

МИНОБРНАУКИ РОССИИ

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ Н.Г.ЧЕРНЫШЕВСКОГО»

Кафедра менеджмента и маркетинга

АВТОРЕФЕРАТ ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЫ
БАКАЛАВРА

**УПРАВЛЕНИЕ МАЛЫМ ПРЕДПРИЯТИЕМ
(НА ПРИМЕРЕ ООО «САЛОН КРАСОТЫ «СОНАТА»)**

Студентки 5 курса 571 группы
направления «Менеджмент»
экономического факультета СГУ

Штанько Дарьи Николавны

Научный руководитель

К.с.н., доцент

должность, уч. степень, уч. звание
фамилия

дата, подпись

И.В. Стазаева

инициалы,

Заведующий кафедрой

должность, уч. степень, уч. звание

дата, подпись

Л.И. Дорофеева

инициалы, фамилия

Саратов 2020

ВВЕДЕНИЕ

По данным «Анализа рынка услуг парикмахерских и салонов красоты в России», подготовленного BusinesStat в 2019 г, в 2014-2018 гг. доля потребителей услуг парикмахерских и салонов красоты ежегодно увеличивалась и к концу периода составила 73,3% от населения страны (109,7 млн. чел.). Постоянно меняющаяся мода и популяризация «гламурного» внешнего вида, расширение ассортимента услуг и количества парикмахерских и салонов красоты в России стали главными факторами увеличения числа пользователей индустрии красоты. К концу 2018 г. в России насчитывалось 98,9 тыс. предприятий данной отрасли.

Большинство парикмахерских и салонов красоты представляют собой малые предприятия несетевого формата. Постепенно на российском рынке появляются сетевые проекты, что объясняется недостаточной насыщенностью рынка. Но росту числа организаций отрасли препятствует нехватка квалифицированного управленческого персонала и отсутствие у действующих руководителей эффективных моделей управления более сложными структурами.

Для успешного развития малого предприятия в сфере парикмахерских услуг необходимо повышать конкурентоспособность организации, что связано с эффективным управлением малым предприятием. В настоящее время на руководителей салонов красоты накладывается большая ответственность за управление предприятием, связанного с привлечением и удержанием квалифицированного персонала, постоянного отслеживания новых и современных тенденций в мире красоты, закупкой оборудования, расчетом экономичности проведения акций и т.д.

Предмет исследования - совокупность экономических отношений, возникающих в процессе управления ООО «Салон красоты «SONATA»».

Объектом исследования выступает система управления в ООО «Салон красоты «SONATA»». Целью данного исследования является изучение

процесса управления малым бизнесом на примере организации в бьюти сфере. Для решения поставленной цели были выделены следующие задачи:

- изучение теоретических основ и выделение особенностей управления малым предприятием,
- рассмотрение аспектов по управлению персоналом на малом предприятии,
- управление конкурентоспособностью малого предприятия,
- характеристика деятельности ООО «Салон красоты «SONATA»»,
- анализ системы управления персоналом в ООО «Салон красоты «SONATA»»,
- повышение конкурентоспособности ООО «Салон красоты «SONATA»»,
- совершенствование деятельности ООО «Салон красоты «SONATA»».

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ

В первой главе **«Теоретические основы управления малым предприятием»** даны определения малого предприятия, выделены особенности управления малым предприятием в РФ, рассмотрены элементы управления персоналом, конкурентоспособности организации.

В параграфе **«Особенности управления малым предприятием»** рассмотрены различные подходы к определению малого предпринимательства в трудах российских экономистов (например, Мартынова Г.В., Федоровой А.Ю. и т.д.), Федеральный закон РФ «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации» № 209-ФЗ от 24.07.2007.

В менеджменте выделяют несколько функций управляющей системы: планирование, организация, стимулирование, контроль. Процесс планирования на малых предприятиях практически не отличается от планирования на средних и крупных предприятиях. При реализации функции организации предполагается решение таких вопросов, как создание

структуры предприятия и распределение полномочий. Для малого предприятия характерны малое количество уровней управления, низкий уровень функциональной специализации подразделений, функциональная мобильность персонала, низкий уровень инерционности структуры, гибкость и адаптивность, меньшая зависимость от возраста предприятия и др.

Для российского малого бизнеса наиболее простой является структура фирмы, находящейся в единоличном владении. Управление такой фирмой обычно берет на себя собственник, на которого ложится также вся ответственность и риск предпринимательства. Глава малого предприятия в таком случае нередко сам занимается бухгалтерским учетом, сбытом и снабжением, ценами и рекламой. В этих условиях процесс управления упрощается, появляется возможность гибко реагировать на внешние изменения, быстро приспосабливаться к меняющимся требованиям и ситуациям. Вместе с тем сосредоточение всей полноты власти в одних руках может вызвать трудности для развития предприятия.

Чаще всего на малых предприятиях построена такая коммуникационная сеть, которая по сравнению с крупным предприятием имеет более сокращенный разрыв между посланным и полученным значением, что влияет на более эффективную деятельность персонала.

Организация процесса производства на малом предприятии зависит от сферы деятельности организации. Важнейшим направлением организации производства является организация рабочих мест, выдача работникам заданий, достижение условий для выполнения этих заданий. При организации производственных процессов на малых предприятиях должен соблюдаться принцип гибкости. Производство должно быть организовано так, чтобы реагировать на запросы рынка, оперативно перестраиваться на выпуск новой продукции. Гибкость проявляется в изменении номенклатуры изделий, объема производства продукции; изменении параметров технологического процесса и т.д.

В развитии малого бизнеса большую роль играют личные качества его владельцев: умение быстро принимать решения, искать нужных людей, контролировать производственные процессы и мотивировать сотрудников.

Наиболее характерной чертой малого бизнеса является высокая степень ответственности руководителей, принимающих те или иные управленческие решения. Квалификация руководителей и эффективность менеджмента являются определяющими факторами для успешного ведения дел.

Мотивация сотрудников на малых предприятиях осуществляется в основном в материальной форме. В современных условиях руководителями малых предприятий все чаще разрабатываются и внедряются системы индивидуального стимулирования, которые привязаны к достигнутым сотрудником результатам труда.

Следующей функцией менеджмента в организации является контроль. Основная цель контроля – ориентация управленческого процесса на достижение целей, стоящих перед организацией при минимизации стоящих рисков. Специфика организации системы внутреннего контроля в организации малого и бизнеса зависит от ее размера.

В параграфе **«Управление персоналом на малом предприятии»** перечислены основные методы управления персоналом. К основным методам управления персоналом относятся: организационно-распорядительные, экономические, социально-психологические.

Особенностью управления персоналом на малом предприятии является тесное взаимодействие руководства с персоналом, что требует от руководителей высокого профессионализма в данной области. Однако на большинстве современных российских малых предприятиях отсутствует способность руководителей сформировать эффективные коммуникативные потоки и наладить здоровые взаимоотношения с коллективом. Кроме того, проблемами малых предприятий в системе управления персоналом в настоящий момент являются: недостаточный уровень профессиональной подготовки персонала, а также отсутствие реально действующих

мотивационных и стимулирующих механизмов. Одной из проблем является также отсутствие на малых предприятиях специализированных кадровых служб, что снижает эффективность деятельности по управлению персоналом.

В параграфе **«Управление конкурентоспособностью малого предприятия»** обозначены элементы конкурентоспособности организации и методы ее оценки. Конкурентоспособность малого бизнеса заключается, прежде всего, в том, что частное предприятие может быстро перепрофилироваться для выпуска той или иной продукции. Конкурентоспособность малого бизнеса может также проявляться в изменении ассортимента продукции. Еще одной причиной высокой конкурентоспособности малого бизнеса является отсутствие огромного административного аппарата, который часто тормозит развитие предприятия. Конкурентоспособность малого бизнеса заключается в индивидуальном подходе к каждому клиенту, что позволяет удовлетворить его потребности. Конкурентоспособность малого бизнеса также может проявляться в квалификации специалистов, работающих на частном предприятии.

Определение собственной конкурентоспособности предприятия является неотъемлемым элементом управленческой деятельности любой организации. Существуют достаточно большое количество методик оценки конкурентоспособности, рассмотрим две из них.

- матричный метод,
- метод, использующий в качестве основного подхода оценку товара/услуги предприятия.

Вторая глава **«Анализ управления ООО «Салон красоты «SONATA»»** посвящена анализу деятельности организации. В **«Характеристике деятельности ООО «Салон красоты «SONATA»»** отмечается, что ООО «Салон красоты «SONATA»» является активно развивающейся организацией с большим и разнообразным ассортиментом оказываемых услуг. Все основные технико-экономические показатели имеют положительную динамику, салон красоты «Sonata» развивается достаточно

динамично, поэтому в 2020 г. было расширение штата сотрудников, что является экономически целесообразным. Организация имеет линейную организационную структуру, подчиняющуюся руководителю салона красоты.

В параграфе «Управление персоналом ООО «Салон красоты «SONATA»» рассмотрены основные методы управления персоналом в организации, документальное регулирование персонала салона красоты. Методологические принципы работы с персоналом салона красоты основаны на административных, экономических и социально-психологических методах работы с персоналом. Организационная структура является линейной, сотрудники подчиняются непосредственно директору салона красоты «SONATA».

Определение общих требований к конкретной должности отражены в должностных инструкциях, но при приеме на работу руководитель учитывает в первую очередь, опыт работы в данной сфере, профессиональные навыки. Психологическая совместимость нового сотрудника определяется на стадии стажировки и адаптации. Расходы на персонал связаны с оплатой труда; всеми видами премиальных выплат; стоимостью социальных льгот, затратами на спецодежду и т.д.

В салоне красоты на начало 2020г. работало 29 сотрудников, из них 1 генеральный директор, 26 – мастеров и администраторов, 2 уборщицы, которые совмещают в зимний период должность гардеробщиц салона.

В ООО «Салон красоты «SONATA» имеются такие документы, регулирующие деятельность персонала, как коллективный договор, правила внутреннего трудового распорядка. Каждый сотрудник подчиняется правилам, прописанным в должностной инструкции. Сотрудники салона имеют следующие условия труда: сменный график, оформление по ТК РФ, стабильная заработная плата: процент + % от продаж косметики; программа непрерывного обучения и повышения квалификации; творческий коллектив единомышленников; участие в конкурсах.

В дальнейшем рассмотрена роль директора в управлении салоном красоты. В салоне красоты наблюдается тесное взаимодействие руководства с сотрудниками. Директор добивается сплоченности коллектива с помощью разработанных единых стандартов салона красоты, формирования дружного командного духа, разработки системы мотивации на достижение общего результата. Директор использует следующие факторы мотивации: заработная плата, условия труда; социальные возможности; предоставление возможности проявить самостоятельность.

Директор использует демократичный стиль, она доносит информацию о своих планах относительно деятельности салона красоты членам коллектива, считаются с их мнением и советуется с ними в процессе принятия управленческих решений. Директор предпочитает методы стимулирования и убеждения, экономические и социально-психологические методы руководства, но в случае необходимости может использовать и приказ (административный метод).

В третьей главе **«Совершенствование управления ООО «Салон красоты «SONATA»»** предложены мероприятия по совершенствованию процесса управления салоном красоты «SONATA». В первом параграфе **«Внедрение маркетинговых исследований в ООО «Салон красоты «SONATA»»** предложено изучение клиентуры для создания портрета идеального клиента. Маркетинговые исследования используются для обеспечения работников салона красоты информацией о положении дел на рынке услуг и запросах клиентов. В качестве основных инструментов получения информации используются опросы клиентов, бывших клиентов, поставщиков продукции. Для получения информации по клиентам можно использовать два инструмента: создание базы данных, проведение анкетирования.

В исследовании потребностей клиентов изучается процесс покупки предлагаемых услуг в салоне красоты «SONATA». Для анализа потребителей

салона красоты были обозначены следующие критерии сегментации рынка: пол, возраст, вид деятельности, структуру основных услуг салона красоты.

Основная доля клиентов салона красоты «SONATA» – женщины в возрасте от 18 до 45 лет (47%). Остальные 53% распределяются следующим образом: мужчины от 18 до 45 лет (25%), лица старше 45 лет (21%), лица младше 18 лет (7%). Самыми активными посетителями салона красоты является возрастная группа 20-25 и 35-45 лет. Они составляют 35% от всех клиентов салонов красоты. Первенство среди клиентов салонов красоты сохраняют молодые женщины в возрасте 25-45 лет. Они пользуются всем спектром предлагаемых услуг и всегда рады попробовать что-нибудь новенькое.

Для сегментирования были предложены вопросы по виду деятельности. Среди клиентов есть работающие в различных трудовых коллективах и фрилансеры, домохозяйки и мамы в декрете, психологи, флористы, бухгалтера, доктора и т.д. Отмечается достаточно большой разброс клиентов по виду деятельности.

При анализе частоты посещения салона красоты было выявлено, что 22% посещают хотя бы раз в месяц, 18% – раз в два месяца, а 7% – всего лишь раз в год. Салон красоты «Sonata» посещают в основном студенты, сотрудники МГУ, большой процент жителей данного микрорайона.

В параграфе **«Повышение конкурентоспособности ООО «Салон красоты «SONATA»»** рассмотрены основные организации – конкуренты, сильные и слабые стороны и на основе этого сделаны предложения по совершенствованию работы салона красоты.

Прямую конкуренцию салону красоты «SONATA» составляют не все существующие в городе предприятия по оказанию парикмахерских услуг, а только те, которые могут составить ему конкуренцию по географическому положению, либо по роду деятельности. Мы рассмотрели конкуренцию по географическому признаку и располагающиеся в шаговой доступности от салона красоты «SONATA».

Рассмотренные предприятия по оказанию парикмахерских услуг значительно отличаются друг от друга по многим факторам. Одним из самых ощутимых факторов конкурентоспособности салона красоты «Sonata» является клиентоориентированность. Салон предлагает широкий ассортимент услуг, в него можно прийти всей семьей, т.к. салон оказывает услуги мужчинам, женщинам и детям. Кроме этого салон находится в достаточно многолюдном районе г. Москвы, в шаговой доступности находится МГУ (400 м), на Ленинском проспекте находится много заведений (банки, театр, школы и т.д.), в этом же здании находятся кафе, где можно отдохнуть перед или после посещения салона. Кроме этого, положительным является близкое расположение к ст. метро «Университет», «Академическая» и «Профсоюзная».

К сильным сторонам салона красоты ««SONATA» относятся наличие квалифицированного персонала, выгодное месторасположение, большой ассортимент предлагаемых услуг. В качестве возможностей развития организации можно предложить открытие нового направления парикмахерских услуг – открытие отдельного салона барбершопа или внедрение новой услуги – флоатинга. И то и другое требует дополнительных расходов в виде аренды помещения, ремонта, приобретения оборудования и найма персонала соответствующего направления.

Другим направлением развития организации может быть повышение качества персонала. На конкурентоспособность ООО «Салон красоты «SONATA»», в первую очередь, влияют оказанные услуги мастеров. Конкурентоспособность услуги определяется ее качеством и ценой. Качество выполнения парикмахерской услуги непосредственно зависит от квалификации мастеров салона. Кроме того, качество выполнения услуги зависит от качества применяемого оборудования: его общего состояния, срока эксплуатации, безопасности, соответствия современному уровню научно-технического развития и т.д.; качества применяемых технологий,

определяющегося современностью и сложностью выполняемых моделей, а так же качества инструментов, используемых средств и препаратов.

Качество обслуживания клиента зависит от того, насколько учтив и обходителен персонал в общении с клиентом, какие прогрессивные формы обслуживания применяются в ходе предоставления услуги, например, окрашивание волос с предварительной компьютерной диагностикой волос и кожи головы.

Упущение в одном из параметров, определяющих качество, обязательно скажется на уровне конкурентоспособности услуги в целом и поведении клиентов. В функцию администратора необходимо внести анкету по анализу качества услуги, что позволит директору оперативно ввести востребованные дополнительные услуги, улучшить культуру обслуживания, совершенствовать и повышать качество выполненных услуг, внедрять информационные технологии по подбору причесок и маникюра.

Следующим направлением является совершенствование системы скидок. В салоне красоты «SONATA» использует систему скидок и бонусов. В качестве альтернативы предлагается объединить эти две системы для удержания постоянных клиентов.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Знание клиентов облегчает понимание и работу по их привлечению и удержанию, а также способствует повышению продаж и снижению количества конфликтных ситуаций.

Портрет идеального клиента позволит руководителю подобрать абонементы с определенным набором услуг, например, при оказании услуг маникюр+педикюр одному клиенту, руководитель может предложить скидку в размере 5% (постоянным клиентам- 8%). Портрет клиента позволяет направлять адресные предложения точно в тот узкий сегмент рынка, где и находится целевая аудитория. С одной стороны, характеристика портрета потенциальных клиентов определяются географией салона, но с другой – привлечением нужного сегмента целевой аудитории из интернета.

Портрет позволяет выявить продуктовые линейки услуг салона красоты «Sonata». Был проведен опрос по вопросу спроса целевой аудитории. Некоторые клиенты отметили, что хотели бы получать продукцию по ЭКО линейке. Это связано с модой на натуральную ЭКО продукцию.

Директору салона красоты «SONATA» было внесено предложение о закупке новой продукции. Например, при выборе аксессуаров можно использовать натуральное дерево (корзины для мастеров, расчески, чаши и тарелки). Для приверженцев здорового образа жизни можно использовать органическую косметику сертифицированные материалы.

Чтобы прогнозировать изменения на потребительском рынке, руководителю салона красоты «Sonata» необходимо постоянно отслеживать, как качественно и количественно изменяются главные компоненты: число клиентов; покупательская способность клиентов; потребности клиентов покупать услуги салона.

Сравнение с аналогичными заведениями, находящимися поблизости, показало, что ООО «SONATA» опережает аналогичные заведения прежде всего по квалификации персонала и большому ассортименту. К числу конкурентных преимуществ можно отнести низкие издержки и дифференциация услуг. С помощью проведенного анализа можно заметить, что существующие у салона красоты преимущества – это результат дифференциации услуг. Для того, чтобы развить его конкурентные преимущества следует повышать качество и ассортимент предоставляемых услуг с учетом мнения клиентов, пересмотреть политику регулирования цен и активно продвигать на рынок свои услуги.