

МИНОБРНАУКИ РОССИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования

**«САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ  
Н.Г. ЧЕРНЫШЕВСКОГО»**

Кафедра Менеджмента и маркетинга

**РАЗВИТИЕ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА НА МАЛОМ ПРЕДПРИЯТИИ  
(НА ПРИМЕРЕ ООО «АНДРЕЕВКА»)**

АВТОРЕФЕРАТ  
ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ БАКАЛАВАРСКОЙ РАБОТЫ

студентки 4 курса 421 Группы

направления 38.03.02 Менеджмент

---

Экономического факультета

---

Беляевой Анастасии Павловны

---

Научный руководитель  
д.э.н., профессор

И. Н. Пчелинцева

подпись, дата

Зав. кафедрой  
к.э.н., доцент

Л.И. Дорофеева

подпись, дата

Саратов 2021

**ВВЕДЕНИЕ. Актуальность темы.** В условиях динамичности современного производства и общественного устройства управление должно находиться в состоянии непрерывного развития, которое сегодня невозможно обеспечить без исследования путей и возможностей этого развития, без выбора альтернативных направлений.

Исследование управления осуществляется в каждодневной деятельности менеджеров и персонала и в работе специализированных аналитических групп, лабораторий, отделов.

Необходимость в анализе и оценки систем управления продиктована достаточно большим кругом проблем, с которыми приходится сталкиваться многим предприятиям. От правильного решения этих проблем зависит успех работы этих предприятий. Решение же этих проблем невозможно без системного подхода к ним, что делает тему работы актуальной.

Различного рода нововведения проявляют себя на предприятиях в форме организационного совершенствования системы управления, что требует уточнения отдельных связей, параметров системы, применения более эффективных способов их реализации, повышения уровня надежности и так далее.

Организационное совершенствование системы (ее подсистем или элементов) затрагивает уже не только отдельные связи, но и структуру управления в целом. А это, в свою очередь, требует установления и обеспечения новых связей, устранения излишних связей, существенного изменения функций управления и способов принятия управленческих решений.

Развитие и совершенствование предприятия базируется на тщательном и глубоком знании деятельности предприятия, что требует проведения исследования систем управления.

**Степень разработанности проблемы.** Данной проблематике посвящены труды таких зарубежных авторов, как М. Вебер, Ф. Тейлор, Э.Мэйо, Г. Хэмел, К. Эндрюс. Проблема нашла отражение и в работах отечественных ученых, в число которых входят Анискин Ю. П.,

Гражданкина Е. В., Дорофеев В. Д., Шмелев А. Н., Шестопал Н. Ю., Зайцев Л. Н., Лукасевич, И. Я., Уваров В.В., Румянцева З.П., Скляренко В. К., Прудников В. М. и другие. Актуальность темы выпускной квалификационной работы и степень её разработанности позволяют сформулировать **проблему**. Она заключается в необходимости раскрытие темы анализ и оценка эффективности системы менеджмента на малом предприятии.

**Целью выпускной квалификационной работы** является всестороннее (теоретические, практические, рекомендательные аспекты) раскрытие темы анализ и оценка эффективности системы менеджмента на малом предприятии на примере ООО «Андреевка».

В выпускной квалификационной работе поставлены следующие **задачи**: изучение особенностей менеджмента на малом предприятии, анализ структуры системы менеджмента на малом предприятии, изучение методов управления на малом предприятии, изучение характеристики деятельности ООО «Андреевка», анализ основных финансовых показателей деятельности ООО «Андреевка», анализ системы менеджмента в ООО «Андреевка», выделение проблем и перспектив развития системы менеджмента на ООО «Андреевка», разработка мероприятий по усовершенствованию системы менеджмента на ООО «Андреевка», оценка экономических результатов предлагаемых мероприятий по развитиями системы менеджмента на ООО «Андреевка».

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трёх разделов, заключения, списка использованных источников.

**ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ.** В главе 1 «Теоретические основы развития системы менеджмента на малом предприятии» автором раскрываются особенности, структуры и методы развития системы менеджмента на малом предприятии.

Малое предприятие - самостоятельная производственно-хозяйственная организация любой формы собственности, в которой занято ограниченное

число работников, выполняющих разнообразные функции и широко совмещающих разные профессии.

Особенности управления малым предприятием:

Отличное знание сферы деятельности. Предприниматель малого предприятия должен хорошо ориентироваться на рынке, понимать специфику своей отрасли и знать специфику своей сферы деятельности. Конечно, все это должен знать руководитель крупной компании.

Быстрое принятие решения. Когда решение принимает руководитель крупной компании (а чаще решения принимаются даже не одним человеком, а целым советом), в этот процесс вовлекается большое количество людей.

Большая свобода в принятии решений. В малом предприятии предприниматель может делать все, что хочет (конечно, в рамках закона). Если снова сравнить с большим предприятием, то там каждое важное решение нужно согласовывать с его партнерами, соучредителями, менеджерами, которые являются тонкими специалистами в этом вопросе, и вполне может оказаться, что задуманное бизнесменом не будет ни нужным, ни неправильным для компании.

Отсутствие формальностей взаимодействия. В малом предприятии нельзя задействовать огромный штат сотрудников. Рабочие группы могут быть разных размеров, но все они относительно небольшие.

Необходимость решать все вопросы управления самостоятельно.

В крупном предприятии к управлению привлекаются наемные менеджеры, каждый из которых отвечает за порученное ему направление работы. Теоретически для небольшой фирмы можно нанять внешнего менеджера. Однако на самом деле собственники бизнеса на это идут крайне редко и самостоятельно управляют.

Структура системы менеджмента на малом предприятии - тщательно продуманная организационная структура имеет важное значение для успеха в конкурентной деловой среде. Однако без практической системы управления, которая может установить распространение информации в масштабах компании, структура теряет свою полную эффективность. Не менее влиятельными

являются участники системы управления, которые должны уметь учитывать все культурные факторы, которые могут повлиять на работу компании. Эти факторы включают организационные характеристики, отношения, конкуренцию и производительность.

Методы управления на малом предприятии.

2 эффективных метода управления малым предприятием:

1. Визуальное управление

Визуальный менеджмент – один из важнейших методов управления бизнесом, когда речь идет о повышении вовлеченности сотрудников в организации.

2. Управление организационными результатами.

Модель показывает, что все сотрудники организации должны сосредоточить свои усилия на результатах.

**В главе 2 «Исследование системы менеджмента ООО «Андреевка»»** автор дает общую характеристику деятельности ООО «Андреевка», проводит анализ финансовый показателей и анализ системы менеджмента.

Предприятие ООО «Андреевка» было основано в 2008 году. В 2016 году получило статус «малое предприятие».

Основной вид деятельности по ОКВЭД:

- Выращивание зерновых (кроме риса), зернобобовых культур и семян масличных культур

Дополнительные виды деятельности:

- Смешанное сельское хозяйство
- Производство нерафинированных растительных масел и их фракций
- Производство продуктов мукомольной и крупяной промышленности
- Торговля оптовая неспециализированная.

В ООО «Андреевка» 50 сотрудников.

Финансовая устойчивость относится к одной из основных характеристик стабильности положения предприятия. Ее уровень находится в прямой зависимости от степени экономической стабильности среды, где предприятие осуществляет свою финансово–хозяйственную деятельность, а также от выполнения им своих функций, эффективности и активности его реагирования на те или иные воздействия, возникающие в результате изменений внешних и внутренних факторов.

Коэффициенты финансовой устойчивости предприятия, которые характеризуют его независимость по имуществу в целом и по каждому отдельному показателю активов, представлены в таблице. Отраженные в таблице данные позволяют установить достаточность финансовой устойчивости предприятия.

Анализ финансового состояния должен производиться за определенный временной период и на конкретную отчетную дату, показывает результаты оценивания состояния предприятия с учетом его деловой активности, ликвидности и финансовой устойчивости. Следует заметить, что расчет коэффициентов ликвидности предприятия показывает степень способности предприятия погашать задолженности по взятым на себя краткосрочным обязательствам в текущем отчетном периоде. Сгруппированные статьи бухгалтерского баланса, требуемые для проведения анализа ликвидности предприятия, представлены в таблице, приведенной ниже. Финансовый результат предприятия повлиял показатель основной деятельности. При анализе коэффициенты деловой активности позволяют сделать вывод о том, насколько эффективно предприятие использует свои средства. К коэффициентам деловой активности относят показатели оборачиваемости. Оборачиваемость активов характеризует скорость их превращения в денежную форму и оказывает существенное влияние на платежеспособность фирмы.

Предприятию необходимо производить ремонт или модернизацию основных средств. Наибольшую долю в структуре оборотных средств

составляют дебиторская задолженность (53,00 %) и запасы (38,66 %). Коэффициент оборачиваемости оборотных средств показывает, сколько раз за выбранный период оборачиваются оборотные средства. Значение коэффициента в 2019 году составляет 5,069, что меньше на 0,275 по сравнению с предыдущим годом. Длительность одного оборота в 2018 году составляет 67 дней, в отчетном году на 4 дня увеличилась длительность одного оборота оборотных средств. В структуре баланса собственный капитал составил 83,78 %, доля заемного капитала составила 16,22 %.

В структуре капиталов наблюдается значительное изменение значений, а именно: собственный капитал по сравнению с 2018 годом уменьшился на 7,89 %, заемный капитал увеличился на 130,93 % за счет заключения договора по долгосрочным обязательствам. Значение собственных оборотных средств в 2019 году увеличилось в сравнении с предыдущим годом за счет увеличения собственного капитала. Общая величина запасов и затрат увеличилась, но данный факт не повлиял на тип финансовой устойчивости. При вышеуказанных показателях с 2017 года сохранился абсолютный тип финансовой устойчивости предприятия.

Таким образом, предприятие не зависит от внешних кредиторов, имеет высокий уровень платежеспособности.

**В главе 3 «Направление развития системы менеджмента на ООО «Андреевка»»** автор обосновывает основные проблемы и перспективы, проводит разработку мероприятий по усовершенствованию и оценку экономических результатов предлагаемых мероприятий по развитию системы менеджмента.

Мероприятия по развитию и обучение сотрудников помогают сотрудникам преодолеть разрыв между их текущим этапом и тем, чем они хотели бы видеть себя через пять лет. Деятельность по развитию сотрудников готовит человека не только к настоящему, но и к будущему.

Организации, которые время от времени обучают своих сотрудников, не сталкиваются с проблемой увольнения сотрудников. Сотрудники

практически не покидают такие организации, где их обучают наряду с рутинной работой.

Развитие сотрудников также имеет большое значение для укрепления отношений между сотрудниками. Люди в результате различных тренингов, дней открытых дверей, форумов, как правило, больше взаимодействуют друг с другом и, таким образом, сближаются. Они без колебаний делятся знаниями, передают актуальную информацию и даже обучают своих коллег.

Внедрение предложенных мероприятий повлечет за собой повышение эффективности деятельности всего предприятия и, в частности, системы управления, существующей на нем.

Также затратно являются и затраты на рекламные компании. Поэтому данное усовершенствование предполагает серьезное постоянное финансирование. Данные затраты окупятся, однако, нельзя точно спрогнозировать, насколько эффективной окажется рекламная компания, и сколько новых заказчиков она привлечет. Поэтому внедрение подобного усовершенствования имеет значительную степень риска.

Рассчитаем прогнозируемую чистую прибыль:  $36636600$  (увеличившаяся на 10% валовая прибыль) –  $35623500$  (увеличенная на 10% себестоимость проданных товаров) –  $381150$  (увеличенные на 5% издержки обращения) =  $631950$  –  $151668$  (налог на прибыль) =  $480282$  рублей.

В 2020 году чистая прибыль составила  $426000$  рублей. Прогнозируемая чистая прибыль должна возрасти на  $54282$  рублей. Данный рост является не слишком значительным, и все же, в совокупности с остальными мерами, создание отдела маркетинга будет эффективным нововведением. Значительный эффект от введения отдела маркетинга следует ожидать не раньше, чем через год его успешного функционирования.

Рассчитаем окупаемость предложенного улучшения:  $302200$  (затраты на реализацию нововведения) /  $480282$  (прогнозируемая чистая прибыль) =  $0,63$ .

Получается, что данное нововведение окупится за семь с половиной



месяцев. Подобное заключение было получено из следующих расчетов: 1 год – 12 месяцев, или 360 дней. Примем за 100% один год, то есть 360 дней. В данном случае 63% – 227 дней или 7,5 месяцев.

### 3. Повышение квалификации управленческого персонала.

Повышение квалификации управленческого персонала предполагает следующие затраты:

- затраты на обучение бухгалтера: стоимость обучения одного управленца в месяц – 12000 рублей. Срок обучения – 4 недели. Итого – 48000 рублей.
- затраты на заработную плату директору за проведение семинаров: стоимость одного семинара – 10000 рублей. Предполагается пять семинаров. Итого – 50000 рублей.

Итак, общие затраты на обучение всех управленческих кадров составит 290000 рублей.

Следует рассчитать рентабельность данного нововведения. Подобное нововведение позволит увеличить производительность труда одного управленца на 20%. Исходя из данного заключения возможно рассчитать прогнозируемую выручку от реализации.

Численность аппарата управления – 6 человек. Введем условный показатель – выручка от реализации, приходящаяся на одного управленца –  $33306000/6=5551000$  рублей.

Если известно, что производительность труда повысится на 20%, можно посчитать прогнозируемую выручку от реализации на одного работника –  $5551000+1110200$  (20% от выручки от реализации, приходящейся на одного работника) =6661200 рублей. Общая выручка от реализации составит –  $6661200*6=39967200$  рублей.

Рассчитаем прогнозируемую чистую прибыль:  $39967200$  (увеличенная выручка от реализации) –  $32385000$  (себестоимость услуг) –  $363000$  (издержки) =  $7219200$  –  $1732608$  (налог на прибыль) =  $5486592$  рублей.

Рассчитаем срок окупаемости предложенного нововведения:

$290000/5486592=0,05$ .

Получается, что данное нововведение окупится примерно за 18 дней. Подобное заключение было получено из следующих расчетов: 1 год – 12 месяцев, или 360 дней. Примем за 100% один год, то есть 360 дней. В данном случае 5% – 18 дней.

Таким образом реализация всех предложенных мероприятий позволяет устранить существующие на ООО «Андреевка» проблемы и повысить эффективность существующей системы управления.

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ.** В результате проведенного исследования можно сделать следующие выводы.

Система менеджмента на малом предприятии – это совокупность действий, необходимых для согласования совместной деятельности людей; это также совокупность звеньев, осуществляющих управление и связей между ними.

Для решения проблемы повышения эффективности управления осуществляется анализ, диагностика и проектирование управления, и они лежат в основе его совершенствования.

Необходимо также помнить, что в современных условиях нужно оценивать социально–экономическую эффективность менеджмента с использованием системы показателей.

Для проведения эффективного исследования системы управления понадобится применение комплекса специальных методов. Применение системы методов позволит взглянуть на объект совершенствования со всех сторон, что поможет избежать просчетов.

Проведенный анализ показал, что на ООО «Андреевка» создана система менеджмента на малом предприятии, имеющая все свойственные ей элементы: механизм управления (цели, задачи, принципы, функции, методы) и структуру управления, процесс управления, механизм развития системы управления и искусство управления. Наилучшим образом на предприятии отлажен механизм управления, но при этом наибольшие пробелы

наблюдаются в его процессе.

Для определения эффективности хозяйственной деятельности ООО «Андреевка» был проведен экономический анализ хозяйственной деятельности предприятия, который позволил выделить общую тенденцию увеличения все основных показателей эффективности деятельности исследуемого предприятия.

ООО «Андреевка» имеет достаточно эффективную структуру управления. Также реализация намеченных мероприятий будет сопровождаться относительно высокими рисками, большую часть из которых можно избежать на основе мероприятий самой программы, а также с помощью проведения мероприятий подготовительного характера.

Поэтому с большой долей вероятности можно говорить о том, что внедрение предложенных мероприятий пройдет успешно по всем пунктам и позволит за счет реализации своей цели значительно упростить процесс воплощения намеченной стратегии в действительность и приблизить организацию к достижению генеральной цели.

Таким образом, реализация всех предложенных мероприятий позволяет устранить существующие на ООО «Андреевка» проблемы и повысить эффективность существующей системы управления.

