

МИНОБРНАУКИ РОССИИ  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ Н.Г.ЧЕРНЫШЕВСКОГО»

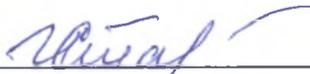
Кафедра менеджмента и маркетинга

УПРАВЛЕНИЕ МАЛЫМИ ПРЕДПРИЯТИЯМИ  
В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ  
(НА ПРИМЕРЕ ООО «ЭНЕРГОСФЕРА»)

АВТОРЕФЕРАТ БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ

Студента 5 курса 571 группы  
направления 38.03.02  
профиль «Менеджмент»  
экономического факультета  
Рутгайзер Ильи Андреевича

Научный руководитель  
к.э.н., доцент \_\_\_\_\_

  
дата, подпись



Заведующий кафедрой

к.э.н., доцент \_\_\_\_\_

  
дата, подпись

Л.И. Дорофеева

Саратов 2020

Актуальность выбранной темы выпускной квалификационной работы обусловлена тем, что малый бизнес окружает нас повсюду и является составляющей частью любой экономики стран.

**Целью** данной выпускной квалификационной работы является исследование теоретических и методологических основ управления предприятием малого бизнеса, а также индивидуальный подход и опыт управления на примере малого предприятия на примере предприятия ООО «Энергосфера».

Малое предпринимательство – это специфическая форма экономической деятельности, сложный хозяйственный механизм, задача которого состоит в том, чтобы находить обоснованные направления и способы продуктивного применения ресурсов. Это институт современной рыночной экономики, без которого трудно представить успешное инновационное развитие экономики страны и ее отдельных регионов, так как важнейшим экономическим свойством современного малого бизнеса является высокая способность к созданию и распространению научно-технических преобразований<sup>1</sup>.

В Российской Федерации для приближения к стандартам Евросоюза был принят Федеральный закон от 24 июля 2007 г. N 209-ФЗ «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации»<sup>2</sup> к субъектам малого предпринимательства относятся внесенные в единый государственный реестр юридических лиц потребительские кооперативы и коммерческие организации (за исключением государственных и муниципальных унитарных предприятий), а также физические лица, внесенные в единый государственный реестр индивидуальных предпринимателей и осуществляющие предпринимательскую деятельность без образования юридического лица, крестьянские (фермерские) хозяйства, соответствующие следующим условиям:

1) для юридических лиц – суммарная доля участия Российской

---

1 Колесников, А. Малый и средний бизнес: эволюция понятий и проблема определения / А. Колесников, Л. Колесникова // Российское предпринимательство. 2016. №7. С. 20

2 Федеральный закон от 24 июля 2007 г. N 209-ФЗ «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации» (с изменениями и дополнениями от 27 декабря 2018 г.)

Федерации, ее субъектов, муниципальных образований, иностранных юридических лиц, общественных и религиозных организаций, благотворительных и иных фондов в уставном капитале не должна превышать 25% (за исключением активов акционерных инвестиционных фондов и закрытых паевых инвестиционных фондов);

2) средняя численность работников за предшествующий календарный год не должна превышать до ста человек включительно для малых предприятий; среди малых предприятий выделяются микропредприятия – до пятнадцати человек;

3) выручка от реализации товаров (работ, услуг) без учета налога на добавленную стоимость или балансовая стоимость активов (остаточная стоимость основных средств и нематериальных активов) за предшествующий календарный год не должна превышать предельные значения, установленные Правительством Российской Федерации для каждой категории субъектов малого предпринимательства<sup>3</sup>.

Управлять – значит вести предприятие к цели, пытаясь наилучшим образом использовать его ресурсы. Специалисты считают, что не существует единой идеальной модели управления, поскольку каждая фирма уникальна. Организации находятся в постоянном поиске наилучшей модели управления. Стратегия – генеральный, основной план, направленный на достижение поставленных целей во всех областях деятельности. Проблема определения стратегического решения обусловлено множеством альтернативных факторов, из которых необходимо выбрать единственно верный и подходящий.

Ключевыми факторами системы управления являются определение структуры предприятия и распределение задач. Под структурой понимается упорядоченная совокупность взаимосвязанных элементов, находящихся между собой в устойчивых отношениях, обеспечивающих их функционирование и развитие как единого целого. Элементами структуры являются отдельные работники, службы и другие звенья аппарата управления. В рамках структуры

---

3 Там же

протекает управленческий процесс (движение информации и принятие управленческих решений), между участниками которого распределены задачи и функции управления, а следовательно, права и ответственность за их выполнение.

Организационная структура предприятия есть средство для достижения поставленных целей и задач. Работа над структурой должна начинаться с определения целей и стратегии. Структура организации следует за стратегией, определяется ею, т. е. структура меняется, когда меняется стратегия. Прежде чем определять структуру, необходимо проанализировать все виды деятельности, необходимые для функционирования предприятия, выделить ключевые из них, от которых, прежде всего, зависит успех дела, и затем распределить их по блокам.

Ключевыми аспектами организации управления являются создание структуры предприятия и распределение полномочий. Для малого бизнеса наиболее простой является структура фирмы, находящейся в единоличном владении. Такая фирма обычно управляется собственником, который берет на себя весь риск предпринимательства. При этом, как правило, глава фирмы сам занимается финансами, снабжением, сбытом, ценами, рекламой. По мере роста предприятия и объема продаж создается управленческая группа. Она может включать управляющего и нескольких менеджеров. Для временной работы приглашается бухгалтер. В малом бизнесе предпочтительнее тот стиль управления, который осуществляется преимущественно на неформальной основе, нацелен на создание творческой атмосферы в коллективе, ориентированной на достижение результатов.

Среди факторов, влияющих на особенности управления малым предприятием можно выделить: размер предприятия, численность и состав работающих, форму собственности, отрасль деятельности, объем и ассортимент выпускаемой продукции или услуг, организационную структуру предприятия и др.

Современные проблемы управления малым предприятием:

- высокие налоги, дороговизна материально-технических средств, отсутствие кредитных ресурсов;

- низкий платежеспособный спрос населения;
- Постоянная отчетность, инспекции и штрафы со стороны Государственных служб;
- Высокие налоги, всевозрастающая арендная плата за помещение и оборудование, отсутствие фондового рискованного капитала;
- Невозможность получения кредитов на приемлемых условиях, неэффективность налоговой системы;
- Проблемы в налогообложении;
- Низкая квалификация самих предпринимателей и наемных работников

В России по мере развития малого и среднего бизнеса и укрепления рыночных отношений возникли общественные организации малого и среднего предпринимательства, например, Союз предпринимателей России. Существуют также федеральные и местные фонды финансовой помощи, основной задачей которых является стимулирование развития приоритетных производственных видов деятельности малых предприятий. Ежегодно проводятся различные экономические форумы, посвященные проблемам малого предпринимательства, как на федеральном, так и на местном уровнях.

Объектом производственной проектной практики является компания «Энергосфера».

Компания «Энергосфера» основана в 2010 году. ООО "Энергосфера" является торговым предприятием, которое занимается оптовой продажей. Форма собственности общество с ограниченной ответственностью. Занимается в основном металлопрокатом, запорной арматурой и хозяйственный ассортиментный профиль. Численность работников составляет 13 человек. Суммарная площадь офисного помещения около 70 кв.м. Площадь складских помещений около 100 кв.м.

Основной целью ООО "Энергосфера" является осуществление хозяйственной деятельности и извлечение прибыли.

ООО "Энергосфера" осуществляет следующие виды деятельности:

- оптовая торговля металлопроката, запорной арматуры;
- изучение спроса населения на товары и услуги;

Основные показатели деятельности ООО «Энергосфера» за 2016 – 2018 гг. представлены в Таблице 1.

Таблица 1. Основные показатели деятельности ООО «Энергосфера» за 2016- 2018 гг.

Показатели	Год			Изменение (+;-)		Темп изменения, %		
	2016	2017	2018	2018г. к 2016 г.	2018 г. к 2017 г.	2017 г. к 2016 г.	2018 г. к 2017 г.	2018 г. к 2016 г.
Выручка от продажи продукции, тыс. руб.	70309464	92259503	130359492	60050028	38099989	131,22	141,29	185,41
Себестоимость проданной продукции, тыс. руб.	61757376	84077391	117460144	55702768	33382753	136,14	139,70	190,20
Валовая Прибыль, тыс. руб.	8552088	8182112	12899348	4347260	4717236	95,67	157,65	150,83

Из таблицы 1. следует, что выручка от реализации товаров, продукции, работ, услуг в 2018 году по сравнению с 2016 годом увеличилась на 60050028 тыс.. руб. или на 85,41%. В 2018 году рост выручки от реализации составил по сравнению с 2017 годом 38099989 тыс. руб. или 41,29%.

Происходящие изменения отразились на росте показателя рентабельности продаж. Рентабельность продаж рассчитывается делением прибыли от реализации продукции, работ и услуг или чистой прибыли на сумму полученной выручки.

$$P_{н2016} = (8552088 \text{ тыс. руб.} / 70309464 \text{ тыс. руб.}) * 100\% = 12,16\%$$

$$P_{п2017} = (8182112 \text{ тыс. руб.} / 92259503 \text{ тыс. руб.}) * 100\% = 8,87\%$$

$$P_{п2018} = (12899348 \text{ тыс. руб.} / 130359492 \text{ тыс. руб.}) * 100\% = 9,89\%$$

Как показывают вышеприведенные расчеты рентабельность продаж ООО «Энергосфера» уменьшились за анализируемый период с 12,16% до 9,89%, что отрицательно характеризует коммерческую деятельность предприятия. Уменьшение рентабельности связано с увеличением затрат на реализацию продукции.

Для предприятия ООО «Энергосфера» характерна линейно-функциональная организационная структура.

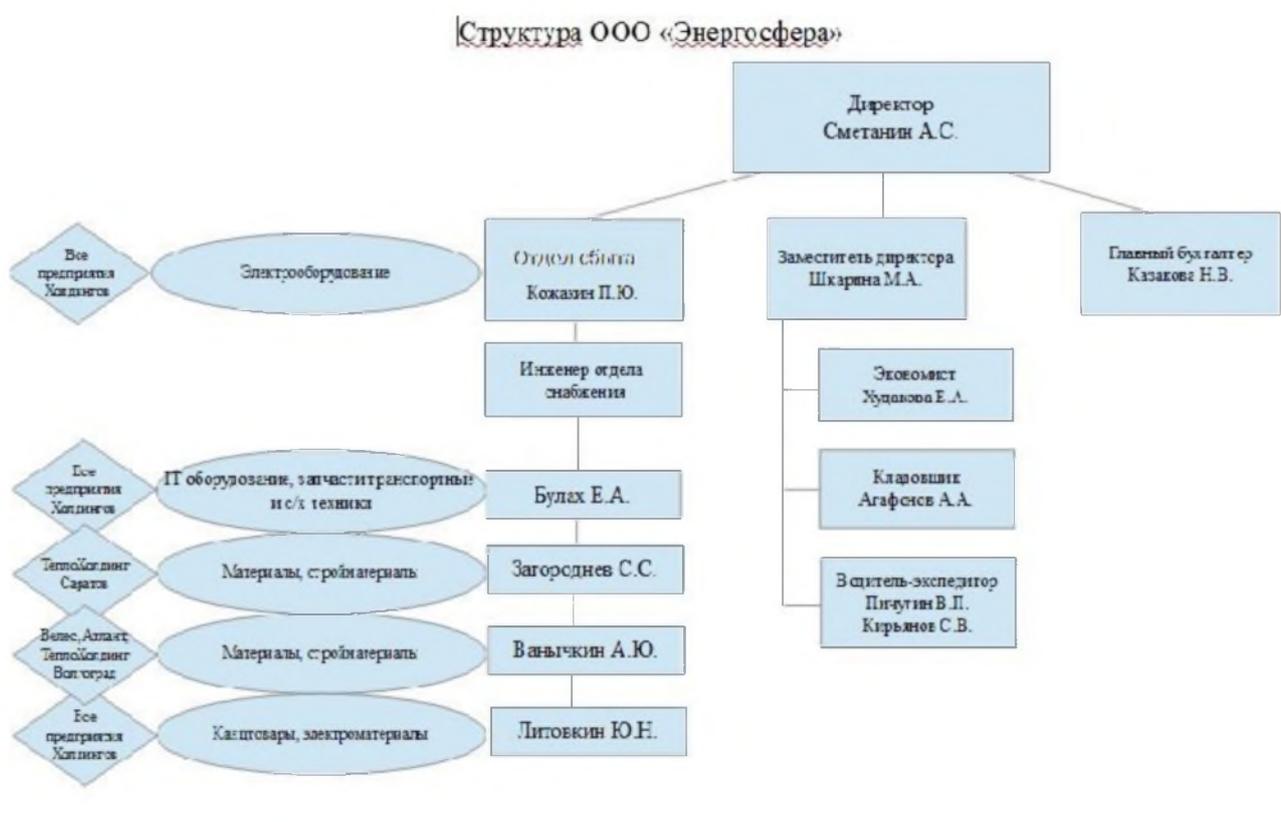


Рис. 2. Организационная структура ООО «Энергосфера».

К достоинствам линейно-функциональной структуры управления можно отнести:

- более глубокая подготовка решений и планов, связанных со специализацией работников;
- освобождение главного линейного менеджера от глубокого анализа проблем;
- возможность привлечения консультантов и экспертов.

К недостаткам линейно-функциональной структуры управления относятся:

- отсутствие тесных взаимосвязей между производственными отделениями;
- недостаточно четкая ответственность, так как готовящий решение, как правило, не участвует в его реализации;
- чрезмерно развитая система взаимодействия по вертикали, а именно: подчинение по иерархии управления, то есть, тенденция к чрезмерной централизации.

SWOT-анализ торговой организации означает анализ внутренней и внешней среды, а именно: сильных и слабых сторон (его потенциал и недостатки), возможностей и угроз (т.е. что несет в себе внешняя среда, рынок, принимаемые в стране законы и другие внешние факторы).

У ООО «Энергосфера» за долгие годы работы создалась своя целевая деловая репутация. Сильными сторонами организации являются доступные цены и положительная репутация организации. Отношения с поставщиками и посредниками стабильные, все договоренности выполняются в срок и в полном объеме. Сотрудники ООО «Энергосфера» относятся к собственной работе с пониманием и значительной ответственностью.

Плюсы, безусловно, весомы, но, как и у любой организации, в ООО «Энергосфера» есть и ряд проблем. Рассмотрим и предложим пути решения.

- отсутствие планирования

Ежегодное планирование бюджета на предстоящий год и анализ его отработанности. Прописать четкие инструкции сотрудникам для понимания конкретных задач и обязанностей.

- системе мотивации сотрудников

Для организации ООО "Энергосфера" предприятия были предложены следующие направления социальной поддержки персонала:

-

Выплата предприятием взносов на добровольное медицинское страхование персонала. Работника обеспечивают расширенным перечнем услуг и обслуживанием

м в медицинских учреждениях города, работодатель получает важный аргумент для уменьшения текучести кадров, повышения лояльности коллектива и обеспечение большей производительности труда, а также льготы – уменьшение налогооблагаемой базы по налогу на прибыль до 6% от расходов на оплату труда. Добровольное медицинское страхование – эффективный механизм управления персоналом и возможность контролировать уровень заболеваемости на предприятии.

- Улучшение условий труда

- Материальные поощрения на события связанные с персоналом.

- 

Гибкая система отпусков для всего персонала, приоритет по уважительным причинам.

- Обеспечение путевок в детский лагерь матерям-одиночкам и многодетным семьям.

- Предоставление скидок на товары и услуги организации.

По итогу каждого месяца лучшему менеджеру по продажам выплачивать премию в виде 2 тыс. рублей к заработной плате, по итогам каждого года лучшему работнику выплачивать премию в виде 5 тыс. рублей.

- Не эффективная политика сглаживания сезонных колебаний

В бюджет закладывать сезонные простои (с января по май), для того чтобы сгладить спад прибыли и не оказаться убыточным.

- отсутствие рекламы

Руководству ООО «Энергосфера» необходимо разработать маркетинговую стратегию продвижения изделий предприятия, сделать сайт намного удобней в интернете, чтобы привлечь покупателей. Организации нужно выделить много внимания и средств на рекламу. Необходимо, чтобы предприятие было узнаваемо.

- Отсутствие карьерной лестницы

Важным недостатком в работе ООО «Энергосфера» является то, что большинство персонала не имеют специальных знаний и специального

образования. Более того, ни один из них не получил необходимых знаний и навыков с использованием системы повышения квалификации. Следовательно, производительность стоит на месте и не продвигается.

Обучение и повышение квалификации персонала.

- огромный ассортимент товаров

На предприятии ООО «Энергосфера» необходимо усовершенствовать:

- Повысить наценку на продукцию, так как цены не менялись несколько лет, и предприятие зачастую работает себе в убыток.
- Отредактировать сайт, для удобства пользования потребителями.
- Подготовить макет рекламы, чтобы предприятие узнавало как можно больше потребителей.
- Отредактировать ассортимент. (Например, некоторые позиции лежат на складе уже много лет. Такой ассортимент необходимо вывести с баланса предприятия и остатки распродать, либо пустить как дополнительный бонус к покупкам).
- Провести ревизию складских запасов в соответствии с отгружаемыми позициями.
- Вести постоянный мониторинг закупаемой продукции, поиск более выгодных поставщиков, для обеспечения бесперебойных поставок.
- Проведение периодической аттестации, обучения персонала, для увеличения роста производительности труда и имиджа предприятия.
- Подготовить систему мотивации, для повышения производительности труда сотрудников предприятия.

Проведем расчеты экономического эффекта от внедрения предложенных рекомендаций по усовершенствованию управления малым предприятием ООО «Энергосфера», а именно: от совершенствования системы мотивации, введения дополнительной штатной единицы и стимулирования труда персонала организации.

В результате оценки экономической эффективности предложенных мероприятий по формуле:

$$Eф = Д - З,$$

где Еф – экономический эффект;

Д – доходы или экономия от проведения предложенных мероприятий;

З – затраты на проведение предложенных мероприятий.

Таким образом, введение дополнительной штатной единицы специалиста по маркетингу и рекламе обойдется ООО «Энергосфера» в 225 800 руб.

На внедрение мероприятий по совершенствованию системы мотивации и стимулирования труда персонала ООО «Энергосфера» предполагается выделять ежегодно 29 000 руб.

Из данных таблицы 5, 6 можно сделать вывод, что итоговые затраты на внедрение мероприятий по совершенствованию управления малым предприятием обойдутся ООО «Энергосфера» в  $225\ 800 + 203\ 600 = 429\ 400$  руб.

Из данных таблицы 3 «Финансово-экономические показатели деятельности ООО «Энергосфера» за 2016-2018 г.г.» мы видим, что в 2018 году чистая прибыль организации составила 12 899 348 руб. Проведем расчет предлагаемого прироста чистой прибыли после внедрения предложенных мероприятий:

$$4\ 456\ 450 * 0,35 = 1\ 448\ 758 \text{ руб.}$$

Итак, при проведении мероприятий по совершенствованию управления ООО «Энергосфера» получит дополнительный доход в размере 1 448 758 руб.

Далее проведем расчет экономического эффекта, он будет равен:

$$Eф = Д - З,$$

$$Eф = 1\ 448\ 758 - 429\ 400 = 1\ 019\ 358 \text{ руб.}$$

Таким образом, в результате расчетов мы получили положительный экономический эффект, который равен 1 019 358 руб.

Таким образом, в результате расчетов мы получили положительный экономический эффект, что свидетельствует о целесообразности внедрения предложенных мероприятий по совершенствованию управления малым

предприятием ООО «Энергосфера».

Подводя итоги, следует учесть, что финансовые результаты при проведении того или иного мероприятия стоит корректировать в момент принятия решения о его внедрении. Совокупный эффект следует рассчитывать в каждой конкретной ситуации отдельно, учитывая состояние как внутренней так и внешней среды, так как любые неучтённые обстоятельства могут существенно повлиять на конечный результат.