

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления
(наименование института полностью)

Управление инновациями и маркетинг
(наименование кафедры полностью)

38.03.02 Менеджмент
(код и наименование направления подготовки, специальности)

Управление малым бизнесом
(направленность (профиль))

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему Особенности организации и управления предприятием малого бизнеса на примере ООО «СУ-48»

Студент(ка)	<u>Е.О. Федотова</u>	_____
	(И.О. Фамилия)	(личная подпись)
Руководитель	<u>Л. Л. Чумаков</u>	_____
	(И.О. Фамилия)	(личная подпись)
Консультанты	_____	_____
	(И.О. Фамилия)	(личная подпись)
	_____	_____
	(И.О. Фамилия)	(личная подпись)

Допустить к защите

Заведующий кафедрой: Д.В. Антипов д.т.н., доцент
(ученая степень, звание, И.О. Фамилия)

_____ (личная подпись)

« _____ » _____ 20 _____ г.

Тольятти 2017



Росдистант
ВЫСШЕЕ ОБРАЗОВАНИЕ ДИСТАНЦИОННО

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Гольянтинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления
(наименование института полностью)

Управление инновациями и маркетинг
(наименование кафедры полностью)

УТВЕРЖДАЮ

Завкафедрой Д.В. Антипов д.т.н., доцент

(подпись) (И.О. Фамилия)
« 30 » января 20 17 г.

ЗАДАНИЕ
на выполнение бакалаврской работы

Студент Федотова Елена Олимжоновна

1. Тема Особенности организации и управления предприятием малого бизнеса на примере ООО «СУ-48»
2. Срок сдачи студентом законченной выпускной квалификационной работы 09.01.2017г.
3. Исходные данные к выпускной квалификационной работе Бухгалтерский баланс
4. Содержание выпускной квалификационной работы (перечень подлежащих разработке вопросов, разделов) 1. Теоретические основы управления малым бизнесом. 2. Анализ и оценка системы управления ООО «Су-48».
5. Ориентировочный перечень графического и иллюстративного материала
6. Консультанты по разделам
7. Дата выдачи задания « 25 » 11 2016 г.

Заказчик (должность, место работы,

ученая степень, ученое звание) _____ Л.Л.Чумаков
(подпись) (И.О.Фамилия)

Руководитель выпускной квалификационной работы _____ Л. Л. Чумаков
(подпись) (И.О.Фамилия)

Задание принял к исполнению _____ Е.О.Федотова
(подпись) (И.О.Фамилия)

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Гольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления
(наименование института полностью)

Управление инновациями и маркетинг
(наименование кафедры полностью)

УТВЕРЖДАЮ

Завкафедрой Д.В. Антипов д.т.н., доцент

(подпись) (И.О. Фамилия)
« 30 » января 20 17 г.

КАЛЕНДАРНЫЙ ПЛАН
Выполнения бакалаврской работы

Студентки Федотова Елена Олимжоновна
по теме Особенности организации и управления предприятием малого бизнеса
на примере ООО «СУ-48»

Наименование раздела работы	Плановый срок выполнения раздела	Фактический срок выполнения раздела	Отметка о выполнении	Подпись руководителя
1 Теоретические основы управления малым бизнесом	25.11.2016г.	25.11.2016г.	выполнено	
1.1 Характеристика развития малого бизнеса в России				
1.2 Стратегия управления предприятиями малого бизнеса в России				
1.3 Особенности управления в малом бизнесе. Основные проблемы предпринимателей				
2 Анализ и оценка системы управления ООО «СУ-48»	30.11.2016г.	30.11.2016г.	выполнено	
2.1 Общая характеристика ООО «СУ-48»				
2.2 Анализ структуры управления ООО «СУ-48»				
2.3 Оценка системы управления ООО «СУ-48»				
3. Совершенствование системы управления ООО «СУ-48»	6.12.2016г	5.12.2016г.	выполнено	
3.1 Формирование стратегии развития ООО «СУ-48»				
3.2 Совершенствование организационной структуры ООО «СУ-48»				

3.3 Экономическая эффективность предложенных мероприятий				-
--	--	--	--	---

Аннотация

Выпускная квалификационная работа содержит 71 страница печатного текста, 28 таблиц, 6 рисунков, 40 источников в списке литературы.

Выпускная квалификационная работа написана на тему «Особенности организации управления предприятиями малого бизнеса (на материалах ООО «СУ-48»).

Актуальность темы ВКР определяется тем, что в условиях рыночной экономики эффективность развития общества в значительной мере обуславливается уровнем развития малой экономики. Она по самой своей природе является мощным рычагом для решения целого комплекса экономических, социальных и политических проблем

Цель работы – повышение эффективности деятельности предприятия за счет совершенствования системы управления.

Для реализации данной цели выдвинуты и решены следующие задачи: изучить сущность, критерии и тенденции развития малого предпринимательства в экономике России; исследовать стратегии управления малыми предприятиями; выделить специфику управления малым предприятием; исследовать и оценить систему управления малым строительным предприятием ООО «СУ-48»; разработать стратегию развития предприятия; предложить рекомендации по совершенствованию организационной структуры управления; оценить эффективность предложенных мероприятий.

В первой главе излагаются теоретические основы организации управления малыми предприятиями. Во второй главе рассматривается система управления малого строительного предприятия ООО «СУ-48». В третьей главе приводятся рекомендации совершенствованию системы управления предприятия. В заключении сделаны выводы по проблемам, обозначенным в данной дипломной работе и намечены пути совершенствования системы управления предприятия.

Содержание

Аннотация	8
Содержание	9
Введение	10
1 Теоретические основы управления малым бизнесом.....	12
1.1 Характеристика развития малого бизнеса в России	12
1.2 Стратегия управления предприятиями малого бизнеса в России	17
1.3 Особенности управления в малом бизнесе. Основные проблемы предпринимателей	26
2 Анализ и оценка системы управления ООО «СУ-48»	31
2.1 Общая характеристика ООО «СУ-48».....	31
2.2 Анализ структуры управления ООО «СУ-48»	36
2.3 Оценка системы управления ООО «СУ-48».....	44
3 Совершенствование системы управления ООО «СУ-48»	51
3.1 Формирование стратегии развития ООО «СУ-48»	51
3.2 Совершенствование организационной структуры ООО «СУ-48»	59
3.3 Экономическая эффективность предложенных мероприятий.....	62
Заключение	70
Список использованных источников	72

Введение

В условиях рыночной экономики эффективность развития общества в значительной мере обуславливается уровнем развития малой экономики. Она по самой своей природе является мощным рычагом для решения целого комплекса экономических, социальных и политических проблем: от насыщения рынка разнообразными товарами и услугами до снижения остроты безработицы, обеспечивая занятость населения путем создания новых предприятий и рабочих мест; создания новой прогрессивной структуры экономики и здоровой конкурентной среды.

В малом бизнесе сосредоточен наиболее многочисленный слой мелких частных собственников, которые являются опорой любого государства. Малое предпринимательство играет важную роль в поддержании занятости, когда как в крупных компаниях и заводах в условиях кризисов постоянно происходит так называемая «рационализация производства», когда из соображения экономии в них сокращаются и увольняются тысячи рабочих и специалистов, малое предпринимательство привлекает высвобождающиеся трудовые ресурсы.

Хотя уровень экономического развития любого государства определяется крупной промышленностью, большими компаниями и фирмами, значение малого бизнеса в деловой жизни страны трудно переоценить. Малые предприятия имеют ряд преимуществ по сравнению с крупной промышленностью. В управлении - простота коммуникаций, отсутствие жестких иерархических структур, возможность быстрой корректировки целей и перераспределения сфер ответственности. Они принимают на себя определенный риск и сосредотачивают усилия на разработке новых или модернизации существующих продуктов.

Цель работы – повышение эффективности деятельности предприятия за счет совершенствования системы управления.

Для реализации данной цели выдвинуты и решены следующие задачи:

- изучить сущность, критерии и тенденции развития малого предпринимательства в экономике России;
- исследовать стратегии управления малыми предприятиями;
- выделить специфику управления малым предприятием;
- исследовать и оценить систему управления малым строительным предприятием ООО «СУ-48»;
- разработать стратегию развития предприятия;
- предложить рекомендации по совершенствованию организационной структуры управления;
- оценить эффективность предложенных мероприятий.

Объектом исследования является развитие ООО «СУ-48».

Предмет исследования – процесс управления малым предприятием.

Теоретическую и методологическую основу работы составили законодательные и нормативные акты в области развития малого предпринимательства, работы отечественных и зарубежных ученых в области рыночной экономики, конкретно - малого бизнеса.

В настоящей работе применялись такие методы, как описание, группировка, анализ и синтез теоретического и практического материала, структурно-динамический анализ, индексный метод и ряд других.

Практическая значимость работы состоит в том, что содержащиеся в ней рекомендации создают системную основу формирования эффективной организации для малых организаций.

Структура выпускной квалификационной работы. Работа состоит из введения, трех глав, заключения и списка использованной литературы. Работа изложена на 70 страницах, представлены 28 таблиц, 6 рисунков, список использованной литературы содержит 54 источника.

1 Теоретические основы управления малым бизнесом

1.1 Характеристика развития малого бизнеса в России

К предприятиям малого бизнеса относятся малые предприятия различных организационно-правовых форм, фермерские хозяйства, индивидуальное предпринимательство; малый семейный бизнес; неформальная занятость (репетиторство, выращивание плодово-ягодных культур, скота и прочее). Каждую из этих форм характеризует относительно небольшой объем используемых ресурсов – труда и капитала [4, с. 74].

В таблице 1 отражены критерии отнесения фирмы к малому предпринимательству.

Таблица 1 – Критерии малого предпринимательства в 2016 г. [1]

Категория субъектов малого и среднего бизнеса	Занятость на предприятии	Доход предприятия	Критерий независимости происхождения
Микро-предприятие	< 15 человек	< 120 млн. руб.	- Суммарная доля участия государства, субъектов РФ, муниципальных образований, общественных и религиозных организаций (объединений), благотворительных и иных фондов в уставно капитале (паевом фонде) не более 25%, за исключением суммарной доли участия, входящей в состав: активов акционерных инвестиционных фондов; имущества закрытых паевых инвестиционных фондов; общего имущества инвестиционных товариществ. - Суммарная доля участия иностранных организаций, суммарная доля участия, принадлежащая одной или нескольким организациям, которые не являются субъектами МСП, не превышает 49 % каждая.
Малое предприятие	16 - 100 человек	< 800 млн. руб.	
Среднее предприятие	101 - 250 человек	< 2 млрд. руб.	

В России современные возможности малого бизнеса не реализуются в полной мере. Деятельность предприятий малого бизнеса характеризуется рядом проблем. Основными из них являются следующие: слабая теоретическая проработка экономических аспектов малого предпринимательства; недостаточный учет особенностей малого предпринимательства в действующем законодательстве, правовых и нормативных актах; наличие административных барьеров, тормозящих вхождение малых предприятий на существующие рынки; многочисленные проверки, особенно со стороны фискальных органов, затрудняющие работу малых предприятий; трудности финансирования проектов организации и развития малых предприятий, высокие процентные ставки по кредитам; имеющаяся место тенденция увеличения налоговых и других отчислений; негативный образ малых предприятий и их владельцев в средствах массовой информации и восприятии граждан нашей страны; слабая подготовка кадров, особенно работников, специально подготовленных для работы в малых предприятиях; слабое развитие инфраструктуры, необходимой для эффективной деятельности малых предприятий; низкий уровень поддержки малых предприятий и защиты их интересов, особенно в муниципальных органах управления; слабое стимулирование передовых форм малого предпринимательства и небольшой объем его финансирования; слабая проработка вопросов институционального обеспечения деятельности малых предприятий; низкий уровень инвестиционной привлекательности малых предприятий; на большинстве малых предприятий производительность труда не соответствует сегодняшним реалиям [37, с. 16].

Таким образом, малое предпринимательство в Российской Федерации испытывает серьезные трудности, для преодоления которых необходима последовательная работа, прежде всего по дальнейшему совершенствованию законодательства, финансовой поддержки малого бизнеса, повышению эффективности региональных программ развития малого предпринимательства,

по регулированию экономики, устранению административных барьеров и преодолению коррупции [29, с. 38].

В возникшей ситуации, в первую очередь, необходимо выработать долгосрочную стратегию развития малого бизнеса в России, которая позволит разрешить проблемы, связанные с процессом формирования новой социально-экономической системы страны.

Стоит отметить, что развитие малого бизнеса на Западе идет более быстрыми темпами, поскольку национальные власти придают большое значение малым предприятиям и оказывают им поддержку на федеральном уровне, так как это влияет на социальный климат в стране.

Вместе с тем у малых предприятий наряду с сильными сторонами есть и слабые, которые являются одним из препятствий развитию данного сегмента в России, что отражает таблица 2 [35, с. 17].

Таблица 2 – Сильные и слабые стороны, угрозы и возможности развития малого бизнеса в России

Возможности: поддержка малого бизнеса на правовом уровне; в ряде случаев действуют налоговые льготы; бесплатная юридическая и консультационная помощь; функционирование бизнес-инкубаторов; создание материально-технических условий деятельности и другие.	Сильные стороны: открытие дополнительных рабочих мест; быстрая мобильность, возможность организационных изменений; быстрая окупаемость инвестиционных вложений.
Угрозы: рост цен на материальные и сырьевые ресурсы; проблемы реализации товаров и услуг; нехватка финансовых ресурсов; часть предприятий действует в секторе теневой экономики; проблемы бюрократии.	Слабые стороны: невысокая эффективность труда; подверженность кризисным ситуациям; короткий жизненный цикл; высокая финансовая зависимость; неразвитость информационной базы.

Выделим факторы, препятствующие развитию малого бизнеса в России.

Во-первых, направленность государственной поддержки преимущественно на крупный бизнес. Развитие сетевой торговли с регистрацией в оффшорных зонах, собственниками которых являются государственные служащие. Законодательная дискриминация мелкой розницы в пользу крупных розничных сетей подтверждает указанный фактор [20].

В городах растет количество крупных сетевых магазинов, малый бизнес поставлен в условия жесткой конкуренции [8, с. 22].

Во-вторых, коррупция на всех уровнях. Системная коррупция угрожает национальной безопасности России. Бегство капиталов (в 2014 г. более 38 млрд. долл.), отсутствие инвестиций, в первую очередь, в несырьевой сектор. Борьба с коррупцией - одна из основных задач правительства на ближайшие годы.

В-третьих, эмиграция. Каждый год Россию покидают от 100 тыс. до 150 тыс. чел. С 2001 по 2015 гг. Россию покинуло около 30 тыс. финансистов, предпринимателей и бизнесменов. Многие из них объясняют свой отъезд невозможностью легально вести дела, а сотрудничать с коррумпированными чиновниками или рисковать своей свободой многие не хотят [25, с. 17].

В-четвертых, высокие процентные ставки на финансирование бизнеса, трудности с получением банковских кредитов, отсутствие лояльных программ start-up для предпринимателей, только начинающих свою деятельность, недостаточность начального капитала и собственных оборотных средств.

По состоянию на 1 января 2016 года в Российской Федерации зарегистрировано и действует 4,5 млн. субъектов малого и среднего предпринимательства, на которых занято более 18 млн. человек, что составляет 25% от общего числа занятых в экономике (таблица 3) [39, с. 44].

Основу сектора малого бизнеса по количеству хозяйствующих субъектов составляют ИП – 2,4 млн. или 53,3% всех малых предприятий и микропредприятия – 1,9 млн. или 41% всех малых предприятий. Малые предприятия составляют 5,2%, а средние – 0,3% от общего количества субъектов малого и среднего предпринимательства. При этом на микропредприятиях и в сегменте ИП трудится более половины всех занятых в секторе малого и среднего бизнеса - 55%.

Количество занятых в секторе малого бизнеса составляет 25% от общей занятости в экономике [38].

Таблица 3 - Основные показатели деятельности субъектов малого и среднего предпринимательства по состоянию на 01.01.2016 г. [39]

Наименование	Микро-предприятия	Малые предприятия	Индивидуальные предприниматели
Количество субъектов малого и среднего предпринимательства, тыс. ед.	1 868,2	235,6	2 413,8
Доля в секторе малого и среднего бизнеса, %	41,2	5,2	53,3
Среднесписочная численность работников, тыс. чел.	4 431,1	6 358,4	5 645,7
Оборот (выручка) субъектов малого бизнеса от реализации товаров (работ и услуг), млрд. руб.	9 699,3	16 692,9	10 447,5

Для решения проблем малого бизнеса необходима реализация комплекса мероприятий: поддержка малых компаний в сфере инноваций (субсидии инновационным компаниям, инновационные гранты, программы обучения, поддержка компаний, выходящим на биржу); создание частной инфраструктуры поддержки предпринимательства: гарантийные фонды, микрофинансовые центры, фонды прямых инвестиций; грантовая поддержка начинающих предпринимателей в увеличенном объеме (уволенные в запас, безработные, поддержка социального предпринимательства); создание различных структур: промышленных парков, бизнес-инкубаторов, центров коллективного доступа к оборудованию, центров предпринимательства, технопарков, центров прототипирования, центров кластерного развития, центров дизайна; поддержка экспорта товаров, производимых малыми компаниями (гранты начинающим экспортерам, создание центров поддержки экспорта) [16, с. 8].

Кроме того, следует реализовать ряд мероприятий для совершенствованию законодательных норм в сфере малого предпринимательства: повысить доступность аренды государственного имущества, обеспечить упрощенный и дешевый доступ к коммунальной инфраструктуре, упростить требования по ведению бухгалтерского учета,

уменьшить административные барьеры, повысить доступность банковского кредитования, осуществить совершенствование трудового законодательства.

Таким образом, в России малое предпринимательство как сектор экономики существует около двадцати пяти лет и находится на стадии становления. Оно приобрело определенную устойчивость и достаточную широту распространения [28, с. 114].

Стратегия государственной поддержки малого предпринимательства реализуется не в полной мере. Существует ряд проблем. Основными недостатками государственной системы поддержки малого и среднего предпринимательства являются: несовершенство нормативно-правовой базы; нестабильность и недостаточность финансирования мероприятий по поддержке малого предпринимательства; недостаточное развитие объектов государственной и муниципальной инфраструктуры поддержки малого предпринимательства; высокая налоговая нагрузка на предприятия малого бизнеса и административные барьеры [34, с. 23].

Тем не менее, без государственной поддержки малого и среднего предпринимательства ведение бизнеса в современных реалиях не представляется возможным. В целом выбор того или иного механизма зависит от расположения предприятия, его внутренней структуры, органов местного самоуправления и ресурсной обеспеченности.

В систему мер, направленных на поддержку малого бизнеса, в частности, входят доступное финансирование (стимулирование банковского кредитования, развитие системы гарантий), предсказуемая фискальная политика (включая смягчение фискальной нагрузки на бизнес), квалифицированные кадры, создание новых рыночных ниш (в том числе стимулирование спроса).

1.2 Стратегия управления предприятиями малого бизнеса в России

Выстраивая свою стратегическую позицию на рынке, малое предприятие обязательно должно использовать созданные для него государством особые

экономические условия. При этом государственная помощь малому бизнесу – это определенная финансовая основа, более выгодные условия существования по сравнению с другими участниками рынка. Это гарантия того, что предприятие малого бизнеса действительно способно выжить на рынке. Однако государственная поддержка никогда не сможет обеспечить финансовый успех отдельного малого предприятия. Поскольку лишь самостоятельные эффективные действия руководителей малого бизнеса могут привести их бизнес к желаемым результатам. Что, в свою очередь, достигается через разработку и реализацию эффективной стратегии управления предприятием.

Таким образом, задача любого малого предприятия заключается не в том, чтобы успешно пользоваться государственными мерами поддержки, а в том, чтобы успешно развиваться на конкурентном рынке с помощью создания устойчивого и уникального положения по отношению к другим участникам рынка, то есть разработке и реализации эффективной стратегии [10, с. 126].

Стратегия представляет собой некоторый план, который должен привести компанию к успеху, это пути развития компании, позволяющие сохранить и приумножить ее конкурентоспособность [18].

Существуют различные виды стратегий:

1. Стратегия «лидерство по издержкам» – привлечение покупателей за счет минимизации издержек производства товаров и услуг. Это повышение потребительской ценности за счет более высокого качества при ценах на уровне конкурентов или ниже. Избрав эту стратегию, компания должна снизить издержки и соответственно цены, сохранив либо повысив качество продукции.

2. Стратегия дифференциации – привлечение покупателей за счет максимального отличия продукции компании от аналогичной продукции конкурентов.

3. Сфокусированная (нишевая) стратегия. Ориентация компании на узкий сегмент покупателей.

4. Диверсификация – это стратегия выхода на товарный рынок, отличный от текущих товарных рынков фирмы. Она находит выражение в двух стратегиях роста – расширении товарного ассортимента и расширении рынка.

Кроме того, имеются и «специализированные» стратегии, предназначенные специально для предприятий малого бизнеса. Их виды подразделяют в зависимости от следующих двух условий [23, с. 27]:

1. Формы существования компании. Здесь выделяют стратегии развития независимых компаний от деятельности крупных фирм и стратегии развития малых фирм связанные с крупной компанией [19, с. 52].

Если компания работает на рынке самостоятельно, независимо от крупной фирмы, то стратегии делят на следующие два вида: «ложный гриб». Это стратегия копирования продукта крупной фирмы, это так называемые «независимые подделки»; «премудрый пескарь». Эта стратегия «малого» рынка.

Если работа компании связана с крупной фирмой, то стратегии развития делят на следующие два вида: «хамелеон». Это стратегия использования преимуществ крупных фирм. Как правило, это франчайзинг; «жалящая пчела». Эта стратегия участия в продукте крупной фирмы путем устранения «недоделок».

2. Характеристики продукта предприятия. Здесь выделяют стратегии развития, основанные на подобности продукта продукту крупной компании и стратегии развития, основанные на оригинальном продукте [13, с. 227].

Если продукт малой компании подобен продукту крупной фирмы, то стратегии делят на следующие два вида: «ложный гриб»; «хамелеон».

Если продукт малой компании является оригинальным, то стратегии делят на следующие два вида: «премудрый пескарь»; «жалящая пчела».

Основным недостатком малых предприятий является их малый размер. Ведение конкурентной борьбы малого предприятия с предприятием крупного бизнеса является довольно рискованным. Тем не менее малые предприятия

можно считать перспективными, поскольку их отличает гибкость в перестройке своей деятельности под потребности рынка.

Рассмотрим четыре основные стратегии малых фирм. Они направлены на сведение к минимуму остроты конкуренции с крупными фирмами и использование гибкости наилучшим образом [14, с. 132].

«Ложный гриб» (стратегия копирования). Оригинальный продукт всегда может стать объектом подделки. Чтобы этого избежать, применяют два варианта его выпуска: оригинальный запатентованный вариант - марочный продукт крупной фирмы; копии, «подделки» под оригинальный продукт, выпускаемые малыми фирмами. Конкурентоспособность копий заключается в их цене. Копия продается, как правило, по ценам, значительно меньшим цен оригинала. При этом малые фирмы не являются монополистами в производстве той или иной копии и, соответственно, не могут, как крупные, монополично повысить цену. Однако со снижением цены качество копий может значительно снизиться по сравнению с качеством оригинала [12, с. 79].

«Премудрый пескарь» (стратегия оптимального размера). Данную стратегию применяют в тех отраслях, где крупное производство неэффективно. Так, для крупных фирм не представляет интереса вложение средств в бензоколонки в стороне от оживленных автомагистралей, в парикмахерские, небольшие кафе и специализированные малые магазины. Прибыль от них по масштабам крупных фирм невелика, а расходы на заработную плату высоки. Если фирма придерживается этой стратегии, то возможности ее роста ограничены: малые размеры, которые помогают ей выжить, служат препятствием к расширению [11, с. 133].

«Жалящая пчела» (стратегия участия в продукте крупной фирмы). Многие крупные фирмы стремятся производить свой продукт от начала до конца самостоятельно, поэтому обрастают массой мелких производств. Крупной фирме выгоднее отказаться от собственного неэффективного производства и закупать аналогичную продукцию у малой фирмы. Важно, что для малой фирмы отдельный мелкий элемент - это конечный продукт, а не

промежуточный, как для мелкого подразделения крупной фирмы. Множество малых фирм заставляют крупные фирмы избавляться от непроизводительных подразделений, что снижает их издержки. Однако малая фирма, избравшая подобную стратегию, может оказаться в полной зависимости от крупной. Избежать данной ситуации можно с помощью тактики ограничения доли оборота, приходящегося на одного крупного клиента. Суть данной тактики в том, что мелкая фирма стремится поставлять нескольким крупным компаниям товары таким образом, чтобы доля каждого из них в общем объеме продаж фирмы не превышала определенных объемов [7, с. 133].

«Хамелеон» (стратегия использования преимуществ крупной фирмы). Используя эту стратегию, малая фирма как бы мимикрирует, «окрашивается в цвета» известной крупной фирмы. Примером такой стратегии является франчайзинг.

Франчайзинг - это система договорных отношений между крупной и мелкой фирмами, согласно которой крупная фирма обязуется снабжать мелкую собственными товарами, рекламными услугами, отработанными технологиями бизнеса, предоставляет краткосрочный кредит на льготных условиях, сдает в аренду свое оборудование. Со своей стороны малая фирма обязуется иметь деловые контакты исключительно с этой крупной фирмой, вести бизнес по ее правилам и перечислять определенную договором долю от суммы продаж в пользу крупной фирмы. Как правило, крупная фирма требует от такого малого предприятия первоначального крупного вознаграждения за право оперировать на рынке от ее имени и под ее торговой маркой [30, с. 201].

В таблице 4 в наглядной форме представлены основные виды конкурентных стратегий предприятий малого бизнеса.

Кроме того, выделяются и другие виды конкурентных стратегий предприятий малого бизнеса.

1. Стратегия претендентов на лидерство. Преимущество претендентов на лидерство заключается в том, что они руководствуются высокой целью и

концентрируют свои ресурсы на ее достижениях, в то время как лидер рынка занимается выполнением рутинной повседневной работы.

Таблица 4 - Специализированные стратегии малых предприятий

Форма существования малой фирмы	Характеристика продукта малой фирмы	
	Подобен продукту крупной фирмы	Оригинальный продукт
Независимая от крупной фирмы	«Ложный гриб» Стратегия копирования продукта крупной фирмы	«Премудрый пескарь» Стратегия «малого» рынка
Связанная с крупной фирмой	«Хамелеон» Стратегия использования преимуществ крупных фирм (например, франчайзинг)	«Жалящая пчела» Стратегия участия в продукте крупной фирмы

Стратегии претендентов на лидерство могут выражаться в следующих формах:

1) Наступление на лидера. Это достаточно рискованная, но потенциально наиболее выгодная стратегия, особенно если доминирующая в данный момент компания подходит к выполнению своих обязанностей «спустя рукава». Альтернативная стратегия – захват рыночного сегмента лидера с помощью принципиально нового товара [6, с. 132].

2) Атака на близкие по размерам компании-конкуренты, которые не справляются с удовлетворением потребностей покупателей и имеют сложное финансовое положение.

3) Нападение на небольшие местные и региональные компании. Например, некоторые крупные сегодня компании достигли своего положения посредством поглощения небольших региональных предприятий.

2. Стратегия компаний-последователей. Стратегия имитации товара может быть не менее эффективной, чем стратегия инновационного товара. Компания-новатор несет огромные расходы на разработку нового продукта, организацию его распространения и информирование рынка [24, с. 345].

Выделяются четыре основные стратегии последователей: 1) пират воспроизводит упаковку и товар лидера, реализуя его на черном рынке или сомнительным посредникам; 2) двойник копирует продукцию, название и

упаковку товара-лидера, внося малозаметные или малосущественные отличия; 3) имитатор что-то копирует у лидера, но сохраняет различия в упаковке, рекламе, ценах или местоположении; 4) приспособленец обычно видоизменяет или улучшает продукцию лидера. Обычно он начинает с каких-то других рынков, чтобы избежать прямого столкновения с доминирующей компанией, и часто становится претендентом на лидерство [5, с. 448].

3. Стратегия обитателей рыночных ниш. Альтернатива положению последователя на крупном рынке – лидерство на относительно ограниченном рынке, или в рыночной нише. Небольшие компании, как правило, избегают конкуренции с более крупными, обживаясь на рынках, не представляющих особого интереса для гигантов.

В целом применение фирмой того или иного вида стратегии определяется положением фирмы на рынке.

Стоит сказать, что любая стратегия имеет свои плюсы и минусы. Так, к достоинствам стратегии относятся следующие: стратегия задает направление деятельности предприятия. Разработанная стратегия координирует деятельность предприятия. Стратегия устраняет неопределенность.

Недостатки стратегий: принятая стратегия может привести к тому, что новые возможности предприятия могут быть упущены из виду; определение предприятия через стратегию может быть излишне упрощенным.

Важное место в управлении малым предприятием отводится организации такого управления. Базовым аспектом организации управления является формирование структуры компании.

Структура компании – это упорядоченная определенным образом совокупность взаимосвязанных элементов, которые находятся между собой в устойчивых взаимоотношениях, обеспечивающих их успешное функционирование и развитие [3, с. 288].

В структуре компании выделяют такие элементы, как отдельные сотрудники, отделы, службы и прочие структурные подразделения.

В рамках организационной структуры непосредственно и происходит управленческий процесс, между участниками которого распределены задачи и функции управления, а значит права с ответственностью за принятые управленческие решения [2, с. 152].

Организационная структура компании позволяет ей достигнуть поставленные цели. В связи с этим проектирование структуры компании всегда начинается с постановки целей деятельности и определения стратегических направлений деятельности. Структура и стратегия компании должны быть взаимосвязаны. Если подвергается изменениям организационная структура, то в таком случае изменится и стратегия деятельности компании.

Для малых предприятия в России довольно распространенной структурой управления является структура, находящейся в единоличном владении. В данном случае малое предприятие управляется собственником. Также собственник компании (предприниматель) берет на себя функции бухгалтера, сбытовые функции, а также осуществляет маркетинговую деятельность.

По мере роста компании и объемов ее деятельности создаются и другие отделы. Например, в штатное расписание вводится управленческая группа. Данная группа может состоять из управляющего (собственника), специалиста по снабжению, который зачастую выполняет функции технолога, мастера, в его подчинении находятся рабочие. На временную работу нанимается главный бухгалтер. При этом возможны различные совмещения должностей и выполняемых функций. Это позволяет осуществлять режим экономии ресурсов.

Вообще организационные структуры предприятий малого бизнеса являются довольно простыми. Однако это не означает отсутствием управленческих проблем. Успех решения данных проблем во многом зависит от квалификации, уровня профессионализма и энтузиазма собственника малого предприятия [9, с. 139].

Вообще процесс проектирования организационной структуры предприятия малого бизнеса можно организовать по следующим стадиям:

1. Предпроектная стадия, на которой осуществляется следующая работа: проведение анализа объекта управления; анализ организационной структуры управления предприятия; анализ информационных элементов; анализ управленческого персонала предприятия;

2. Проектное задание – технико-экономическое обоснование проекта.

3. Проектный этап, на котором осуществляется подробное описание проектируемой организационной структуры управления [17, с. 116].

4. Проведение оценки эффективности спроектированной организационной структуры. В данном случае необходимо сопоставить фактические результаты с проектным заданием и провести сравнительный анализ.

В процессе проектирования организационных структур управления используется ряд методов, рассмотрим некоторые из них [30, с. 20].

1. Метод аналогий. Данный метод заключается в использовании определенных организационных форм управления по отношению к проектируемой компании. В данном случае можно привести примеры: разработка типовых организационных структур управления; установление границ и условий их использования [19, с. 52].

2. Экспертно-аналитический метод проектирования организационных структур. Сущность данного метода заключается в том, что проводится аналитическое исследование компании, которое осуществляют специалисты высокой квалификации, также в процессе принимает участие непосредственное руководство компании и другой персонал. Все это делается для того, чтобы выделить особенности и специфику работы управленческого аппарата и на этой основе определить пути его совершенствования или оптимизации.

3. Метод структуризации целей. В случае применения данного метода в компании следует определить цели деятельности, в том числе включая их количественную и качественную формулировки.

Таким образом, существуют различные стратегии управления предприятий малого бизнеса, среди них можно выделить следующие:

лидерство по издержкам, стратегия дифференциации, нишевая стратегия, диверсификация, стратегии развития независимых компаний от деятельности крупных фирм и стратегии развития малых фирм связанные с крупной компанией и другие.

1.3 Особенности управления в малом бизнесе. Основные проблемы предпринимателей

Особенности управления в малом бизнесе прежде всего связаны с тем, что методы управления малым бизнесом существенно отличаются от управления крупными предприятиями. По статистике, срок существования малого предприятия в России составляет менее двух лет, а до десятилетнего возраста доживает лишь каждое десятое малое предприятие. Эти неутешительные цифры связаны с тем, что предприниматели не учитывают особенности управления малым бизнесом [36, с. 88].

Одной из особенностей управления малым бизнесом является минимальное время и минимальный запас финансовых средств, которые имеются у предпринимателя для принятия решений.

Еще одной особенностью управления малым бизнесом является работа в небольшом коллективе, что может привести к неравномерно распределенной нагрузке на сотрудников. С другой стороны, малое предприятие может активно нанимать сотрудников на сезонные или разовые работы, некоторые частные предприниматели предпочитают заключать договора с компаниями, занимающимися подбором персонала или составлением бухгалтерской отчетности. Подобное разделение труда позволяет предпринимателю сэкономить денежные и человеческие ресурсы.

Но основной особенностью управления малым бизнесом является высокий профессионализм частного предпринимателя и четкое понимание всех этапов производства товара или предоставления услуги, что позволяет эффективно управлять малым предприятием [15, с. 161].

Управление малым предприятием, как правило, централизовано: руководитель предприятия в своем подчинении имеет ограниченное число управленческого персонала (заместителя, менеджера по производству, бухгалтера, специалистов по снабжению и сбыту продукции). Функциональное управление на малом предприятии включает: управление инвестициями, инновациями, персоналом, закупками, производством, сбытом продукции и т.д.

Также особенностью малого предприятия является то, что эффективность деятельности малых предприятий в решающей степени зависит от системы мотивации и квалификации их работников, включая руководителей, от своевременности совершенствования организационной структуры управления.

В экономической науке к настоящему времени сложились следующие основные подходы к управлению малыми предприятиями: ситуационный подход, который предполагает признание важности адекватности реакции на любые изменения факторов внешней и внутренней среды малого предприятия; подход, ориентированный на управление персоналом малого предприятия с учетом эффективного использования его потенциала; система управления, ориентированная на повышение роли организационной культуры и инновационной мотивации персонала организации; управление предпринимательской деятельностью по целям; управление по результатам и его эффективность с позиций менеджмента [33, с. 18].

Стоит сказать, что система управления субъекта малого бизнеса характеризуется следующими чертами: статичность, динамизм системы, действие согласно целевым установкам, «связанность» развития системы как формальными элементами, присущими системе управления, так и неформальными элементами (например, проблема психологического климата в организации, от которого во многом зависит эффективность производственных отношений).

Как известно, малые предприятия в своей работе сталкиваются с различными проблемами и угрозами, среди которых можно назвать следующие: возможность быстрого разорения, ограниченность экономического

роста, небольшие рынки, недостаток величины оборотных средств, значительное конкурентное давление; неудовлетворительная работа малого предприятия; неудачи в попытке сокращения роста затрат, увеличение производительности труда, расширение всё сужающихся внутренних и внешних рынков; недостатки организационной структуры управления; перегрузка высшего руководства предприятия; отсутствие ориентации на долгосрочную перспективу и другие проблемы [32, с. 17].

Очевидно также, что для успешной работы любого малого предприятия необходима постановка эффективного финансового менеджмента.

На данный момент существует три эффективных метода организации структуры управления финансами малого предприятия:

1) совмещение должностей (например, главный бухгалтер и финансовый менеджер в одном лице). При этом возможно сокращение расходов на содержание финансовой службы, однако качество принимаемых управленческих решений ухудшается.

2) создание финансового отдела или финансовой должности (финансовый директор, финансовый менеджер). Стоит отметить, что на это необходимы определенные денежные средства. Позволить себе это могут те организации, которые входят в структуру объединения компаний;

3) передача финансового управления в специализированную организацию - аутсорсинг или субподряд. На современном этапе развития довольно распространенным видом аутсорсинга является ведение бухгалтерского учета специализированной организацией. Положительные стороны аутсорсинга - высокое качество принимаемых управленческих решений; отрицательные стороны - отсутствие на российском рынке широкого выбора аутсорсинговых организаций, высокие цены на их услуги [27, с. 159].

Стоит отметить, что оценка эффективности является важным элементом анализа принятых управленческих решений. Критерием эффективности организационной структуры является степень достижения поставленных целей

системы управления в условиях минимальных расходов по данному направлению.

Оценку эффективности управленческой системы проводят на основе использования сравнительного анализа. При этом спроектированная организационная структура сравнивается с эталонной [26, с. 21].

Зачастую в практической деятельности малых предприятий осуществляется экспертная оценка организационно-технического уровня анализируемой и проектируемой системы, а также отдельных её структурных элементов и принимаемых решений, либо обобщающая оценка системы управления, которая основывается на использовании количественно-качественного подхода, позволяющего оценивать эффективность управления по общей сумме воздействующих факторов [21, с. 74].

Критерии, используемые при оценках эффективности системы управления малого бизнеса, могут быть следующими.

1. Критерии, характеризующие эффективность системы управления, выражающих конечные результаты деятельности малых предприятий (например, рост объема продаж, повышение прибыли, сокращение затрат и другое).

2. Критерии, характеризующие содержание и организацию процесса управления в малых предприятиях. Сюда относятся также конечные результаты и управленческие расходы.

3. Критерии, характеризующие эффективность отдельных подсистем и элементов системы управления (к примеру, уровень централизации функций управления, принятые нормы управляемости, сбалансированность распределения прав и ответственности и другое) [22, с. 50].

Следует отметить, что взаимосвязь стратегии и структуры лежит в основе всех рекомендаций по трансформации организации управления малым предприятием. Анализ организационной структуры малого предприятия, как правило, проходит следующие этапы.

1. Постановка задач малого предприятия, разработка стратегических альтернатив.

2. Выявление и анализ факторов, влияющих на выполнение поставленных задач. Следует провести тщательный анализ экономической и производственной структуры малого предприятия.

3. Исследование целей и программы развития малого предприятия. Следует изучить, насколько цели соответствуют главной задаче предприятия.

4. Выявление недостатков организационной структуры управления.

5. Проведение оценки трудовых ресурсов малого предприятия. При этом следует изучить процессы планирования, использования ресурсов, особенности контроля. Это необходимо для выявления степени их соответствия поставленным задачам [31, с. 133].

6. На основе проведенного анализа следует разработать мероприятия по корректировке организационной структуры управления.

Таким образом, развитие малого предпринимательства является одним из стратегических факторов социально-экономического развития государства.

Малые предприятия различных организационно-правовых форм функционируют в непрерывно меняющейся окружающей среде. Их эффективность, а в ряде случаев выживаемость во многом зависят от того, насколько они адаптированы к внешней среде, в какой мере гибки, подвижны организационные структуры, какова способность к нововведениям, являющаяся основным признаком и критерием профессионализма руководителей при принятии ими управленческих решений [40].

В своей деятельности малые предприятия сталкиваются с рядом проблем: финансовыми, организационными, правовыми, информационными и другими. Чтобы успешно решать эти проблемы стоит учитывать особенности функционирования малых предприятий, разработать и реализовать стратегию управления малым бизнесом.

2 Анализ и оценка системы управления ООО «Су-48»

2.1 Общая характеристика ООО «Су-48»

В соответствии с ФЗ от 24.07.2007 №209-ФЗ «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации» ООО «СУ-48» относится к малым предприятиям. В данном законе указано, что малыми могут быть хозяйственные общества, которые и является ООО «СУ-11». Среднесписочная численность персонала за год у малых организаций не должна превышать 99 человек (в 2015 г. численность работников ООО «СУ-11» составляла 97 чел.); доход от предпринимательской деятельности за прошедший год не должен быть более 800 млн. руб. (в ООО «СУ-11» за 2015 г. он был равен 76 млн. руб.).

Компания ООО «СУ48» специализируется на проектировании и строительстве домов «под ключ» объектов жилого, промышленного, развлекательного и коммерческого назначения. Многолетний опыт работы на строительном рынке Липецка и всего региона позволяет уверенно занимать лидирующие позиции в сегменте малоэтажного и высотного строительства.

Конкурентные преимущества ООО «СУ-48»: полноценные комплексные решения – от создания проекта до выполнения внутренней отделки помещений любого масштаба и назначения; неизменная цена на работы после оформления договорных отношений; фиксированные сроки выполнения работ; возможность поэтапной оплаты в рамках договорных условий; выбор удобной для заказчика схемы работы; осуществление авторского и технического надзора на каждом объекте. Высокий профессионализм, внимательное отношение к запросам заказчика, грамотный выбор материалов и использование новейших технологий – отличительные черты строительной компании ООО «СУ-48».

ООО «СУ-48» работает по следующим направлениям деятельности: проектирование частных домов, коттеджей, зданий коммерческого,

административного и развлекательного назначения; разработка и реализация проектов по строительству спортивных сооружений: стадионы, бассейны, теннисные корты; строительство домов и коттеджей из газо- и теплоблоков, а также из материалов, выбранных заказчиком; облагораживание территорий разного назначения, ландшафтный дизайн; разработка интерьеров в разных стилях, рассчитанных на любой вкус и уровень доходов.

Компания придерживается сфокусированной (нишевой) стратегии (ориентирована на узкий сегмент заказчиков услуг).

Миссия ООО «СУ-48» - строительная компания стремится максимально удовлетворить потребности всех клиентов, посредством строительства жилых зданий и спортивных сооружений, позволяющих создать комфортные условия для проживания и занятий спортом. Все это способствует экономическому развитию г. Липецка и Липецкой области, где ООО «СУ-11» осуществляет свою деятельность, а также достижению благосостояния сотрудников и гармоничному сочетанию всех интересов клиентов и компании.

Стратегические цели ООО «СУ-48» следующие: увеличение рыночной доли; увеличение финансовых ресурсов; повышение эффективности деятельности; получение стабильной прибыли.

В таблице 5 представлены основные показатели деятельности предприятия за 2013-2015 годы.

В 2013 г. выручка от продаж фирмы составила 89224 тыс. руб., в 2014 г. она сократилась на 7548 тыс. руб., или на 8,5%, и составила 81676 тыс. руб. В 2015 г. последовало дальнейшее сокращение выручки от продаж до 76016 тыс. руб. Подобная тенденция характерна и для себестоимости продаж.

Выручка от продаж (с НДС) в 2015 г. составила 76016 тыс.руб., в т.ч. собственными силами - 44849 тыс.руб. Себестоимость выполненных работ – 67483 тыс.руб., в том числе собственных затрат - 33206 тыс.руб. Прибыль по основной деятельности составила 1222 тыс.руб. Чистая прибыль – 133 тыс.руб.

Основными видами деятельности, осуществляемыми организацией в 2015 году являлись (объем выполненных работ приведен без учета НДС): 1)

строительство домов и коттеджей - 62025 тыс. руб.; 2) ландшафтный дизайн - 7283 тыс. руб.; 3) разработка интерьеров - 1826 тыс. руб.; 4) проектные услуги - 378 тыс. руб.; 5) реализация проектов по строительству спортивных сооружений - 3798 тыс. руб.; 6) прочая деятельность - 706 тыс. руб.

Таблица 5 - Основные показатели деятельности ООО «СУ-11» 2013-2015 гг.

Показатели	Годы			Абсолютное изменение		Относительное изменение, %	
	2013	2014	2015	2014г./2013г.	2015г./2014г.	2014г./2013г.	2015г./2014г.
Выручка, тыс. руб.	89224	81676	76016	-7548	-5660	91,5	93,1
Себестоимость продаж, тыс. руб.	82884	73577	67483	-9307	-6094	88,8	91,7
Прибыль от продаж, тыс. руб.	1302	1853	1222	551	-631	142,3	65,9
Чистая прибыль, тыс. руб.	417	597	133	180	-464	143,2	22,3
Рентабельность продаж, проц.	1,5	2,3	1,6	0,8	-0,7	153,3	69,6
Фондоотдача, руб.	7,0	5,3	5,9	-1,7	0,6	75,7	111,3
Фондоемкость, руб.	0,14	0,19	0,2	0,05	0,01	135,7	105,3

Чистая прибыль и прибыль от продаж в течение 2013-2014 гг. имели тенденцию к возрастанию. В 2015 г. их величина снизилась в связи со снижением общей величины доходов. Рентабельность продаж ООО «СУ-11» в 2013 г. составила 1,5%, в 2014 г. – 2,3%, в 2015 г. – 1,6%. Значит в 2015 г. на 100 руб. выручки от продаж предприятие получило 1,6 руб. прибыли от продаж. Анализируя показатели фондоотдачи и фондоемкости за 2013-2014 гг., можно отметить, что эффективность использования финансовых ресурсов предприятия, и, в частности, основных средств, несколько понизилась. Это связано с большими темпами роста основных средств и общей величины активов по сравнению с темпом роста выручки от продаж. В 2015 г. наблюдалось улучшение данных показателей, что следует оценить положительно.

Проведем анализ показателей по данным бухгалтерского баланса ООО «СУ-11 2013-2015гг.

Проводя анализ данных, представленных в таблице 6, можно сделать вывод о том, что основную долю активов в 2013-2015 гг. занимают внеоборотные активы.

Таблица 6 - Основные результаты деятельности ООО «СУ-11» 2013-2015 гг.

Показатели	Годы			Абсолютное изменение		Относительное изменение, %	
	2013	2014	2015	2014г./2013г.	2015г./2014г.	2014г./2013г.	2015г./2014г.
Внеоборотные активы, тыс. руб.	12783	15382	12846	2599	-2536	120,3	83,5
Оборотные активы, тыс. руб.	8185	5712	6786	-2473	1074	69,8	118,8
Денежные средства, тыс. руб.	2342	612	3016	-1730	2404	26,1	492,8
Дебиторская задолженность, тыс. руб.	2385	1779	995	-606	-784	74,6	55,9
Активы, тыс. руб.	20968	21094	19632	126	-1462	100,6	93,1
Собственный капитал, тыс. руб.	19238	19510	15261	272	-4249	101,4	78,2
Краткосрочный заемный капитал, тыс. руб.	1730	1584	4371	-146	2787	91,6	275,9

На долю оборотных активов в 2014 г. приходится 27,1%, в 2015 г. – 34,6%, остальная часть представлена внеоборотными активами. В 2013 г. наблюдается снижение активов, связанное с уменьшением стоимости оборотных и внеоборотных активов. В 2014 году продолжается тенденция снижения величины оборотных активов, тогда как стоимость внеоборотных активов увеличилась и составила на конец 2014 г. 15382 тыс. руб., а на конец 2015 г. - 12846 тыс. руб.

Анализ влияния организационной структуры на финансовые показатели проведем на основе изучения влияния изменения коэффициента эффективности организационной структуры на рентабельность предприятия. Коэффициент эффективности организационной структуры рассчитывается как отношение эффекта от функционирования этой структуры к затратам на управление. В ООО «СУ-11» конечный результат, полученный от функционирования организационной структуры управления составил в 2015 г. 133 тыс. руб.

Затраты на управление составили 7311 млн. руб. Коэффициент эффективности организационной структуры составил 0,018 (133/7311).

Исходные данные представлены в таблице 7.

Таблица 7 - Исходные и расчетные данные для анализа

Год	Рентабельность продаж, коэф.	Коэффициент эффективности оргструктуры, коэф.	x^2	xy
	y	x		
2010	0,008	0,009	0,000081	0,000072
2012	0,011	0,016	0,000256	0,000176
2013	0,015	0,018	0,000324	0,00027
2014	0,023	0,096	0,009216	0,002208
2015	0,016	0,083	0,006889	0,001328
Сумма	0,073	0,222	0,016766	0,004054
В среднем	0,015	0,044	-	-

Уравнение прямой регрессии имеет вид:

$$y_x = a + bx, \quad (1)$$

где x - коэффициент стабильности кадров предприятия, доли единицы;

y_x – производство зерновых и зернобобовых, ц.;

a, b - параметры уравнения.

Для определения параметров уравнения a и b составим систему нормальных уравнений. Первое уравнение последовательно умножим на коэффициенты при неизвестных a и b, после каждое уравнение просуммируем:

$$\begin{cases} \sum y = an + b \sum x \\ \sum yx = a \sum x + b \sum x^2 \end{cases}$$

где n – число единиц совокупности.

$$\begin{cases} 0,073 = 5a + 0,222b \\ 0,004 = 0,222a + 0,017b \end{cases}$$

Разделим каждый член уравнения на коэффициенты при параметре a (в первом уравнении на 5, во втором – на 0,222):

$$\begin{cases} 0,015 = a + 0,044b \\ 0,018 = a + 0,077b \end{cases}$$

Вычтем из второго уравнения первое и найдем параметр b:

$$0,003 = 0,033b; b = 0,003/0,033 = 0,091.$$

Подставив значение b в первое уравнение, найдем значение a :

$$a = 0,015 + 0,044 * 0,091 = 0,019.$$

Уравнение регрессии имеет вид: $y_x = 0,019 + 0,091x$.

Проведенные расчеты показывают, что наблюдается прямая связь между значениями коэффициента организационной структуры и рентабельностью продаж, то есть с ростом коэффициента эффективности организационной структуры повышается рентабельность продаж и наоборот.

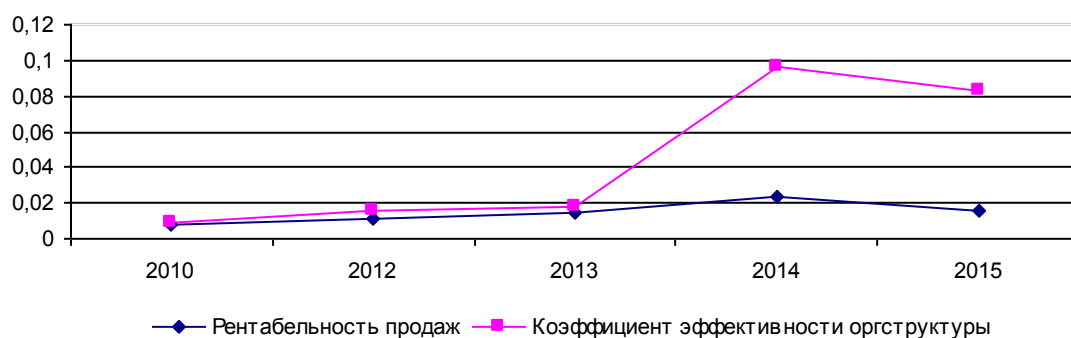


Рисунок 1 – Фактические и выровненные показатели, характеризующие рентабельность продаж с учетом изменения коэффициента эффективности организационной структуры ООО «СУ-48»

Таким образом, компания ООО «СУ-48» предлагает услуги по строительству частных коттеджей, дач и загородных домов в Липецке. У предприятия рентабельность продаж и остается на достаточно низком уровне, что связано с увеличением затрат фирмы. Положительным моментом в деятельности предприятия является рост прибыли. Наблюдается прямая связь между изменением рентабельности продаж и коэффициентом эффективности организационной структуры предприятия.

2.2 Анализ структуры управления ООО «Су-48»

В настоящее время среднесписочная численность работников ООО «СУ-24» составляет 97 чел. В таблице 8 представлен состав персонала предприятия по различным признакам.

Таблица 8 - Состав персонала ООО «СУ-48» по полу, возрасту и образованию

Наименование	Годы			Отклонение (+,-)		Темп роста, %	
	2013	2014	2015	2014 от 2013	2015 от 2014	2014 к 2013	2015 к 2014
Среднесписочная численность работников всего, чел.	82	90	97	8	7	109,8	107,8
Половой состав работников:							
Численность работников-мужчин, чел.	56	61	69	5	8	108,9	113,1
Численность работников-женщин, чел.	26	29	28	3	-1	111,5	96,6
Возрастной состав работников:							
Численность работающих в возрасте до 30 лет, чел.	10	12	14	2	2	120,0	116,7
Численность работающих в возрасте от 31 до 45 лет, чел.	54	55	58	1	3	101,9	105,5
Численность работающих в возрасте свыше 45 лет, чел.	18	23	25	5	2	127,8	108,7
Образовательный состав работников:							
Численность работающих, имеющих среднее образование, чел.	12	14	15	2	1	116,7	107,1
Численность работающих, имеющих среднее специальное образование, чел.	31	32	30	1	-2	103,2	93,8
Численность работающих, имеющих высшее образование, чел.	39	44	52	5	8	112,8	118,2

В течение 2013-2015 гг. среднесписочная численность работников предприятия увеличивалась. Большая часть работников предприятия – работники мужского пола: в 2015 г. их численность составила 69 чел., а численность работников-женщин составила 28 чел. Возрастная структура работников предприятия характеризуется преобладанием работников, находящихся в возрасте от 31 до 45 лет. Самая немногочисленная категория – численность работников, в возрасте до 30 лет.

Характеризуя образовательный состав работников ООО «СУ-48», следует отметить, что большая часть его работников имеет высшее образование – 52 чел. в 2015 г.; численность работников со средним образованием – 15 чел.; численность работников, имеющих среднее специальное образование – 30 чел.

Следует также провести анализ движения кадров предприятия. Данные для такого анализа содержатся в таблице 9.

Таблица 9 - Показатели, характеризующие движение персонала ООО «СУ-48»

Показатель	Годы			Отклонение (+,-)	
	2013	2014	2015	2014 от 2013	2015 от 2014
1. Среднесписочная численность работников, чел.	82	90	97	8	7
2. Принято, чел.	12	15	13	3	-2
3. Уволено, чел., в том числе:	4	8	8	4	0
3.1. по собственному желанию	1	0	1	-1	1
3.2. за нарушение трудовой дисциплины	2	6	6	4	0
4. Численность работников, проработавших весь год, чел.	70	76	78	6	2
5. Численность работников, проработавших более года, чел.	64	68	72	4	4
6. Коэффициент оборота по приему (п.2/п.1)	0,146	0,167	0,134	0,021	-0,033
7. Коэффициент оборота по выбытию (п.3/п.1)	0,049	0,089	0,082	0,040	-0,007
8. Коэффициент текучести кадров ((п.3.1+п.3.2)/п.1)	0,037	0,067	0,072	0,030	0,005
9. Коэффициент постоянства кадрового состава (п.4/п.1)	0,854	0,844	0,804	-0,010	-0,040
10. Коэффициент устойчивости кадрового состава (п.5/п.4)	0,914	0,895	0,923	-0,019	0,028

Коэффициент оборота по приему в ООО «СУ-48» в 2013 г. составил 14,6%, в 2014 г. он увеличился до 16,7%, в 2015 г. произошло его снижение до 13,4%. Коэффициент оборота по выбытию в ООО «СУ-48» в 2013 г. составил 4,9%, в 2014 г. он увеличился до 8,9%, в 2015 г. произошло его снижение до 8,2%. Текучесть кадров в 2013-2015 гг. увеличилась и составила в 2015 г. 7,2%. Норматив текучести кадров в рассматриваемой организации составляет 7%. Таким образом, фактический показатель текучести кадров ООО «СУ-48» превысил норматив, что является неблагоприятным моментом в деятельности по управлению персоналом предприятия. Несмотря на некоторое увеличение текучести кадров, в целом персонал предприятия является достаточно стабильным: коэффициент стабильности кадров в 2015 г. составил 0,804, а коэффициент устойчивости кадрового состава – 0,923.

Организационная структура ООО «СУ-48» представлена на рисунке 2.

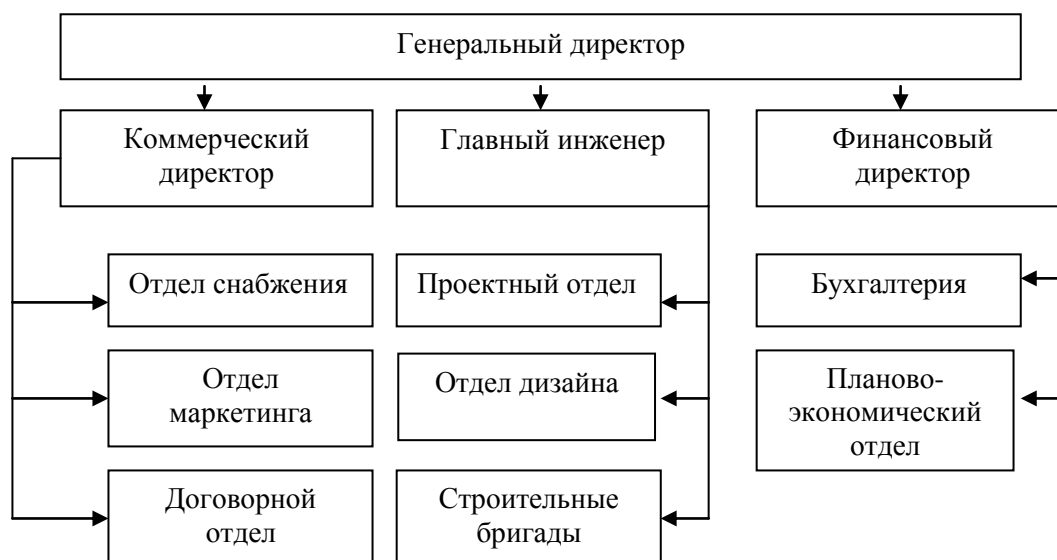


Рисунок 2 – Организационная структура ООО «СУ-48»

Организационная структура ООО «СУ-48» является линейно-функциональной.

Руководителем и организатором строительной деятельности на предприятии является генеральный директор предприятия. Директор предприятия является уполномоченным лицом и осуществляет руководство хозяйственной, производственной и финансовой деятельностью предприятия. Он наделен необходимыми правами и несет ответственность за функционирование всего предприятия, за качество услуг, состояние и техническое развитие предприятия, организацию ритмичного снабжения предприятия всем необходимым, реализацию строительных услуг, выполнение договорных обязательств, условия труда, отдыха и быта коллектива работников, подготовку и повышение квалификации кадров и т.п.

Кроме того, функции подбора кадров, их расстановки, организации труда выполняет генеральный директор.

Действуя от имени предприятия, директор отдает распоряжения об использовании имущества и денежных средств предприятия, заключает договоры с отдельными лицами и организациями выдает доверенности работникам предприятия и доверенным лицам на приобретение материальных ценностей, необходимых для деятельности предприятия, издает приказы по

предприятию, поощряет хороших работников, а в случае необходимости налагает взыскания вплоть до увольнения за неудовлетворительную работу.

Техническую политику на предприятии осуществляет главный инженер. Он руководит организацией и технической подготовкой строительной деятельности, занимается вопросами лучшего использования основных фондов оборудования, технического перевооружения предприятия, ремонта, обеспечения энергией, он способствует развитию рационализаторства и изобретательства, отвечает за техническую информацию.

Финансовой работой руководит финансовый директор, ему подчиняются главный бухгалтер и начальник планово-экономического отдела.

Главный бухгалтер ООО «СУ-48» выполняет функции по регистрации и обобщению информации об имуществе, обязательствах организаций и движении имущества путем документального учета всех хозяйственных операций. Кроме своей непосредственной работы бухгалтер предприятия ООО «СУ-48» ведёт делопроизводство организации (то есть исполняет функции секретаря). Бухгалтер перегружен работой, особенно в период бухгалтерской и налоговой отчетности.

В ООО «СУ-48» работают три строительные бригады. Бригадир руководит работой бригады по выполнению поставленного задания. Это, как правило, не освобожденный высококвалифицированный рабочий, который распределяет задания между членами бригады, следит за качеством выполнения работы, применением передовых методов и приемов труда, рациональным использованием оборудования, приспособлений и инструментов, соблюдением правил охраны труда и техники безопасности.

Органы управления в ООО «СУ-48» делятся по уровням. Каждый уровень управления возглавляет ответственный (линейный) руководитель, который отвечает за работу подчиненного ему структурного подразделения.

В свою очередь, функциональные органы управления изучают информацию о деятельности структурных подразделений и вырабатывают решения. Каждое управленческое решение тщательно готовится, чтобы его

реализация была правильно понята исполнителями и не противоречила задачам предприятия, а также ранее принятым решениям, проверяются возможные последствия его осуществления. Новые решения должны быть целенаправленны, а их исполнение должно осуществляться по понятной для исполнителя методике.

В таблице 10 представлены недостатки организационной структуры предприятия.

Таблица 10 – Недостатки организационной структуры ООО «СУ-48»

Отмечаемые недостатки	Причины недостатков	Место возникновения
Отсутствие звеньев, занимающихся вопросами стратегического планирования	Вопрос стратегического планирования, в первую очередь, вопрос руководителя	Генеральный директор Коммерческий директор
В работе руководителей практически всех уровней оперативные проблемы доминирует над стратегическими	Недостаточное делегирование полномочий нижестоящим уровням. Вопросы в пределах их компетенции они должны решать самостоятельно.	Проектный отдел Строительные бригады
Малая гибкость и приспособляемость к изменению ситуации.	Недостаточное делегирование полномочий нижестоящим уровням. Они должны приспосабливаться к изменениям, не дожидаясь команды сверху	Главный инженер Коммерческий директор Финансовый директор
Перегрузка работников непрямыми должностными обязанностями	Нерациональная организационная структура. Нехватка персонала.	Генеральный директор Главный бухгалтер
Наличие излишних промежуточных звеньев	Промежуточные звенья которые находятся между работниками и управленцем, принимающим решения. Управленцы верхнего уровня подвержены перегрузке.	Коммерческий директор Финансовый директор

ООО «СУ-48» работает на строительном рынке г. Липецка и Липецкой области 4 года осуществляет полный спектр услуг в области проектирования и строительства объектов. Однако в последний год предприятие стало терять свой вес на рынке. Возможной причиной может быть несоответствие организационной структуры тому этапу роста и развития, на котором находится ООО «СУ-48».

В результате анализа организационной структуры и стратегии ООО «СУ-48» были выявлены следующие проблемные зоны: существующая на данный момент организационная структура компании характеризуется некоторым количеством нерациональных функциональных связей и избыточным количеством уровней управления, что ограничивает эффективность управленческих решений; недостаточно четко формализовано распределение полномочий и ответственности между руководителями функциональных и зарабатывающих подразделений; дублирование функций и ненужные затраты.

Для оценки эффективности существующей организационной структуры ООО «СУ-48» необходимо осуществить анализ ряда показателей, представленных в таблицах 11, 12.

Таблица 11 – Данные для оценки показателей, характеризующих эффективность организационной структуры ООО «СУ-48»

Наименование	2013	2014	2015
РП - конечный результат (эффект), полученный от функционирования организационной структуры предприятия, тыс. руб.	417	597	133
ЗУ - затраты на управление, тыс. руб.	5038	6246	7311
ПЗВФ - количество звеньев существующей организационной структуры ООО «СУ-48»	12	12	12
ПЗВО - оптимальное количество звеньев организационной структуры	8	8	8
КОЗ - количество работ, закрепленных за несколькими подразделениями	1000	1100	1100
КН - нормативное количество работ	1400	1400	1500
РФЦ - количество принятых решений при выполнении данной функции на верхних уровнях управления	156	202	256
РФ - общее число принятых решений на всех уровнях управления	775	856	916

Из таблицы 11 видно, что наблюдается рост расходов на управление при одновременном снижении конечного эффекта в 2015 г. до 133 тыс. руб. В организации насчитывается 12 звеньев управления, растет число принятых управленческих решений.

Следует отметить снижение коэффициента эффективности организационной структуры ООО «СУ-48» в исследуемом периоде. Это свидетельствует о росте затрат на управление при снижении финансовых результатов деятельности предприятия. Коэффициент звенности ООО «СУ-48» в 1,5 раза выше своего нормативного значения, это свидетельствует о том, что

управленческий штат предприятия значительно превышает необходимые нормы, которые приняты из расчета на одного управленца должно приходиться не более 8 рабочих.

Таблица 12 - Показатели, характеризующие эффективность организационной структуры ООО «СУ-48»

Наименование показателя	Методика расчета	2013	2014	2015
Коэффициент эффективности организационной структуры управления	КЭ = РП/ЗУ Норма - рост	0,018	0,096	0,083
Коэффициент звенности	КЗВ = ПЗВФ/ПЗВО Норма - 1	1,5	1,5	1,5
Коэффициент дублирования функций	КД = КОЗ/КН Норма – 1	0,71	0,79	0,73
Степень централизации функций	КЦ = РФЦ/РФ	0,20	0,24	0,28

Коэффициент дублирования функций ООО «СУ-48» ниже нормативного значения, следовательно, на предприятии имеется дублирование некоторых управленческих функций на различных уровнях управления. Степень централизации функций на предприятии невысокая, об этом свидетельствует низкое значение показателя.

Стоит отметить, что в современных условиях экономической нестабильности стратегия ООО «СУ-48» меняется стратегия предприятия. В 2016 году основной задачей предприятия стала минимизация влияния финансового кризиса на его деятельность, поэтому основные усилия сосредоточены на оптимизации расходов и повышении эффективности по всем направлениям. Однако существующая организационная структура не подходит данной стратегии, в связи с чем необходима ее трансформация.

Подводя итоги проведенного анализа необходимо отметить, что существующая структура управления ООО «СУ-48» неэффективна поскольку аппарат управления предприятия необоснованно велик и имеются случаи дублирования функций управления. Организационная структура ООО «СУ-48» не соответствует стратегии предприятия и требует корректировки.

2.3 Оценка системы управления ООО «СУ-48»

Деятельность ООО «СУ-48» во всех социально-значимых областях деятельности определяется действующими на предприятии политиками, в которых отражаются стратегия бизнеса и цели деятельности.

В управлении ООО «СУ-48» активно используются административные методы. Такие методы управления в ООО «СУ-48» базируются на следующих документах: на системе нормативно-законодательных актов России; на системе составляемых в ООО «СУ-48» планах, прогнозов; на системе оперативного управления (сюда можно отнести поощрения, санкции, участие в управлении, а также делегирование полномочий и ответственности по направлению сверху вниз по карьерной лестнице).

Стоит отметить, что деятельность компании регламентируется уставом ООО «СУ-48». Поддержанию эффективной работы способствует разработка, корректировка и утверждение организационной структуры управления. Данная структура дает возможность отслеживать непосредственный процесс управления на всех уровнях от простых рабочих до топ-менеджеров и руководителей отделов.

В свою очередь, распорядительные методы управления в ООО «СУ-48» характеризуются следующим. Они выражаются приказами, распоряжениями, инструкциями, положениями о различных подразделениях, которые обязательны к исполнению соответствующими сотрудниками ООО «СУ-48». Кроме того, можно назвать и такие документы распорядительного воздействия: приказы о приеме на работу, переводе внутри компании, об увольнении с работы; распоряжения о работе в выходные и праздничные дни при существующей необходимости; распоряжение о присвоении квалификации; об организации производственной практики.

В таблице 13 представлены основные аспекты системы управления ООО «СУ-48».

Таблица 13 – Основные аспекты системы управления предприятием ООО «СУ-48»

Ключевые аспекты системы управления	Реализованные цели 2015 года и комментарии
Сотрудники ООО «СУ-48» и соблюдение прав человека	Выполнение требований по заключенному коллективному договору ООО «СУ-48» в 2015 году.
Повышение организационной эффективности	Рост производительности труда не был достигнут.
Комплектование и обеспечение преемственности	Реализован процесс мониторинга и профилактики проблем с комплектованием кадров. Текучесть находится под контролем менеджмента, на управляемом уровне.
Мотивация персонала	Действует моральная и материальная мотивация персонала.
Развитие персонала	Внедрены новые методики оценки топ-менеджмента Разработаны профессиональные стандарты для основных профессий. Внедрена система профессиональной оценки кадров.

В таблице 14 представлена оценка исполнительности аппарата управления ООО «СУ-48» (главный инженер, коммерческий директор, финансовый директор, главный бухгалтер, начальники отделов).

Таблица 14 - Оценка исполнительности аппарата управления предприятием

Группы документов	2013 г.					
	Фактический срок	Плановый срок	Отклонение	Коэффициент весомости	Отклонение с учётом Кв	Кис
Плановые	25	20	5	1	5	-
Технологические спецификации	12	10	2	0,8	1,6	-
Контрольные	3	2	1	0,5	0,5	-
Итого	40	32	8	-	7,1	0,78
Группы документов	2014 г.					
	Фактический срок	Плановый срок	Отклонение	Коэффициент весомости	Отклонение с учётом Кв	Кис
Плановые	23	20	3	1	3	-
Технологические спецификации	11	10	1	0,8	0,8	-
Контрольные	7	2	5	0,5	2,5	-
Итого	41	32	9	-	6,3	0,80
Группы документов	2015 г.					
	Фактический срок	Плановый срок	Отклонение	Коэффициент весомости	Отклонение с учётом Кв	Кис
Плановые	30	20	10	1	10	-
Технологические спецификации	14	10	4	0,8	3,2	-
Контрольные	3	2	1	0,5	0,5	-
Итого	47	32	15	-	13,7	0,57

Наиболее низкий показатель исполнительности аппарата управления ООО «СУ-48» характерен для 2015 г. (это объясняет минимальное значение коэффициента отсутствия потерь в данном периоде по сравнению с другими периодами). Отклонение в исполнении письменных распоряжений руководства составляет целых 15 дней. Таким образом, исполнительность управленцев достаточно низка – в среднем она составляет 72%, то есть 28% всех документов исполняются со значительной задержкой (она составляет от 1 до 10 дней, в среднем по каждому документу – 3 дня), что недопустимо, поскольку отрицательно сказывается на работе предприятия в целом.

Для того чтобы оценить экономические результаты от проведения управленческих мероприятий, используются соответствующие методики. Так, основные критерии и показатели эффективности управления выглядят следующим образом:

- коэффициент управленческого персонала (соотношение численности менеджеров высшего звена и общего количества работников, занятых на предприятии);
- коэффициент расходов на управление (отношение общих затрат организации к расходам на управленческую деятельность);
- отношение управленческих расходов к объему продаж;
- эффективность совершенствования управления (экономический эффект за год делится на объем денежных средств, затраченных на управленческие мероприятия).

Динамика представленных коэффициентов отражают рисунки 3-5.

На рисунке 3 видно, что коэффициент управленческого персонала ООО «СУ-48» имел тенденцию к росту с 0,16 в 2013 г. до 0,20 в 2015 г. Это свидетельствует об увеличении численности руководящих работников по сравнению с численностью основного персонала.

В соответствии с рисунком 4 коэффициент расходов на управление характеризуется отрицательной динамикой.

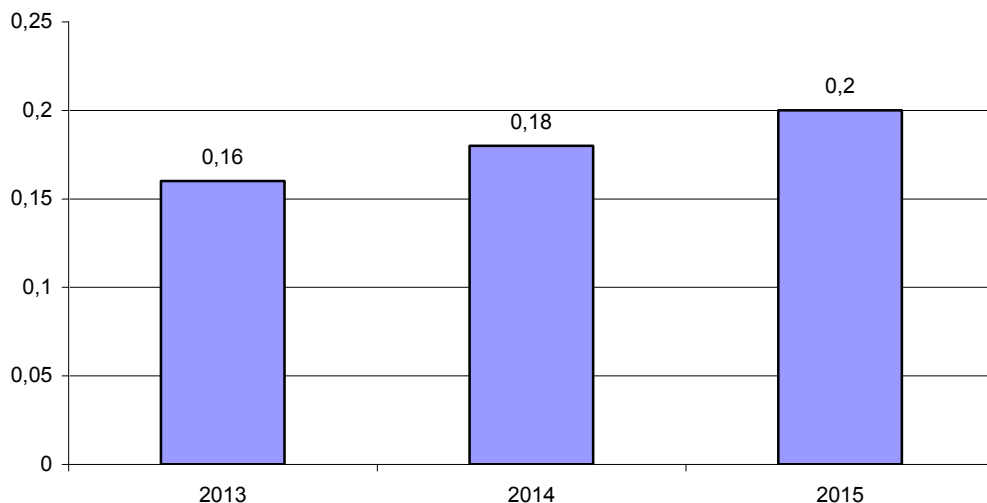


Рисунок 3 – Динамика коэффициента управленческого персонала ООО «СУ-48»

Так, в 2013 г. он был равен 16,5, в 2014 г. – 11,8, в 2015 г. – 9,2. Таким образом, общие расходы предприятия существенно превышают расходы на управленческую деятельность.

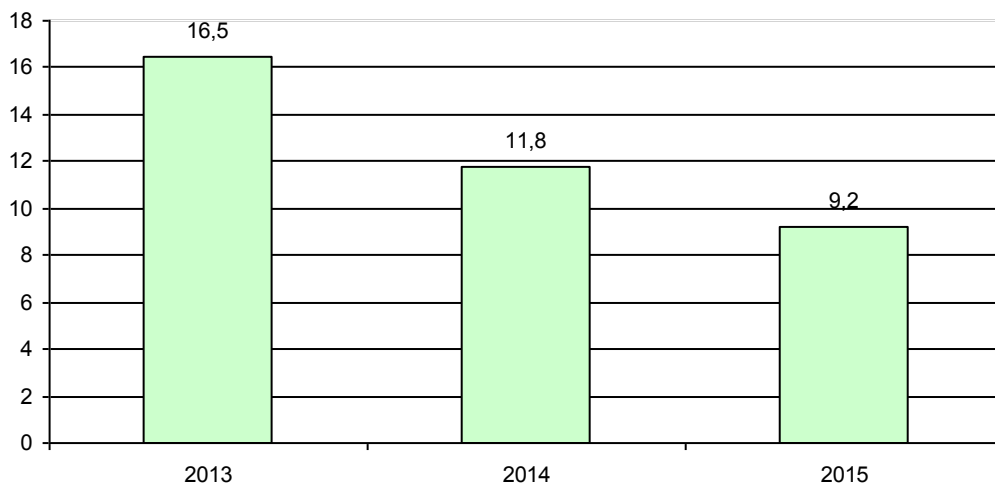


Рисунок 4 – Динамика коэффициента расходов на управления ООО «СУ-48»

Как следует из рисунка 5, прослеживается положительная тенденция показателя, выражающего отношение управленческих расходов к выручке от продаж.

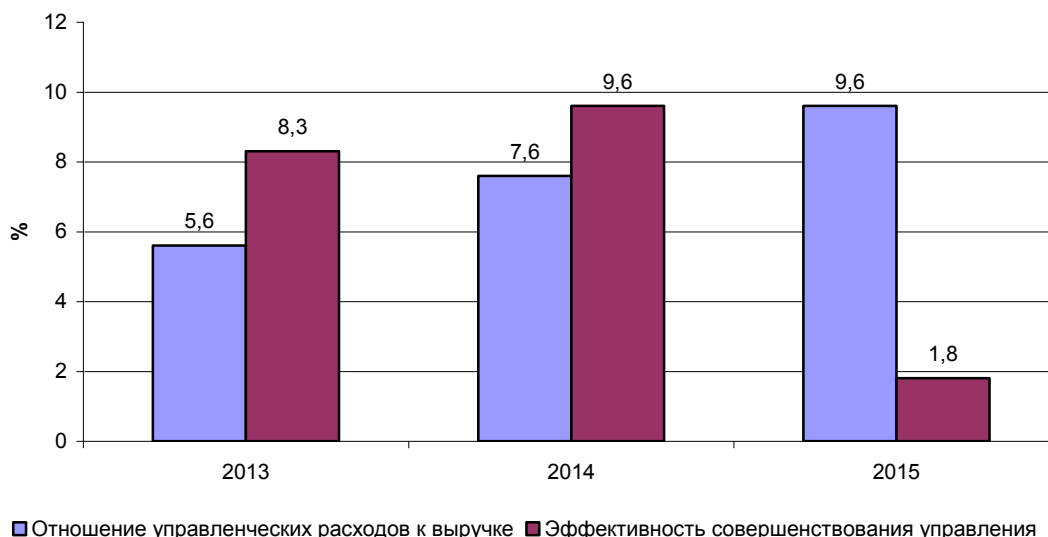


Рисунок 5 – Динамика коэффициента, выражающего отношение управленческих расходов к выручке и эффективности совершенствования управления ООО «СУ-48»

Из рисунка 5 также следует, что эффективность совершенствования управления по данным ООО «СУ-48» снижается, что оценивается отрицательно.

Оценка системы управления ООО «СУ-48» представлена в таблице 15.

Таблица 15 – Оценка системы управления ООО «СУ-48»

Наименование	Критерии, по которым осуществлялся анализ эффективности системы управления	Оценка в баллах (0-1)
1	2	3
Достижение цели	Уровень достижения поставленных целей	0,5
	Поддержание и роста доли рынка	0,4
	Стабильное развитие предприятия как целостной экономической системы	0,5
	Финансовая устойчивость предприятия	0,5
Качество функционирования	Соотношение уровней централизации и децентрализации управления	0,6
	Гибкость организационных аспектов предприятия	0,5
	Соответствие целей и организационной структуры предприятия	0,5
	Степень эффективности оперативного анализа информационных ресурсов	0,5
	Оперативность и точность выдачи информации, согласно требованиям	0,4

Продолжение таблицы 15

1	2	3
	Надежность и безопасность информационных источников	0,5
	Своевременность поступления необходимой информации	0,5
	Наличие необходимой информации	0,6
	Экономия от объемов сбора, обработки и передачи информации	0,5
	Доля управленческих затрат управления в общих затратах предприятия	0,6
Экономичность	Затраты на обучение управляющих работников	0,3
	Расходы на поиск специалистов по управлению	0,3
	Эффективность работы руководящих работников	0,5
	Точность решений руководителей	0,6
	Надежность и обоснованность решений руководителей	0,6
	Скорость подготовки и принятия управленческих решений	0,4
	Гибкость и последовательность принимаемых управленческих решений	0,4
	Гибкость системы продвижения по карьерной лестнице	0,5
Изменения в качестве рабочей силы	Полномочия работников и их ответственность	0,3
	Удовлетворения работниками выполняемой работой	0,6
	Гибкость и приспособленность к изменяющимся условиям внешней среды	0,4
Внешние и внутренние социально-экономические условия	Способность предприятия правильно воспринимать, прогнозировать внешние условия	0,4
	Наличие стратегических целей	0,3
	Способность предприятия эффективно использовать имеющиеся ресурсы	0,3
	Степень согласованности действий структурных подразделений предприятия для достижения поставленных целей	0,4
	Итого	13,4
Максимально возможная сумма равна 29		

Показатели эффективности системы управления оценивались экспертами ООО «СУ-48» в баллах. Полученная оценка составила 13,4 баллов из 29 максимальных баллов. Это свидетельствует о том, что система управления исследуемой компании далека от совершенства и нуждается в трансформации. Так, имеются проблемы со способностью эффективно использовать ресурсы,

отсутствуют обоснованные стратегические цели; зачастую дублируются полномочия сотрудников; имеются завышенные затраты на управление.

Таким образом, проведенный анализ системы управления ООО «СУ-48» позволяет сделать следующие выводы.

Строительное предприятие ООО «СУ-48» в исследуемом периоде работало с переменным успехом, характеризовалось средней деловой активностью, неустойчивым финансовым состоянием. Причем если в 2013-2014 гг. отдельные финансовые показатели имели высокие значения, то в 2015 г. наблюдается ухудшение их значений.

Организационная структура ООО «СУ-48» является линейно-функциональной и характеризуется следующими проблемными моментами: имеются нерациональные функциональные связи и избыточное количество уровней управления; дублирование функций и ненужные затраты.

В 2016 году основной задачей предприятия стала минимизация влияния финансового кризиса на его деятельность, поэтому основные усилия сосредоточены на оптимизации расходов и повышении эффективности по всем направлениям. Однако существующая организационная структура не подходит данной стратегии, в связи с чем необходима ее трансформация.

Исполнительность управленцев достаточно низка – в среднем она составляет 72%, то есть 28% всех документов исполняются со значительной задержкой.

Оценка системы управления ООО «СУ-48» выявила также ряд проблемных моментов. В связи с этим система управления предприятия нуждается в корректировке.

3 Совершенствование системы управления ООО «Су-48»

3.1 Формирование стратегии развития ООО «Су-48»

В анализе деятельности предприятия большую помощь оказывает технология SWOT-анализа. Данный вид анализа выявляет слабые и сильные стороны компании, сопоставляет их с действующими угрозами и имеющимися возможностями, в результате помогает определить направления стратегического развития компании. В таблице 16 представлен SWOT-анализ деятельности предприятия.

Таблица 16 - SWOT-анализ деятельности ООО «СУ-48»

1	2	3
	<p>ВОЗМОЖНОСТИ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Появление новых технологий строительства. 2. Доступность необходимых ресурсов. 3. Участие в государственных программах ипотечного кредитования. 4. Строительство малобюджетных, но энергоэффективных экодомов. 	<p>УГРОЗЫ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Нестабильная макроэкономическая ситуация в РФ. 2. Высокое конкурентное давление. 3. Изменение доходов населения. 4. Рост цен на материальные ресурсы.
<p>СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Стабильный поток заказов. 2. Квалифицированные кадры. 3. Хорошая материально-техническая обеспеченность. 4. Хорошая репутация у заказчиков. 5. Активная маркетинговая политика. 	<p>Поле «СИБ»</p> <p>Значительные возможности ведения конкурентной борьбы обусловлены стабильностью потока заказов у фирмы. Возможно повышение спроса на услуги фирмы вследствие применения новых технологий в строительстве. Привлечение новых заказчиков за счет строительства экодомов и проведения активной маркетинговой политики.</p>	<p>Поле «СИУ»</p> <p>Росту конкуренции можно противопоставить расширение деятельности за счет продвижения экодомов. Вследствие хорошего имиджа фирмы, активной маркетинговой политики рост цен на материальные ресурсы не окажет существенного влияния на положение компании.</p>

Продолжение таблицы 16

1	2	3
<p>СЛАБЫЕ СТОРОНЫ</p> <p>1. Высокие затраты. 2. Неустойчивое финансовое положение. 3. Нерациональная структура управления. 4. Несоответствие реализуемой стратегии реальным возможностям.</p>	<p>Поле «СЛВ»</p> <p>Неустойчивое финансовое положение можно поправить за счет продаж от строительства экодомов. Стабильный спрос на услуги компании компенсирует высокие затраты. Совершенствование структуры управления позволит оптимизировать затраты. Разработка новой стратегии позволит повысить эффективность работы фирмы.</p>	<p>Поле «СЛУ»</p> <p>Появление конкурентов приведет к излишним расходам. Относительно высокие цены на ресурсы могут вызвать потерю доли рынка компании.</p>

В таблице 16 имеющиеся у предприятия сильные и слабые стороны сопоставлены с рыночными возможностями и угрозами.

Слабые стороны ООО «СУ-48»: высокие затраты; неустойчивое финансовое положение; нерациональная структура управления; несоответствие реализуемой стратегии реальным возможностям: в настоящее время стратегия направлена на увеличение доли рынка на строительном рынке. Однако в условиях финансовых сложностей речь идет о стабилизации финансового положения предприятия и сохранении имеющейся доли рынка. Реальных возможностей для увеличения доли рынка у предприятия в настоящее время нет.

Основные угрозы компании: нестабильная макроэкономическая ситуация в РФ; высокое конкурентное давление; изменение доходов населения; рост цен на материальные ресурсы.

Сильные стороны ООО «СУ-48»: стабильный поток заказов; квалифицированные кадры; хорошая материально-техническая обеспеченность; хорошая репутация у заказчиков; активная маркетинговая политика.

У предприятия ООО «СУ-48» в настоящее время имеются следующие возможности: появление новых технологий строительства; доступность необходимых ресурсов; участие в государственных программах ипотечного

кредитования; строительство малобюджетных, но энергоэффективных экодомов.

В основе стратегии компании в условиях экономической нестабильности должна лежать ориентация на минимизацию издержек в целях повышения финансовой устойчивости и внедрение инновационных технологий в строительстве.

В соответствии с таблицей 16 в поле немедленного реагирования предприятия попадают угрозы, связанные с появлением новых конкурентов, которую можно уменьшить путем строительства инновационных домов – экодомов.

Падение курса национальной валюты, снижение спроса на жилую недвижимость и работа в условиях экономической и политической нестабильности вносят свои корректировки в планы ООО «СУ-48».

С начала кризисных явлений в экономике выросли цены практически на все строительные материалы. Так, стоимость гипсокартона выросла на 15%, всех сухих строительных смесей – на 10-12%, теплоизоляционных материалов – на 10%». Рост себестоимости строительства приведет к повышению цен на строительные объекты для потребителя, а это ведет к снижению спроса. В этих условиях компания вынуждена сдерживать цены за счет низкой маржи. Однако это ведет к снижению рентабельности деятельности предприятия. В связи с этим предприятию рекомендуется строительство и продвижение малобюджетных энергоэффективных экодомов.

Главные аспекты такого строительства - энергетическая эффективность, комфортное пребывание в здании и снижение негативного воздействия на окружающую среду.

Энергоэффективный дом - это дом с малым энергопотреблением. Принцип энергоэффективного дома заключается, прежде всего, в достижении максимального предотвращения потерь тепла, что особенно актуально для России с ее долгими и сложными осенне-зимними условиями

В сравнении с традиционными домами, энергоэффективные экоддома имеют ряд неоспоримых преимуществ.

1) Комфортный микроклимат. В энергоэффективных домах автоматически поддерживается комфортная для человека температура, влажность и особо чистый воздух. Система рекуперации тепла действует таким образом, что тепло вытяжного воздуха передается приточному, при этом воздушные потоки не перемешиваются, и в помещение поступает только свежий профильтрованный уличный воздух.

2) Энергонезависимость. Дома, построенные по стандартам экологического строительства, используют возобновляемые источники энергии (солнце, ветер, тепло и холод земли и воды). Это дает экоддомам огромное преимущество по сравнению с обычными домами. Учитывая постоянный и значительный рост цен на энергоносители и тенденцию их дальнейшего роста, не только специалисты строительной отрасли, но и чиновники считают, что в России нужно строить энергоэффективные дома. Концепция такого дома позволяет экономить не возобновляемые природные ресурсы для будущих поколений, используя их только там, где это действительно обосновано.

3) Низкая стоимость земли. Пассивный дом является энергонезависимой системой, не требующей подключения к существующим коммуникациям. Это дает возможность приобретения большего участка для проживания за те же деньги, ведь стоимость участков земли без коммуникаций существенно ниже аналогичных с коммуникациями.

4) Технологии умного дома. Системы вентиляции, оснащенные автоматикой, контролируют температуру и расход воздуха, переходят в экономичный режим работы в случае отсутствия в помещении людей. Автоматическое управление так же используется, например, при регулировании подачи тепла и горячей воды от нескольких источников. Такое повышение интеллектуального коэффициента пассивного дома сближает его с «умным домом», где автоматика настраивает работу всех инженерных систем в соответствии с заданными параметрами.

5) Возможность продавать избыток электроэнергии в сеть. Энергоэффективный дом вырабатывает при определенных условиях столько энергии, что может не только обеспечивать себя, но и отдавать её в центральную сеть.

Сравнительный анализ затрат на строительство обычных домов и энергоэффективных экодомов представлен в таблице 17. Эксплуатационные затраты рассчитывались по тарифам 2015 года. Стоимость ремонтно-строительных работ и материалов, коммуникаций и оборудования среднерыночная на 2015 год. В расчетах площадь дома одинакова для всех типов и принимается равной 150 м².

Таблица 17 - Сравнительная таблица стоимости возведения и эксплуатации по тарифам 2015 года различных типов домов, предназначенных для круглогодичного проживания

Тип дома	Стоимость дома без отделки, руб.	Стоимость коммуникаций и оборудования, руб.	Стоимость дома со всеми коммуникациями и оборудованием, руб.
Кирпичный дом	4350000	1820000	6170000
Дом из пеноблока	3900000	1820000	5720000
Дом из бруса	2850000	1820000	4670000
Каркасный дом	2550000	1820000	4370000
Экодом Лайт	2700000	1160000	3860000
Экодом Оптимал	3000000	1160000	4160000

Из таблицы 17 видно, что цена на экодома является наименьшей.

По результатам SWOT-анализа формулируется стратегия-максимум.

Стратегия-максимум:

1. Функционировать на действующих рынках и сегментах.
2. Активнее выходить на региональные рынки, используя наиболее благоприятную возможность.

3. Снизить зависимость от внешних краткосрочных источников. Вступить в альянс со стратегическим партнером, способным оказать финансовую поддержку.

4. Внедрять инновационные продукты (строительство экодому).

5. Оптимизировать бизнес-процессы компании, усовершенствовать организационную структуру предприятия.

Осуществим оценку стратегии-максимум по критериям: соответствие, приемлемость и осуществимость.

Исходя из целей, сформулированных ключевой группой влияния, что приемлемые финансовые результаты реализации стратегии обеспечиваются при росте компании в 25% в год.

Таблица 18 - Оценка стратегии компании по различным критериям

	Соответствие	Приемлемость	Осуществимость
Стратегия-максимум	(+ + +) Отвечает корпоративной идеологии. Преодолевает угрозы и слабые стороны на 100 %. Использует возможности и сильные стороны на 100 %.	(+) Ожидаемые финансовые результаты будут обеспечены, так как произойдет поддержание доли рынка.	(-) Велика вероятность неудачи в поиске стратегического партнера. Собственные ресурсы ограничены.

Стратегия-максимум удовлетворяет критериям соответствия и приемлемости, однако осуществить её маловероятно из-за ограниченности собственных ресурсов и невозможности привлечь стратегического партнера.

Рассмотрим стратегические альтернативы:

Альтернатива 1: «Региональное развитие» (п.1 + п.2 + п.5);

Альтернатива 2: «Действующий рынок + экодому + совершенствование организационной структуры» (п.1 + п.4 + п.5);

Альтернатива 3: «Специализация на сегменте строительства кирпичных домов и домов из пеноблоков» (п.1 + п.5).

Оценка стратегических альтернатив осуществлена на основании данных SWOT-анализа наиболее вероятного сценария.

Оценка стратегических альтернатив по критерию «Соответствие» представлена в таблице 19.

Таблица 19 - Оценка стратегических альтернатив по критерию «Соответствие»

Альтернатива	Требует ли изменения элементов корпоративной идеологии?	В какой степени использует возможности и сильные стороны?	В какой степени преодолевает угрозы и слабые стороны?
Альтернатива 1	Нет	89%	74%
Альтернатива 2	Нет	98%	63%
Альтернатива 3	Нет	87%	55%

При оценке стратегических альтернатив по критерию «Соответствие» (таблица 19) выявлено: при всех альтернативах нет противоречий в корпоративной идеологии, акцент направлен на реализацию сильных сторон, Альтернатива 2 использует возможности и сильные стороны в наибольшей степени. Наихудшие оценки по критерию соответствия у Альтернативы 3.

Оценка по критерию «Приемлемость» осуществлена посредством сравнения расчетного ежегодного темпа роста компании с целевым значением 25% и оценки рисков стратегий.

Расчет прогнозируемого темпа роста компании при реализации стратегических альтернатив приведен в таблице 20.

Таблица 20 - Оценка стратегических альтернатив по критерию «Приемлемость».

	Альтернатива 1	Альтернатива 2	Альтернатива 3
Прогнозируемые темпы роста рынка	25%	25%	25%
Прирост доли рынка	50%	200%	-20%
Итого темпы роста компании	38%	75%	20%

При реализации альтернатив 1 и 2 ожидаемые финансовые результаты будут обеспечены, так как произойдет увеличение доли рынка, при этом рост рынка прогнозируется 25%. При реализации альтернативы 3 ожидаемые финансовые результаты могут быть не достигнуты, так как прогнозируется усиление конкуренции в рамках рынка.

Для анализа стратегических альтернатив по критерию «Осуществимость» была экспертно оценена оснащенность компании по следующим категориям ресурсов:

- Финансовая оснащенность (достаточен ли на всех этапах стратегии доступный денежный поток?).
- Рыночная оснащенность (Достаточна ли доля компании для генерирования требуемого денежного потока?).
- Процессная оснащенность (Достаточно ли организованы процессы в компании для завоевания и удержания требуемой рыночной доли?).
- Мотивационная оснащенность (Достаточно ли у компании мотивированного и компетентного персонала для организации и реализации требуемых процессов?).

Расчет ресурсной оснащенности приведен в таблице 21.

Таблица 21 - Оценка стратегических альтернатив по критерию «Осуществимость»

	Альтернатива 1	Альтернатива 2	Альтернатива 3
Финансовая оснащенность	20%	20%	100%
Рыночная оснащенность	100%	150%	70%
Процессная оснащенность	80%	60%	90%
Мотивационная оснащенность	70%	80%	90%
Итого ресурсная оснащенность	67,5%	77,5%	87,5%

Вывод: Компания обладает лучшей структурой ресурсов для реализации альтернативы 3, худшей – для альтернативы 1.

Наилучшая комбинация оценок – у альтернативы 2, включающей следующие пункты:

1. Внедрять инновационные продукты (экодома).
2. Функционировать на действующих рынках (строительство частных домов из кирпичей и пеноблоков).
3. Оптимизировать бизнес-процессы компании – усовершенствовать структуру управления, оптимизировать затраты.

3.2 Совершенствование организационной структуры ООО «СУ-48»

Как отмечалось, организационная структура предприятия не лишена недостатков: имеются нерациональные функциональные связи и избыточное количество уровней управления; дублирование функций и ненужные затраты.

Оптимизации организационной структуры предприятия ООО «СУ-48» будут способствовать следующие мероприятия:

- переход от линейно-функциональной к более простой организационной структуре – линейной;
- введение в должность менеджера по персоналу, чтобы разгрузить генерального директора;
- введение в должность делопроизводителя, чтобы разгрузить главного бухгалтера.

В рамках перехода от линейно-функциональной к линейной организационно структуре предлагается сократить должности коммерческого директора и финансового директора, а также объединить проектный и договорной отделы. Предлагаемая организационная структура предприятия представлена на рисунке 6.

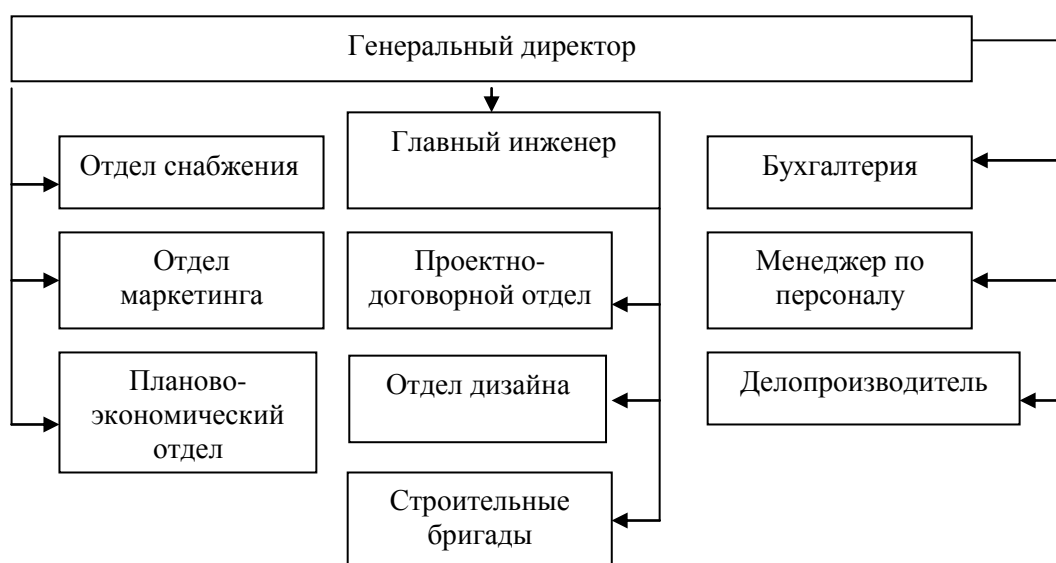


Рисунок 6 – Предлагаемая организационная структура ООО «СУ-48»

В настоящее время среднесписочная численность работников ООО «СУ-48» составляет 97 чел.

В результате преобразования организационной структуры на предприятии ликвидируются следующие должности:

- коммерческий директор (1 ед.);
- финансовый директор (1 ед);
- начальник договорного отдела (1 ед.) (начальник проектного отдела становится начальником проектно-договорного отдела);
- ликвидируются 2 должности договорного отдела, их функции переходят на функции работников проектно-договорного отдела

Итого освобождается 5 штатных единиц.

План приема на работу в ООО «СУ-48» новых работников:

1. Менеджер по персоналу – 1 чел.
2. Делопроизводитель (секретарь) – 1 чел.

Итого поступают на работу в компанию 2 чел.

Таким образом, численность работников ООО «СУ-48» составит:

$$97 - 5 + 2 = 94 \text{ чел.}$$

Должностные обязанности менеджера по персоналу:

1. Определение потребности компании в специалистах. Заполнение и анализ профессиограмм (составление и согласование требований к специалисту, заявок на подбор). Планирование набора персонала.

2. Проведение первичного отбора кандидатов для работы. Ответы на телефонные звонки. Проведение первичных собеседований. Анализ резюме, заполнение анкет, тестов. Направление к будущему руководителю.

3. Работа с текущей документацией. Контроль за оформлением номенклатуры дел отдела кадров, правильностью оформления личных дел и всех нормативных документов.

4. Введение в должность новых сотрудников (должностная инструкция, инструктаж по технике безопасности, рабочее место, психологическая адаптация)

5. Формирование и ведение базы данных специалистов (кадрового резерва)

6. Планирование, составление и размещение рекламных объявлений. Анализ эффективности рекламы.

7. Определение потребности сотрудников компании в обучении. создание и реализация программы обучения.

Делопроизводитель выполняет следующие должностные обязанности:

1. Принимает и регистрирует корреспонденцию, направляет ее в структурные подразделения.

2. В соответствии с резолюцией руководителей предприятия передает документы на исполнение, оформляет регистрационные карточки или создает банк данных.

3. Ведет картотеку учета прохождения документальных материалов, осуществляет контроль над их исполнением, выдает необходимые справки по зарегистрированным документам.

4. Отправляет исполненную документацию по адресатам.

5. Ведет учет получаемой и отправляемой корреспонденции, систематизирует и хранит документы текущего архива.

6. Обеспечивает удобный и быстрый поиск документов.

7. Подготавливает и сдает в архив предприятия документальные материалы, законченные делопроизводством, регистрационную картотеку или компьютерные банки данных, составляет описи дел, передаваемых на хранение в архив.

8. Принимает документы на подпись заведующего канцелярией / начальника отдела документационного обеспечения, проверяет правильность их составления и оформления.

9. Обеспечивает сохранность проходящей служебной документации.

10. Выполняет отдельные служебные поручения своего непосредственного руководителя.

Годовая экономия по расходам на оплату труда в связи с высвобождением ряда должностей:

$$45*12 + 50*12 + 35*12 + 25*2*12 = 2160 \text{ тыс. руб.}$$

(45 тыс. руб. – среднемесячная заработная плата коммерческого директора; 50 тыс. руб. – среднемесячная заработная плата финансового директора; 35 тыс. руб. - среднемесячная заработная плата начальника договорного отдела; 25 тыс. руб. оплата труда работника договорного отдела).

Дополнительные ежегодные расходы по оплате труда в связи с введением новых должностей:

$$\text{Менеджер по персоналу: } 25*12 = 300 \text{ тыс. руб.}$$

$$\text{Делопроизводитель: } 20*12 = 240 \text{ тыс. руб.}$$

$$\text{Итого расходы в год: } 300 + 240 = 540 \text{ тыс. руб.}$$

Итого экономия по расходам предприятия ООО «СУ-48»:

$$2160 - 540 = 1620 \text{ тыс. руб.}$$

При этом единовременные затраты на создание новых должностей не возникают, поскольку оборудование и техника (столы, стулья, компьютерная техника, шкафы и т.д.) перейдут от ликвидируемых должностей к создаваемым.

Таким образом, совершенствование организационной структуры предприятия позволит экономить ему ежегодно 1620 тыс. руб.

3.3 Экономическая эффективность предложенных мероприятий

Эффективность выбранной стратегии определяется повышением финансовой устойчивости, платежеспособности, ликвидности и деловой активности предприятия.

Как отмечалось, оптимизация затрат предприятия будет способствовать увеличению прибыли, а значит и повышению финансовой устойчивости предприятия.

Изменение цен на сырье и услуги, используемые организацией в своей деятельности, повлечет за собой увеличение либо снижение себестоимости

предлагаемых услуг, что соответственно отразится на финансовой устойчивости предприятия. В связи с этим предприятию необходимо осуществлять жесткий контроль за экономным расходованием энергоресурсов.

В таблице 22 представлены фактические и плановые затраты предприятия. Основные затраты предприятия составили 67483 тыс. руб. в 2015 г. Основную долю в них занимают материальные затраты (64,46%) и затраты на оплату труда (28%).

Для достижения цели экономии материальных затрат прежде всего в части использования топливно-энергетических ресурсов компания:

- повышает эффективность управления энергосбережением;
- совершенствует систему контроля;
- реагирует на изменения законов в области энергосбережения и совершенствует свои нормативные документы;
- стимулирует внедрение энергосберегающих технологий и оборудования;
- повышает квалификацию персонала.

Таблица 22 – Затраты ООО «СУ-48» в 2015 г. и на плановый 2016 г.

Наименование	2015 г. (факт), тыс. руб.	2016 г. (план), тыс. руб.	Темп снижения, %	Пояснения
1. Материальные затраты	43500	43460	99,0	Снижение материальных затрат связано с жестким контролем использования топливно-энергетических ресурсов, в результате чего достигается экономия денежных средств
2. Расходы по оплате труда с отчислениями на социальные нужды	18868	17248	91,4	Высвобождение работников административно-управленческого аппарата, функции которых переданы другим работникам
3. Амортизация	4427	4427	100,0	-
4. Прочие расходы	688	688	100,0	-
Итого	67483	65823	97,5	-

Плановый отчет о финансовых результатах предприятия отражен в таблице 23.

Таблица 23 – Плановый отчет о финансовых результатах ООО «СУ-48»

Наименование	2015 г. (факт), тыс. руб.	2016 г. (план), тыс. руб.	Темп роста / снижения, проц.
Выручка от продаж	76016	99340	130,7
Себестоимость продаж	67483	65823	97,5
Валовая прибыль	8533	33517	392,8
Управленческие расходы	7311	7311	100,0
Прибыль от продаж	1222	26206	2144,5
Прочие доходы	440	553	125,7
Прочие расходы	1455	1277	87,8
Прибыль до налогообложения	207	25482	12310,1
Текущий налог на прибыль	32	5096	15925,0
Чистая прибыль	133	20386	15327,8

Расчет выручки от продаж в 2016 г.:

$$76016 - 1826 + 25150 = 99340 \text{ тыс. руб.}$$

Из таблицы 23 видно, что в 2015 г. в результате реализации предложенных мероприятий предприятие существенно улучшит конечный финансовый результат – 20386 тыс. руб. вместо 133 тыс. руб.

В таблице 24 представлен прогнозный бухгалтерский баланс ООО «СУ-48» на 2016 г. В соответствии с таблицей 24 общая величина активов в 2015 г. составит 27981 тыс. руб., из них 13366 тыс. руб. – внеоборотные активы, 14615 тыс. руб. – оборотные активы.

Таблица 23 - Прогнозный бухгалтерский баланс ООО «СУ-48» на 2015 г.

Наименование	2015 г. (факт), тыс. руб.	2016 г. (план), тыс. руб.	Темп роста, проц.
1	2	3	4
Внеоборотные активы всего, в том числе:	12846	13366	104,0
основные средства	12846	13366	104,0
Оборотные активы всего, в том числе:	6786	14615	215,4
запасы	2760	10000	362,3
дебиторская задолженность	995	1100	110,6

Продолжение таблицы 23

1	2	3	4
денежные средства и денежные эквиваленты	3016	3500	116,0
прочие оборотные активы	15	15	100,0
Баланс	19632	27981	142,5
Собственный капитал всего, в том числе:	15261	21458	140,6
уставный капитал	1018	1018	100,0
резервный капитал	54	54	100,0
нераспределенная прибыль	14189	20386	143,7
Долгосрочные заемные средства	0	767	-
Кредиторская задолженность	3305	3305	100,0
Оценочные и прочие обязательства	1066	2451	229,9

Зная прогнозные показатели бухгалтерского баланса и отчета о финансовых результатах, можно рассчитать прогнозные показатели, по которым делается вывод об уровне финансовой устойчивости предприятия.

В таблице 25 представлены прогнозные относительные показатели финансовой устойчивости предприятия.

Таблица 25 – Прогнозные показатели финансовой устойчивости ООО «СУ-48» на 2015 г.

Показатели платежеспособности	Норматив	2015 г. (факт)	2016 г. (факт)
Коэффициент автономии	>0,5	0,78	0,78
Коэффициент финансовой устойчивости	>1,2	0,78	0,79
Коэффициент финансовой зависимости	<0,40	1,28	1,28
Коэффициент маневренности собственного капитала	>0,5	0,42	0,38
Коэффициент концентрации привлеченного капитала	<0,5	0,22	0,22
Коэффициент обеспеченности оборотных активов собственными оборотными средствами	>0,1	0,95	0,55
Коэффициент обеспеченности материальных запасов собственными оборотными средствами	0,5-0,8	2,34	0,81
Коэффициент соотношения мобильных и иммобилизованных активов	-	0,53	1,09

Ряд показателей финансовой устойчивости ООО «СУ-48» в 2016 г. имеет более оптимальные значения. Так, коэффициент соотношения мобильных и иммобилизованных средств показывает, что большую часть активов предприятия занимают более мобильные активы. Высокий удельный вес

оборотных активов обычно оценивается как позитивный признак, свидетельствующий о преобладании предметов труда над средствами труда в имущественном комплексе предприятия. Коэффициенты автономии и финансовой остались на прежнем уровне. Коэффициент финансовой устойчивости вырос на 0,01.

В таблице 26 представлены прогнозные показатели платежеспособности предприятия.

Таблица 26 - Прогнозные показатели платежеспособности ООО «СУ-48» на 2016 г.

Показатели платежеспособности	Норматив	2015 г. (факт)	2016 г. (план)
Коэффициент текущей ликвидности	2,0	1,56	2,54
Коэффициент быстрой ликвидности	0,8-1,0	0,23	0,19
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,1-0,3	0,69	0,61

В 2016 г. коэффициент текущей ликвидности предприятия нормализуется. Его величина увеличилась и составила 2,54, что является достаточным для покрытия краткосрочных обязательств.

Коэффициент быстрой ликвидности немного сократился, но это объясняется низким уровнем дебиторской задолженности предприятия. Нехватка средств может с лихвой компенсироваться денежными средствами – коэффициент абсолютной ликвидности выше оптимального значения.

В таблице 27 представлены прогнозные показатели рентабельности предприятия.

Таблица 27 – Прогнозные показатели рентабельности ООО «СУ-48», %

Показатель	2015 г. (факт)	2016 г. (план)
1. Рентабельность всего капитала	0,7	72,9
2. Рентабельность оборотного капитала	2,0	139,5
3. Рентабельность собственного капитала	0,9	95,0
4. Рентабельность продаж	1,6	26,4

В 2016 г. показатели рентабельности существенно повысят свои значения:

- рентабельность всего капитала – с 0,7% в 2015 г. до 72,9% в 2016 г.;

- рентабельность оборотного капитала – с 2,0% в 2015 г. до 139,5% в 2016 г.;

- рентабельность собственного капитала – с 0,9% в 2015 г. до 95,0% в 2016 г.;

- рентабельность продаж – с 1,6% в 2015 г. до 26,4% в 2016 г.

В таблице 28 представлены показатели, характеризующие эффективность системы управления ООО «СУ-48» в результате осуществления предлагаемых мероприятий.

Таблица 28 – Оценка эффективности преобразований организационной структуры ООО «СУ-48»

Наименование	Критерии, по которым осуществлялся анализ эффективности системы управления	Оценка в баллах от 0 до 1	
		До	После
1	2	3	4
Достижение цели	Уровень достижения поставленных целей	0,5	0,8
	Поддержание и роста доли рынка	0,4	0,7
	Стабильное развитие предприятия как целостной экономической системы	0,5	0,8
	Финансовая устойчивость предприятия	0,5	0,8
Качество функционирования	Соотношение уровней централизации и децентрализации управления	0,6	0,8
	Гибкость организационных аспектов предприятия	0,5	0,6
	Соответствие целей и организационной структуры предприятия	0,5	0,6
	Степень эффективности оперативного анализа информационных ресурсов	0,5	0,7
	Оперативность и точность выдачи информации, согласно требованиям	0,4	0,6
	Надежность и безопасность информационных источников	0,5	0,7
	Своевременность поступления необходимой информации	0,5	0,65
	Наличие необходимой информации	0,6	0,8
	Экономия от объемов сбора, обработки и передачи информации	0,5	0,7
	Экономичность	Доля управленческих затрат управления в общих затратах предприятия	0,6
Затраты на обучение управляющих работников		0,3	0,5
Расходы на поиск специалистов по управлению		0,3	0,55

Продолжение таблицы 28

1	2	3	4
	Эффективность работы руководящих работников	0,5	0,75
	Точность решений руководителей	0,6	0,8
	Надежность и обоснованность решений руководителей	0,6	0,7
	Скорость подготовки и принятия управленческих решений	0,4	0,65
	Гибкость и последовательность принимаемых управленческих решений	0,4	0,5
Изменения в качестве рабочей силы	Гибкость системы продвижения по карьерной лестнице	0,5	0,8
	Полномочия работников и их ответственность	0,3	0,7
	Удовлетворения работниками выполняемой работой	0,6	0,75
Внешние и внутренние социально-экономические условия	Гибкость и приспособленность к изменяющимся условиям внешней среды	0,4	0,7
	Способность предприятия правильно воспринимать, прогнозировать внешние условия	0,4	0,7
	Наличие стратегических целей	0,3	0,65
	Способность предприятия эффективно использовать имеющиеся ресурсы	0,3	0,7
	Степень согласованности действий структурных подразделений предприятия для достижения поставленных целей	0,4	0,6
Итого		13,4	20
Максимально возможная сумма равна 29			

Из таблицы 28 видно, что совершенствование организационной структуры позволит повысить эффективность системы управления предприятия с 13,4 баллов до 20 баллов. В конечном счете это обеспечить эффективность функционирования всего предприятия в целом.

Таким образом, приоритетными направлениями деятельности ООО «СУ-48» являются:

1. Обеспечение стабильного производства строительных работ, качество которых полностью удовлетворяет ожиданиям и требованиям заказчика.
2. Строительство и продвижение энергоэффективных экодомов.
3. Оптимизация затрат.
4. Совершенствование организационной структуры предприятия.

5. Поиск и привлечение новых заказчиков.

6. Повышение финансовой устойчивости и платежеспособности.

Основной задачей предприятия станет была минимизация влияния экономической нестабильности в стране на его деятельность, поэтому основные усилия сосредотачиваются на оптимизации расходов и повышении эффективности по всем направлениям.

Проведенные расчеты показали, что реализация предложенных мероприятий является эффективной.

Заключение

В результате написания данной работы была достигнута цель – разработаны рекомендации по повышению эффективности деятельности предприятия за счет совершенствования системы управления.

Данная цель достигалась на основе решения следующих задач: изучена сущность, критерии и тенденции развития малого предпринимательства в экономике России; исследованы стратегии управления малыми предприятиями; выделена специфика управления малым предприятием; исследована система управления малым строительным предприятием ООО «СУ-48»; разработана стратегия развития предприятия; предложены рекомендации по совершенствованию организационной структуры управления; произведена оценка эффективности предложенных мероприятий.

В первой главе данной работы были рассмотрены теоретические основы управления малыми предприятиями.

Малые предприятия различных организационно-правовых форм функционируют в непрерывно меняющейся окружающей среде. Их эффективность, а в ряде случаев выживаемость во многом зависят от того, насколько они адаптированы к внешней среде, в какой мере гибки, подвижны организационные структуры, какова способность к нововведениям, являющаяся основным признаком и критерием профессионализма руководителей при принятии ими управленческих решений.

В своей деятельности малые предприятия сталкиваются с рядом проблем: финансовыми, организационными, правовыми, информационными и другими. Чтобы успешно решать эти проблемы стоит учитывать особенности функционирования малых предприятий, разработать и реализовать стратегию управления малым бизнесом.

Существуют различные стратегии управления предприятий малого бизнеса, среди них можно выделить следующие: лидерство по издержкам, стратегия дифференциации, нишевая стратегия, диверсификация, стратегии

развития независимых компаний от деятельности крупных фирм и стратегии развития малых фирм связанные с крупной компанией и другие.

Во второй главе проанализирована система управления малого строительного предприятия ООО «СУ-48».

Строительное предприятие ООО «СУ-48» в 2013-2015 гг. работало с переменным успехом, характеризовалось средней деловой активностью, неустойчивым финансовым состоянием. Причем если в 2013-2014 гг. отдельные финансовые показатели имели высокие значения, то в 2015 г. наблюдается ухудшение их значений.

Организационная структура ООО «СУ-48» является линейно-функциональной и характеризуется следующими проблемными моментами: имеются нерациональные функциональные связи и избыточное количество уровней управления; дублирование функций и ненужные затраты. В связи с этим система управления предприятия нуждается в корректировке.

В третьей главе данной работы предложены рекомендации по совершенствованию системы управления ООО «СУ-48».

Для предприятия ООО «СУ-48» были рекомендованы следующие стратегические направления развития: внедрять инновационные продукты (экодома); функционировать на действующих рынках (строительство частных домов из кирпичей и пеноблоков); оптимизировать бизнес-процессы компании – усовершенствовать структуру управления, оптимизировать затраты.

Оптимизации организационной структуры предприятия ООО «СУ-48» будут способствовать следующие мероприятия: переход от линейно-функциональной к более простой организационной структуре – линейной; введение в должность менеджера по персоналу, чтобы разгрузить генерального директора; введение в должность делопроизводителя, чтобы разгрузить главного бухгалтера. Предлагается сократить должности коммерческого директора и финансового директора, а также объединить проектный и договорной отделы. Проведенные расчеты показали, что реализация предложенных мероприятий является эффективной.

Список использованных источников

1. Федеральный закон от 24.07.2007 № 209-ФЗ «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации» (в ред. от 3.07.2016 №265-ФЗ). - Доступ из справ.-прав. системы «Гарант».
2. Постановление Правительства РФ от 13 июля 2015 г. N 702 «О предельных значениях выручки от реализации товаров (работ, услуг) для каждой категории субъектов малого и среднего предпринимательства». - Доступ из справ.-прав. системы «Гарант».
3. Абчук, В.А. Менеджмент: Учебник / В.А. Абчук. - СПб: Союз, 2014. - 463 с.
4. Агарков, А.П. Экономика и управление на предприятии: Учебник для бакалавров / А.П. Агарков, Р.С. Голов, В.Ю. Теплышев. - М.: Дашков и К, 2016. - 400 с.
5. Айзатова, М. Ф. Особенности формирования отчетности малыми предприятиями в отечественной и зарубежной практике / М.Ф, Айзатова, Л.М. Макарова // Молодой ученый. - 2014. - №4. - С. 448-451.
6. Алещенко, В.В. Малый бизнес: пространственное развитие и приоритеты государственной политики / В.В. Алещенко // ЭКО. - 2014. - № 11. - С.132-141.
7. Арустамов, Э.А. Организация предпринимательства: учебное пособие / Э. А. Арустамов, А.И. Пахомкин, А.П. Платонов. - М.: Издательство - книга торговый центр «Маркетинг», 2013. – 249 с.
8. Баженов, Ю. Малое предпринимательство: учеб. пособие / Ю. К. Баженов. - М.: ВЛАДОС, 2012. - 317 с.
9. Балашов, А. П. Основы менеджмента: Учебное пособие / А. П. Балашов. - М.: Вузовский учебник, ИНФРА-М, 2012. - 288 с.
10. Басарева, В.Г. Государственное управление малым бизнесом: от задач до реализации / В.Г. Басарева // ЭКО. - 2014. - № 11. - С.126-136.
11. Басарева, В.Г. Малый бизнес в новой экономике / В.Г. Басарева // Регион: экономика и социология. - 2012. - № 3. - С.236-252.

12. Басарева, В.Г. Малый бизнес России: теоретические основы исследования, моделирование, концепция государственного регулирования / В.Г. Басарева. - Новосибирск: ИЭОПП СО РАН, 2013. - 295с.
13. Блинов, А. О. Малое предпринимательство: теория и практика: учеб. пособие / А. О. Блинов. - М.: «Дашков и Ко», 2014. - 356 с.
14. Блэйк, Р. Р. Научные методы управления / Р.Р., Блэйк, Д. С. Мутон. - Киев: Высшая школа, 2013. - 274 с.
15. Босчаева, З.Н. Формула малого предпринимательства как основы развития регионов / З.Н. Босчаева. - М.: Экономика, 2012. - 254 с.
16. Виленский, А.В. Возможности оценки результатов поддержки российского малого и среднего предпринимательства на федеральном и региональном уровне / А.В. Виленский // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. - 2013. - № 17. - С.8.
17. Виханский, О. С. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: учеб. пособие / Под ред. О. С. Виханский. - М.: Высшая школа, 2014. - 125 с.
18. Галкин, В. Управление малым бизнесом / В. Галкин. Web: <http://vadimgalkin.ru/business-basics/malyj-biznes/upravlenie-malym-biznesom/>
19. Гишкаева, Л.П. Проблемы теории и практики предпринимательства / Л.П. Гишкаева // Проблемы современной экономики. – 2013. - №2. – С. 52-58.
20. Глинова, Т. А. Проблемы развития малого бизнеса в России / Т.А. Глинова // Концепт. - 2015. - № 08 (август). Web: <http://e-koncept.ru/2015/15266.htm>.
21. Грасмик, К.И. Межфирменные связи и их роль в развитии малых инновационных предприятий / К.И. Грасмик, А.В. Мезенин // Вестник Московского университета. Сер. 6. Экономика. - 2013. - № 5. - С.74-83.
22. Гукасян, Н.А. Менеджмент предприятия. Просто о сложном / Н.А. Гукасян. - СПб.: ВHV, 2015. - 160 с.
23. Демкович, В.И. Малое и среднее предпринимательство: современные вызовы / В.И. Демкович // Деньги и кредит. - 2015. - № 11. - С.26-31.
24. Ден, В. А. Особенности менеджмента и экономики малого предприятия / В.А. Ден, А.О. Шевченко // Молодой ученый. - 2016. - №1. - С. 345-351.

25. Изрядникова, О. Предпринимательство в России: состояние и проблемы / О. Изряднова, Е. Фомина, Д. Казанцев // Российская экономика: тенденции и перспективы. – 2014. – №7. – С.17-22.
26. Канцеров, Р.А. Методы оценки потенциала малых предприятий / Р.А. Канцеров, К.Т. Гедиев // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. - 2012. - № 10. - С.18-23.
27. Колесникова, Л. А. Предпринимательство и малый бизнес в современном государстве: управление развитие: учеб. пособие / Л. А. Колесникова. - М.: Новый Логос, 2014. - 277 с.
28. Кононкова, Н. Малый бизнес как источник экономического роста / Н.Кононкова, С.Ширяева // Проблемы теории и практики управления. - 2014. - № 9. - С.114-119.
29. Краснов, И. Роль малых и средних предприятий в мировой экономике / И. Краснов // Проблемы теории и практики управления. - 2013. - № 1. - С.38-46.
30. Кузнецова, С.А. Малый и средний бизнес: инновационные приоритеты и проблемы развития / С.А. Кузнецова // Регион: экономика и социология. - 2016. - № 2. - С.201-221.
31. Лапуста, М.Г. Малое предпринимательство: учебник / М.Г. Лапуста, Ю.Л. Старостин. - М.: ИНФРА-М, 2014. – 254 с.
32. Лебедева, И.С. Место современных кооперативных форм организации бизнеса в развитии малого предпринимательства / И.С. Лебедева, В.А. Лебедев // Экономика фирмы. - 2016. - № 1. - С.17-25.
33. Мильнер Б. Малый бизнес: проблемы организации и управления / Б.Мильнер, Т.Орлова // Проблемы теории и практики управления. - 2013. - № 4. - С.18-30.
34. Мильнер, Б. О государственной системе поддержки малого бизнеса / Б.Мильнер, Т.Орлова // Проблемы теории и практики управления. - 2013. - № 5. - С.23-34.

35. Мосина, Е.А. Региональное малое предпринимательство: необходимые условия и перспективы развития / Е.А. Мосина // Социальная политика и социология. - 2016. - № 1 (114). - С.17-23.
36. Нестеренко, Ю.Н. Малый бизнес: тенденции и ориентиры развития в современной России / Ю.Н. Нестеренко. – М.: Издательский центр РГГУ, 2013. – 310 с.
37. Нурмухаметов, А. В. Значение малого и среднего бизнеса в экономике страны / А. В. Нурмухаметов // Актуальные вопросы экономических наук: материалы III междунар. науч. конф. (г. Уфа, июнь 2014 г.). - Уфа: Лето, 2014. - С. 16-19.
38. Статистика МСП. Web: <http://rcsme.ru/ru/statistics>
39. Статистический сборник «Малое и среднее предпринимательство в России. 2015. Росстат. - М., 2015. – 96 с.
40. Шевченко, А.А. Основные проблемы малых предприятий / А.А. Шевченко. Web: <http://sci-article.ru/stat.php?i=1479461734>