления. В третьей главе предлагаются рекомендации по совершенствованию управлением предприятием. В заключении сформулированы основные результаты и выводы дипломной работы.

# 1. Теоретические основы управления малыми предприятиями в современных условиях

## 1.1. Понятие, цели и задачи управления малым предприятием

Малое предпринимательство – это деятельность, осуществляемая субъектами рыночной экономики при определенных критериях, установленных федеральным законом.<sup>1</sup>

Таблица 1.1 Факторы, влияющие на структуру предприятия

№ п/п	Признаки оптимальной структуры	Факторы
1.	Небольшие подразделения с высококвалифицированным персоналом	Технология
2.	Небольшое число уровней руководства	Внешнее окружение
3.	Наличие в структуре групп специалистов	Размер предприятия
4.	Ориентация графиков работы на потребителей	Стратегия бизнеса
5.	Быстрая реакция на изменения	Имеющийся персонал
6.	Высокая производительность	Система решений
7.	Низкие затраты	Сложившаяся структура

Организационная структура малой фирмы может выглядеть, например, так, как показано на схеме (рис. 1.1).

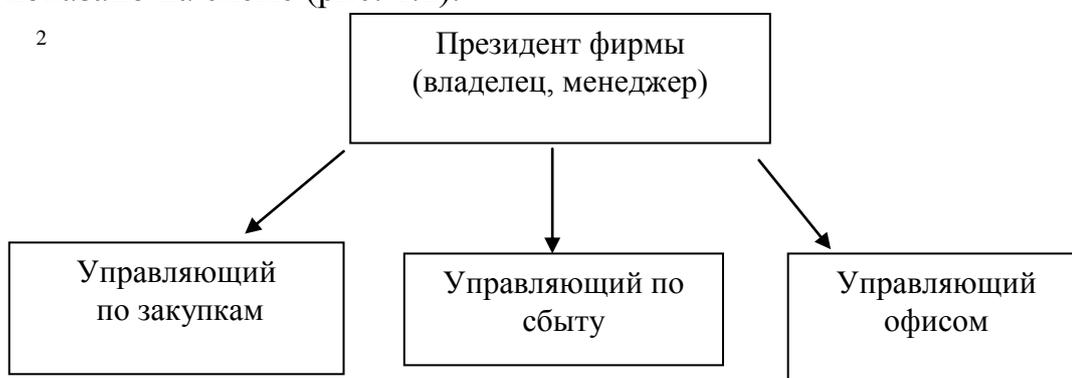


Рис. 1.1. Организационная структура малой фирмы

<sup>1</sup> Максимцова М.М., Горфинкеля В.Я.. МЕНЕДЖМЕНТ МАЛОГО БИЗНЕСА. М.: Вузовский учебник. - 269 с., 2017

<sup>1</sup> Федеральный закон от 24 июля 2007 г. №209-ФЗ «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации».

<sup>2</sup> Коробко, В.И. Теория управления: Учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности «Государственное и муниципальное управление», «Менеджмент организации» / В.И. Коробко... — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013

## 1.2. Особенности управления малым бизнесом в России

Российский малый бизнес обладает некоторыми отличающими его от малого предпринимательства большинства зарубежных стран особенностями. Наиболее значимыми из них являются:

- совмещение в рамках одного малого предприятия нескольких видов деятельности, невозможность в большинстве случаев ориентироваться на одно-продуктовую модель развития;
- стремление к максимальной самостоятельности, в то время как значительная часть зарубежных малых предприятий работает на условиях субподряда, франчайзинга;
- общий низкий технический уровень и низкая технологическая оснащенность в сочетании со значительным инновационным потенциалом;
- высокий уровень квалификации кадров малого бизнеса в связи с оттоком специалистов из государственного сектора экономики;
- низкий управленческий уровень, недостаток знаний, опыта, культуры рыночных отношений;
- высокая степень приспособляемости к сложной экономической обстановке, усугубляемой дезорганизацией в системе государственного управления и нарастающей криминализацией общества;
- неразвитая система самоорганизации и инфраструктуры поддержки малого предпринимательства.
- стремление успешно функционирующих малых предприятий выйти за рамки локальных рынков, в том числе на международные рынки;<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> Мильнер Б.З. Теория Организаций. М. Изд-во ИНФРА-М, 2003. 31. Организационная структура предприятия. Учебно-методическое пособие. – М.: ИСАРП, 2015.

## 2. Оценка управления малым предприятием на примере ООО «Нега Плюс»

### 2.1. Общая характеристика хозяйственной деятельности

Общество с ограниченной ответственностью «Нега Плюс» учреждено в соответствии с Гражданским Кодексом РФ, Федеральным Законом «Об обществах с ограниченной ответственностью». Место нахождения общества: Российская Федерация, Саратовская область, город Энгельс.

ООО «Нега Плюс» - это предприятие является одним из ведущих в Саратовской области по снабжению, монтажу и сервисному обслуживанию климатического оборудования.



Рисунок 2.1. Структура управления в предприятии ООО «Нега Плюс»

Эффективность текущей деятельности предприятия связана с результативностью использования материальных и трудовых ресурсов предприятия:

Таблица 2.1. Расчет производительности труда в ООО «Нега Плюс»

Показатель	2016	2017
СС.чел.	20	21
Средняя заработная плата/мес.	21,750	25,300
Валовая выручка	1645903	215897,3
Производительность труда, тыс,руб,чел	82295	102808

Таблица 2.2. Результат хозяйственной деятельности за 2016-2017 года ООО «НЕГА ПЛЮС»

Показатель	2016г.	2017г.	Отклонение/ тыс.руб
Валовая выручка	19750840	25907680	6156840
Себестоимость продаж	11850504	13544608	1694104
Валовая прибыль	7900336	12363072	4462736
Расходы на оплату труда	5112000	56000000	488000
Налог на заработную плату	1543824	1691200	147376
Коммерческие расходы	423300	456298	32998
Прибыль от продаж	821212	4615574	3794362
Налог УСН	1185050	1554461	369411
Чистая прибыль	336038	3061113	2335037

## 2.2. Анализ особенностей управления в ООО «Нега Плюс»

Результаты анализа внутреннего состояния компании и состояния внешней среды позволяют оценить соответствие возможностей предприятия

рыночным возможностям, на основе чего разрабатываются обоснованные программы развития компании и ее поведения на рынке, принимаются решения по набору стратегических зон хозяйствования.

Далее проведем SWOT-анализ для определения современного положения предприятия на рынке и потенциала его развития.

Таблица 2.3. SWOT-анализ ООО «Нега Плюс»

Сильные стороны	Слабые стороны
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Установка кондиционера занимает в среднем 3 часа без дополнительных работ и услуг</li> <li>• удобное размещение</li> <li>• положительный имидж</li> <li>• лояльные цены</li> <li>• Наличие всех форм оплаты, том числе и кредит</li> <li>• Современное оборудование</li> <li>• Наличие постоянных оптовых покупателей.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Невозможность инвестировать в рекламу на уровне крупных конкурентов</li> <li>• В летний период задержка в обслуживании</li> <li>• Отсутствие профессионализма у сотрудников</li> <li>• Низкая мотивация персонала</li> <li>• Неудобный малоэффективный сайт</li> <li>• Значительное влияние сезонности на прибыль</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Возможности</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Угрозы</b></li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• выход на интернет-аудиторию с помощью социальных сетей</li> <li>• расширение ассортиментных групп</li> <li>• Возможность расширения деятельности</li> <li>• Увеличение темпов роста рынка</li> <li>• Увеличение штата на летний период</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Снижение покупательской способности населения</li> <li>• появление данных услуг у других компаний</li> <li>• Рост отпускных цен на товары</li> </ul>

### 3. Направления совершенствования управления малым предприятием на примере ООО «Нега Плюс»

#### 3.1. Изменение материальной и нематериальной составляющей мотивации в ООО «Нега Плюс»

Во второй главе был обозначен ряд проблем существование которых тормозит процветание и увеличение прибыли рассматриваемого предприятий, в связи с чем мною был выдвинут ряд предложений, которые в

дальнейшем помогут фирме выти из состояния застоя и увеличить рентабельность.

При осуществлении расчёта был сделать ряд допущений:

1. Стоимость мероприятий рассчитана на 1 год
2. Некоторые части мероприятия носят прогнозный характер исходя из отчетности за прошлый период времени.

Таблица 3.1. Расчет изменения материальной и нематериальной составляющей в ООО «Нега Плюс»

Мероприятие	Сумма, тыс. руб./год
Регулярные денежные выплаты	27000
Единовременные денежные выплаты	50000
Участие в прибыли	13200
Приобретение товаров со скидками	14500
Прохождение обучения	15000
Корпоративные праздники	30000
<b>Итого</b>	<b>149700</b>

### **3.2. Введение новой должности менеджера по тендерам в предприятие ООО «Нега плюс»**

В связи с недостаточно эффективной политикой сглаживания сезонных колебаний. В период менее активного сезона работы (с ноября по апрель), организация работает в убыток, в следствии чего происходит текучесть кадров. Мы предлагаем ввести нового специалиста в предприятие, а именно менеджера по тендерам. Так как такое решение поможет избежать чувствительности предприятия в холодный период времени и увеличить прибыльность предприятия в целом.

Одна из стандартных ошибок, которую допускают при создании и развитии тендерного направления это перераспределение функций и обязанностей по подготовке тендеров между специалистами, которые этим ранее не занимались и не имеют достаточных знаний в этой сфере.

Таблица 3.3. Расчет предложенной рекомендации по введению новой должности специалиста по тендерам в ООО «Нега Плюс»

<b>Мероприятие</b>	<b>Сумма, тыс. руб./год</b>
<b>Оклад</b>	150000
<b>Единовременные денежные выплаты</b>	24000
<b>Прохождение обучения</b>	6000
<b>Итого</b>	180000

### **3.3. Расчет экономической эффективности с учётом предложенных мероприятий**

Ниже представлена таблица расчета анализа хозяйственной деятельности организации с учетом предложенных мероприятий, а именно, изменение материальной и нематериальной составляющей системы мотивации и увеличения штата посредством менеджера по закупкам:

Таблица 3.4. Анализ хозяйственной деятельности с учётом предложенных мероприятий в ООО «Нега Плюс»

Показатель	2016г.	2017г.	Отклонение/ тыс.руб	Прогноз бюджета с учетом мотивации персонала и внедрением нового сотрудника на 2018г.
Валовая выручка	19750840	25907680	6156840	30000000
Себестоимость продаж	11850504	15544608	369104	15000000
Валовая прибыль	7900336	10363072	2462736	15000000
Расходы на оплату труда	5112000	6375600	1155600	6100000
Налог на заработную плату	1543824	1925431	348991	1842200
Коммерческие расходы	423300	242330	19030	470000
Прибыль от продаж	821212	1819711	939115	6587800
Налог УСН	1185050	1554461	369411	1800000
Чистая прибыль	363038	265250	569707	4787800

### **Заключение**

Малый бизнес сегодня – одна из стратегических целей развития экономики Российской Федерации. Он делает ее более гибкой по отношению к изменяющимся условиям деятельности, обеспечивает самозанятость населения, снижая нагрузку на бюджетную систему всех уровней ее организации. Обеспечение его эффективности – это не только грамотная налоговая, кредитная политика государства, но и искусство управления на уровне самого предприятия.

Целью дипломной работы стало – проанализировать систему управления организацией ООО «Нега Плюс», сформулировать предложения по ее совершенствованию.

Для достижения этой цели решались следующие задачи:

1. исследовать понятие, цели, функции системы управления организацией;
2. описать организационную структуру, принципы управления предприятием;
3. проанализировать существующие теоретические подходы к эффективному управлению организацией, сформулировать принципы эффективного управления предприятием малого бизнеса;
4. представить характеристику и анализ хозяйственной деятельности организации ООО «Нега Плюс»;
5. проанализировать эффективность управления организацией «Нега Плюс»;
6. разработать предложения по совершенствованию системы управления организацией «Нега Плюс».

В ходе решения первых трех задач, связанных с теоретической проработкой вопросов организации деятельности и управлением предприятием малого бизнеса, было установлено, что управление предприятием имеет ряд преимуществ по сравнению с организациями более крупных форм:

- оперативность (возможность быстро реагировать на изменения рыночной среды);

- гибкость (возможность оперативно вносить изменения в структуру, ассортимент конечного продукта или услуг и другими в соответствии с новыми вызовами);

- быстрый оборот средств. Сложности ведения малого бизнеса зачастую являются продолжением тех же преимуществ:

- финансовая неустойчивость в ситуациях неопределенности на рынке, кризисов, сезонности;
- большая роль человеческого фактора.

#### **Список используемых источников**

1. Максимцова М.М., Горфинкеля В.Я.. МЕНЕДЖМЕНТ МАЛОГО БИЗНЕСА. М.: Вузовский учебник. - 269 с.. 2017
2. Федеральный закон от 24 июля 2007 г. №209-ФЗ «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации».
3. Колесникова Л.А. Предпринимательство и малый бизнес в современном государстве: управление развитием. – М.: «Новый Логос», 2016. – 190 с

4. Лапуста М.Г., Старостин Ю.Л. Малое предпринимательство – М.: ИНФРА-М 2014- с.12.

5. <https://www.vedomosti.ru/opinion/blogs/2015/07/21/601408-soveti-menedzhera-10-priznakov-horoshego-nachalnika>

6. Городкова С.А. Мониторинг экономического состояния региона на пути инновационного развития России: Коллективная монография: в 2 частях. Часть 1 – с. 52. / С.А. Городкова, Л.В. Ватлина, Е.А. Боркова, А.А. Никифоров. – Чита, 2015