

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ  
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
СТАРООСКОЛЬСКИЙ ФИЛИАЛ  
( С О Ф Н И У « Б е л Г У » )**

ФАКУЛЬТЕТ ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТА

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ НА  
ПРЕДПРИЯТИЯХ МАЛОГО БИЗНЕСА**

Выпускная квалификационная работа  
обучающегося по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент  
заочной формы обучения, группы 92071380  
Богомолова Владимира Владимировича

Научный руководитель  
к.и.н., доцент  
Лепешкина Е.Ю.

СТАРЫЙ ОСКОЛ 2017

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯМИ МАЛОГО И СРЕДНЕГО БИЗНЕСА.....	6
1.1. Сущность управления в предпринимательстве.....	6
1.2. Методы, стили и функции управления в предпринимательстве.....	14
1.3. Организационная структура как основа повышения конкурентоспособности предпринимательской деятельности.....	20
2. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИИ ООО «АРСЕНАЛ».....	25
2.1. Организационно-экономическая характеристика ООО «Арсенал».....	25
2.2. Анализ организации управления на предприятии.....	32
3. НАПРАВЛЕНИЯ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ООО «АРСЕНАЛ».....	38
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	49
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....	51
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	56

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность темы бакалаврской работы.** В условиях экономического кризиса 2014-2016 гг. в России огромную значимость приобретают проблемы дальнейшей стабилизации экономики ее регионов, прогрессивное движение которых не может динамично осуществляться без привлечения всех имеющихся резервов социально-хозяйственного роста и развития. Важным компонентом такого развития является сектор малого предпринимательства. Мировой опыт подтверждает: малый бизнес основной элемент рыночной экономики, без которого она не может гармонично функционировать и развиваться, так как малое предпринимательство играет решающую роль в активизации процессов социально-экономического развития, являясь символом динамичности, открытости, гибкости, выравнивания возможностей всех социальных групп и слоев населения в борьбе за благополучие и процветание. При этом малый бизнес обладает неиспользуемым в полной мере потенциалом и должен стать одним из приоритетных направлений экономики на данном этапе.

Для малого бизнеса характерны такие же управленческие процессы, что и для крупных предпринимательских объединений (структур). Однако они имеют отличия, обусловленные размером предприятия и объемом производственных мощностей. При решении проблем управления объектом предприниматель (менеджер) должен прежде всего хорошо представлять основные функции управления и с этих позиций рассматривать объект управления, т.е. проводить его анализ, планировать результаты, принимать решения по их достижению, организовывать эффективную деятельность структурных подразделений, контролировать ход выполнения плановых заданий, корректировать решения и стимулировать работников [31, с. 56].

Развитие малого предпринимательства также необходимо потому, что они дают жизнь старым крупномасштабным предприятиям и в союзе с ними

получают значительную выгоду как для себя, так и для экономики в целом.

Управление на малых и средних предприятиях имеет некоторые тонкости по сравнению с менеджментом более крупного бизнеса. Это объясняется особыми нормами права, регулирующими деятельность субъектов малого предпринимательства, особыми формами учета, другими уровнями денежного и товарного оборота, численностью персонала.

Основную проблему для малого предприятия представляет организация отлаженного механизма управления, в рамках которого работники четко осознают цель своей деятельности и способы ее достижения. Если предприятие не превращается в отлаженное и управляемое производство, то оно обречено на провал, несмотря ни на какую блестящую предпринимательскую идею, привлеченный крупный капитал, надлежащее качество выпускаемой продукции или услуг. Если организация управления эффективна, то в процессе взаимодействия с внешней средой образуется добавочная стоимость, в результате чего появляются возможности получения дополнительных результатов, то есть увеличение прибыли, доли рынка, увеличение объема продаж, рост организации.

**Объектом** исследования в рамках бакалаврской работы является компания ООО «Арсенал».

**Предметом** исследования являются процессы организация управления предприятия малого бизнеса.

**Цель бакалаврской работы** - разработать предложения по совершенствованию организации управления компании ООО «Арсенал».

Для достижения поставленной цели определены следующие **задачи**:

- рассмотреть теоретико-методологические основы управления предприятиями малого и среднего бизнеса;
- осуществить анализ системы управления ООО «Арсенал»;
- обосновать необходимость совершенствования организации управления на предприятии;
- рассмотреть методы управления предприятием;
- оценить существующую организационную структуру компании;

— сформулировать направления по совершенствованию организации управления в ООО «Арсенал».

**Теоретико-методологические основы исследования.** Большой вклад в развитие теоретических аспектов организации управления внесли отечественные ученые: Анищенко А.В., Вачугов Д.Д., Лапуста М.Г., Румянцева З.П., Горфинкель В.Я. А также зарубежные ученые: Сирополис Н.К., Райзенберг Б.А., Лафта Дж.К. Многие их разработки послужили основой развития современных организационных структур управления.

Для достижения поставленной цели избрана следующая структура работы. Работа состоит из введения, трех разделов, заключения, библиографического списка использованной литературы и приложения.

# 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯМИ МАЛОГО И СРЕДНЕГО БИЗНЕСА

## 1.1. Сущность управления в предпринимательстве

Рассмотрение вопросов, связанных с проблемами организации процесса управления предпринимательскими структурами, целесообразно начать с более глубокого изучения понятия «предпринимательские структуры».

В целом под предпринимательством понимают самостоятельную деятельность, направленную на получение прибыли от пользования имуществом, реализации товаров и оказания услуг, подверженную рискам и осуществляемую на собственные средства лицами, зарегистрированными в установленном законом порядке [17, с. 26].

При этом необходимо разделять понятия «предпринимательство» и «бизнес». Бизнес - это более стандартизированный процесс, с налаженными механизмами функционирования и управления, в то время как предпринимательство - это, прежде всего, постоянная интеллектуальная деятельность, поиск новых идей и подходов к организации бизнес-процессов.

Термин «бизнес» имеет английское происхождение и в языке оригинала символизирует дело, деятельность, занятие. Однако однозначного определения данному термину найти невозможно. В большинстве учебниках, написанных в разный временной период, ему дается неодинаковая трактовка с разными существенными признаками. При этом часто понятия «бизнес» и «предпринимательство» определяют одинаково. Английский профессор Алан Хоскинг в учебнике «Курс предпринимательства» определяет бизнес как «деятельность, осуществляемую частными лицами или организациями для извлечения природных благ производства или оказания услуг в обмен на другие товары, услуги или деньги, ведущую к взаимной выгоде заинтересованных лиц или организаций» [2,50].

Американский ученый, профессор Роберт Хизрич определяет «предпринимательство как процесс создания чего-то нового, что обладает стоимостью, а предпринимателя - как человека, который затрачивает на это все необходимое время и силы, берет на себя весь финансовый, психологический и социальный риск, получая в награду деньги и удовлетворение достигнутым» [34]. В американской учебной и научной литературе дается множество и других определений, характеризующих бизнес с экономической, политэкономической, психологической, правовой, управленческой и других точек зрения.

Термины «бизнес» и «предпринимательство» прочно вошли в словарный обиход, но на сегодняшний день в определениях российских ученых и практиков также немало различий.

В российском законодательстве понятия «бизнес» и «предпринимательство» закреплены в Гражданском кодексе Российской Федерации (ст.2): «...самостоятельная, осуществляемая на свой риск деятельность, направленная на систематическое получение прибыли от использования имущества, продажи товаров, выполнения работ или оказания услуг лицами, зарегистрированными в этом качестве в установленном законом порядке» [16, с. 76].

Исходя из классического определения толкового словаря, бизнес - предпринимательская экономическая деятельность, осуществляемая за счет собственных или заемных средств на свой риск и под свою ответственность, ставящая своими целями получение прибыли и развитие собственного дела [4].

Однако предпринимательскую деятельность можно считать бизнесом, если она отвечает нескольким основным параметрам:

- результат такой деятельности всегда реальная прибыль, а не доход или намерение или субъективная убежденность;
- получение прибыли должно быть стабильным: бизнес - это продолжительная деятельность, а не однократная сделка;

- это законная деятельность: незаконное получение любого дохода не может считаться бизнесом;
- эта деятельность должна приносить пользу обществу и/или его элементам.

Сама идея бизнеса основана на создании добавленной стоимости, то есть создании некой дополнительной ценности для потребителя, за которую он готов и будет платить. Исходя из этого, на рисунке 1.1.1 представлены основные виды деятельности, приносящие доход.

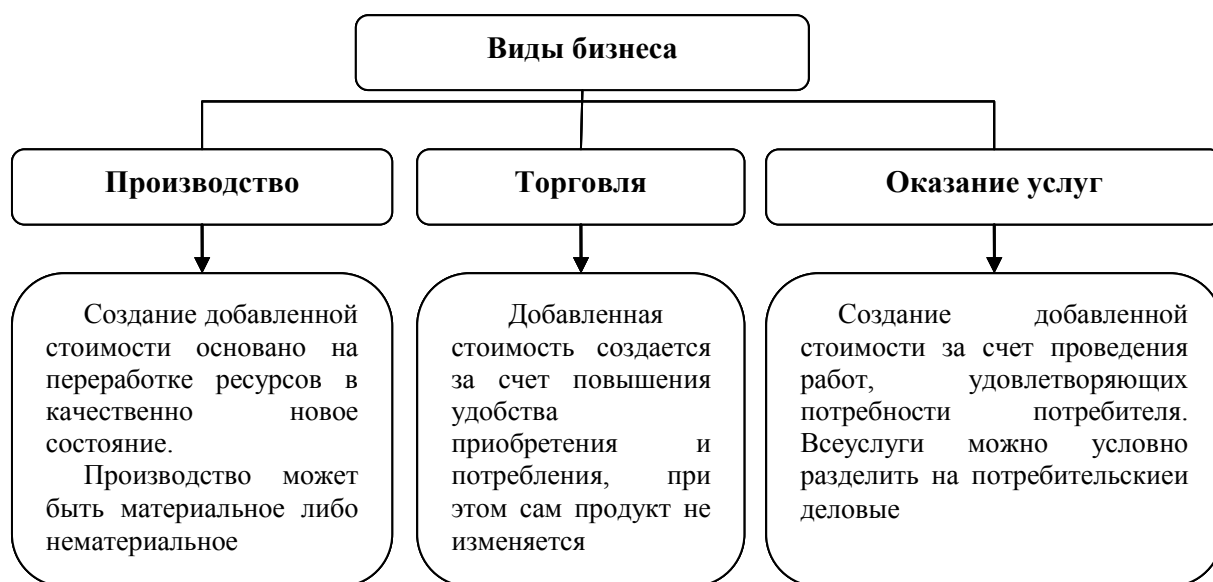


Рисунок 1.1. 1. Виды бизнеса

Итак, бизнес можно определить как вид экономической деятельности, требующей привлечения собственных средств и принятия ответственности и хозяйственного риска. Но бизнес - вид деятельности, требующий для своей успешной и непрерывной реализации определенного правового и организационного формирования. Принципиально важной в концепции бизнеса, как вида деятельности, является широта этого понятия. Бизнес - это не только производство и его организация, включая планирование и обеспечение, это не только маркетинговая деятельность, включая рекламу и ценовую политику, это и не только управление фирмой и финансовое обеспечение - это все элементы экономической деятельности в комплексе.



В зависимости от содержания и направленности предпринимательской деятельности, объекта приложения капитала и получения конкретных результатов, связи предпринимательской деятельности с основными стадиями воспроизводственного процесса, различают следующие виды предпринимательства[43, с. 65-68]:

- Производственное: в качестве факторов производства используются орудия и предметы труда, при этом производится продукция, товары, услуги, работы, информация, духовные ценности для последующей реализации (продажи) потребителям, покупателям, торговым организациям.

Производственное предпринимательство включает выпуск промышленной и сельскохозяйственной продукции производственно-технического назначения, потребительских товаров, строительных работ, перевозки грузов и пассажиров, услуги связи, коммунальные и бытовые услуги, производство информации, знаний, выпуск книг, журналов, газет. В широком смысле слова производственное предпринимательство есть создание любого полезного продукта, необходимого потребителям, обладающего способностью быть проданным или обмененным на другие товары [11].

- Коммерческо-торговое: принцип организации торгового предпринимательства несколько отличается от производственного, так как предприниматель выступает непосредственно в роли коммерсанта, продавая готовые товары, приобретенные им у других лиц, потребителю (покупателю). Особенностью торгового предпринимательства являются непосредственные экономические связи с оптовыми и розничными потребителями товаров, работ, услуг.

Коммерческое предпринимательство охватывает все виды деятельности, которые непосредственным образом относятся к обмену товара на деньги, денег на товар или товар на товар. Хотя основу коммерческого предпринимательства составляют товарно-денежные операции купли-продажи, в нем оказываются задействованными практически

те же факторы и ресурсы, что и в производственном предпринимательстве, но в меньших масштабах [12,С.45].

Сфера официального коммерческого предпринимательства - магазины, рынки, биржи, выставки-продажи, аукционы, торговые дома, торговые базы, другие учреждения торговли.

Для успешного занятия торговым предпринимательством необходимо досконально знать неудовлетворенный спрос потребителей, быстро реагировать, предлагая соответствующие товары или их аналоги. Торговое предпринимательство более мобильно, изменчиво, так как непосредственно связано с конкретными потребителями. Считается, что для развития торгового предпринимательства должны быть как минимум два основных условия: относительно устойчивый спрос на продаваемые товары (поэтому необходимо хорошее знание рынка) и более низкая закупочная цена товаров у производителей, что позволяет торговцам возместить торговые издержки и получить необходимую прибыль. Торговое предпринимательство связано с относительно высоким уровнем риска, особенно при организации торговли промышленными товарами длительного пользования.

- Финансово-кредитное: особая форма коммерческого предпринимательства, в котором в качестве предмета купли-продажи выступают валютные ценности, национальные деньги (российский рубль) и ценные бумаги (акции, облигации и др.), продаваемые предпринимателем покупателю или предоставляемые ему в кредит[43, с. 87].

Суть финансовой предпринимательской операции состоит в том, что предприниматель приобретает основной фактор предпринимательства в виде различных денежных средств (денег, иностранной валюты, ценных бумаг) за определенную денежную сумму у обладателя денежных средств. Приобретенные денежные средства продаются затем покупателям за плату, превышающую денежную сумму, затраченную первоначально на покупку этих денежных средств, в результате чего образуется предпринимательская прибыль [11].

В случае кредитного предпринимательства предприниматель привлекает денежные вклады, выплачивая обладателям вкладов вознаграждение в виде депозитного процента вместе с последующим возвратом вклада. Привлеченные деньги выдаются затем в долг покупателям кредитов под кредитный процент вместе с последующим возвратом вклада. Привлеченные деньги выдаются затем в долг покупателям кредитов под очередной процент, превышающий депозитный. Разница между депозитным и кредитным процентом служит источником прибыли предпринимателей-кредиторов[13, с. 65].

Для организации финансово-кредитного предпринимательства образуется специализированная система организаций: коммерческие банки, финансово-кредитные компании (фирмы, валютные биржи и другие специализированные организации). Предпринимательская деятельность банков и других финансово-кредитных организаций регулируется как общими законодательными актами, так и специальными законами и нормативными актами Центрального банка России и Минфина РФ.

- Посредническое: предпринимательство, в котором предприниматель сам не производит и не продает товар, а выступает в роли посредника, связующего звена в процессе товарного обмена, в товарно-денежных операциях.

Посредник - это юридическое или физическое лицо, представляющее интересы производителя или потребителя, но сами таковыми не являющиеся [32, с. 263]. Посредники могут вести предпринимательскую деятельность самостоятельно или выступать на рынке от имени (по поручению) производителей или потребителей. В качестве посреднических предпринимательских организаций на рынке выступают оптовые снабженческо-сбытовые организации, брокеры, дилеры, дистрибьюторы, биржи, в какой-то мере коммерческие банки и другие кредитные организации.

Посредническая предпринимательская деятельность является в значительной мере рискованной, поэтому предприниматель-посредник устанавливает в договоре уровень цен, учитывая степень риска при осуществлении посреднических операций. Главная задача и предмет предпринимательской деятельности посредника - соединить две заинтересованные во взаимной сделке стороны. Так что есть основания утверждать, что посредничество состоит в оказании услуг каждой из этих сторон. За оказание подобных услуг предприниматель получает доход, прибыль[37, с. 82].

- Страхование: заключается в том, что предприниматель в соответствии с законодательством и договором гарантирует страхователю возмещение ущерба в результате непредвиденного бедствия потери имущества, ценностей, здоровья, жизни и других видов потерь за определенную плату при заключении договора страхования. Страхование заключается в том, что предприниматель получает страховой взнос, выплачивая страховку только при определенных обстоятельствах. Так как вероятность возникновения таких обстоятельств невелика, то оставшаяся часть взносов образует предпринимательский доход[10, с. 91].

Страхование предпринимательства является одной из наиболее рискованных видов деятельности. В то же время организация страховой предпринимательской деятельности дает определенную гарантию страхователям (организациям, предприятиям, физическим лицам) получить определенную компенсацию при наступлении риска в их деятельности, что является одним из условий развития в стране цивилизованного предпринимательства.

Схематически система различных видов предпринимательской деятельности представлена на рисунке 1.1.2.



Рисунок 1.1.2. Виды предпринимательской деятельности

Суммируя все вышесказанное, отметим, что под предпринимательскими структурами понимаются самостоятельно функционирующие экономические единицы, деятельность которых подчиняется законам предпринимательства и заключается в постоянном поиске оптимальной формы соответствия рыночным требованиям в конкретный момент развития рынка. Организация управления в различных предпринимательских структурах - это сложный и продолжительный процесс. Он представляет собой процесс координации усилий по достижению устойчивого положения компании на рынке в рамках существующих условий[8, с. 98].

## **1.2. Методы, стили и функции управления в предпринимательстве**

С точки зрения поставленных в рамках данного исследования задач представляется целесообразным дать определение понятию «управление» и рассмотреть его с точки зрения различных подходов.

Процесс управления предпринимательскими структурами направлен на достижение «идеального» состояния, но в силу высокой изменчивости рынков приводит не к непосредственному достижению поставленной цели, а к ряду циклических колебаний, приближающих или отдаляющих компанию к состоянию «идеального» равновесия. Построение системы управления предпринимательскими структурами должно строиться с учетом специфики ее деятельности, то есть исходя из вида предпринимательской деятельности - производственной, коммерческой, финансово-кредитной, посреднической или страховой [41, с. 76].

На основании целей выстраивается весь процесс управления предпринимательскими структурами. Выделяют несколько функций менеджмента, определяемых целями управления. При этом данные функции не являются независимыми, они - части единого целого и находятся в постоянном взаимодействии и взаимовлиянии. Процесс достижения главной цели предпринимательских структур - это серия взаимосвязанных действий, обусловленных функциями менеджмента. Эти действия, каждое из которых само по себе является процессом, очень важны для успеха организации. Их называют управленческими функциями. Каждая управленческая функция тоже представляет собой процесс, потому что также состоит из серии взаимосвязанных действий. Процесс управления является общей суммой всех функций [45, с. 456].

Процесс управления состоит из четырех основных функций: планирования; организации; мотивации; контроля. Схематически процесс управления предпринимательскими структурами представлен в Приложении 1.

В наиболее общем смысле управление - это сознательное воздействие человека на различные объекты и протекающие в окружающем мире процессы, на связанных с ними людей, которое осуществляется с целью придать данным процессам определенную направленность и получить желаемые результаты [43, с. 332].

При этом нужно отметить, что существуют различные подходы к определению понятия «управление». Управление можно рассматривать как отдельную науку, изучающую систему знаний, связанную с изучением поведения компаний в зависимости от решений менеджеров и направленную на систематизацию этих знаний. Также управление можно рассматривать как искусство применения таких знаний на практике. Управление можно определить как функцию по оказанию целенаправленного воздействия на какой-либо объект в целях получения желаемого результата. Наконец, управление можно обозначить как аппарат взаимодействия различных структур для достижения поставленных целей [36, с. 87].

Такой подход к управлению в условиях динамичной экономической среды представляется ошибочным, ведущим компанию к большим проблемам. Дело в том, что он совершенно не уделяет внимания внутренним процессам, происходящим в предпринимательских структурах. В реальной жизни основной задачей менеджеров является как раз управление этими процессами. В частности, для этого строится специальная система управления компанией.

В современном менеджменте существует несколько научных подходов к самому понятию «управление». Эти подходы рассматривают управление под разным углом.

Схематично система существующих подходов представлена на рисунке 1.2.1.

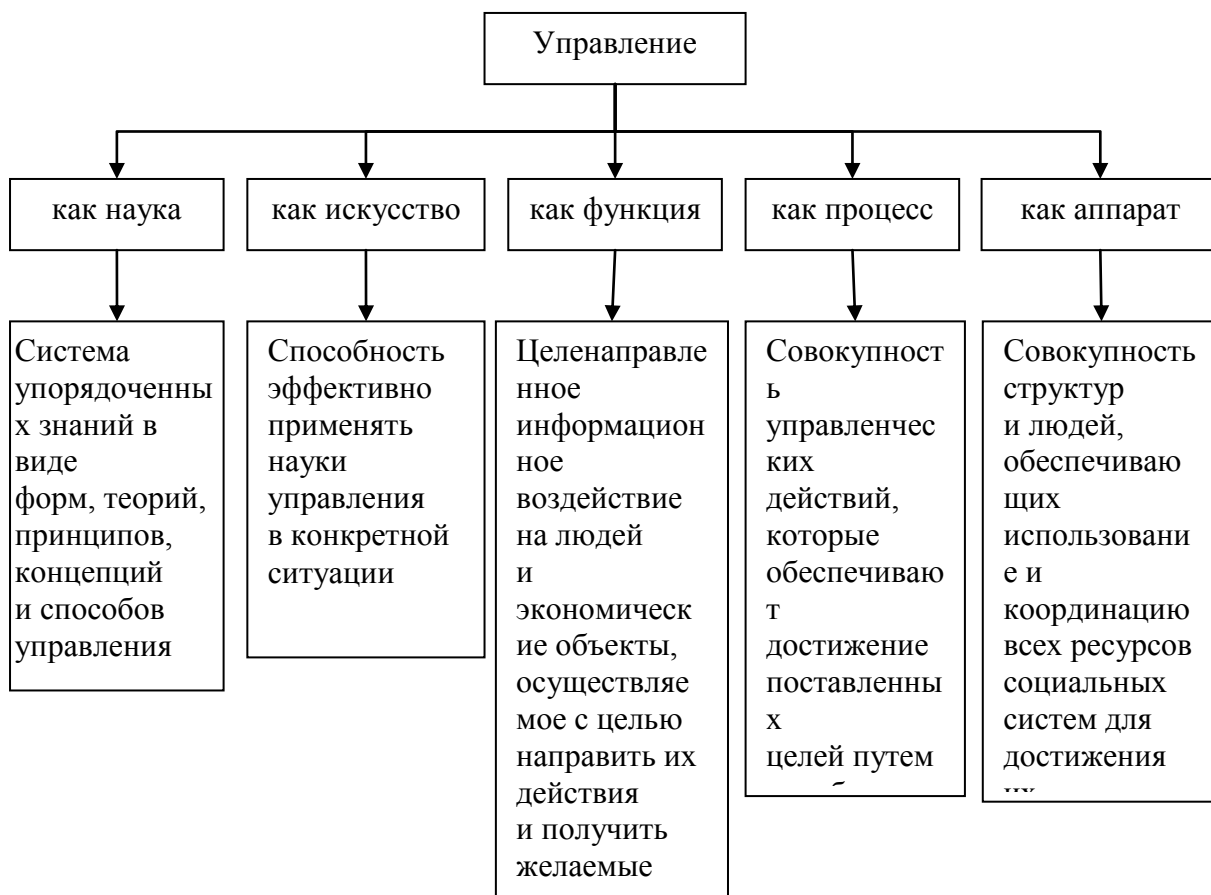


Рисунок 1.2.1 - Подходы к определению понятия «управление»

В современном управлении происходит интеграция традиционных методов жесткого управления и мягкого поведенческого управления в новую концепцию управления, ориентированную на ведущую роль человека в деятельности предприятия (основной ресурс организаций), нововведения, адаптацию к внешней среде и гибкость, стратегическое управление [37, с. 132].

В настоящее время широко распространен процессный подход к управлению, который рассматривает управление как процесс, состоящий из ряда определенных последовательных шагов - функций управления. Все функции управления взаимосвязаны; каждая функция представляет собой процесс, т.к. состоит из серии взаимосвязанных действий.

Функция - широко распространенное понятие, имеющее множество значений. Функция (лат. *functio*) - это обязанность, круг деятельности, назначение, роль. Данное понятие используется во всех областях знаний и во



всех сферах деятельности [17, с. 358].

Понятие “функция” также широко применяется к системе в целом, объекту и субъекту управления, отдельным подсистемам и видам деятельности. Функции занимают особое место в системе менеджмента и играют ключевую роль в ее формировании. Функция как категория менеджмента характеризует существенный вид управленческой деятельности или объективно необходимый вид отношений между людьми как области проявления сущности менеджмента.

Функция менеджмента как возможная область формирования управляющего воздействия предполагает осуществление непрерывных взаимосвязанных между собой действий по выработке средств и методов воздействия и их реализации применительно к решению конкретной проблемы. Поэтому функция рассматривается как объективно необходимая область процесса управления, имеющего временную и пространственную определенность и конечную результативность.

Деление единого процесса управления на относительно обособленные, но в то же время неразрывно связанные функции необходимо при описании системы управления как интегрированного процесса, направленного на достижение четко определенной цели [39, с. 56].

Функции управляющей системы, т.е. менеджмента, имеют несколько основных видов:

- а) планирование - выбор целей и план действий по их достижению;
- б) организация - распределение властных полномочий по разным уровням управленческой иерархии;
- в) мотивация - максимальное удовлетворение потребности работников организации в обмен на их эффективную работу;
- г) координация - обеспечение согласованности действий членов команды;
- д) контроль - процесс, направленный на обнаружение количественных и качественных отклонений от запланированных показателей. Технология

осуществления контроля в процессе управления предпринимательскими структурами представлена в Приложении 2.

Планирование предполагает:

- 1) определение целей и задач для организации (отдела);
- 2) определение путей и средств достижения поставленных целей;
- 3) определение количества ресурсов, необходимых для достижения цели;
- 4) выполнение плана и контроль.

Организация предполагает решение как минимум двух задач:

- 1) делегирование полномочий;
- 2) приспособление организационной структуры к задачам, которые должна решать организация [28, с. 156].

Формы координации:

- 1) совещание;
- 2) личные контакты между руководителями;
- 3) согласование рабочих планов и графиков;
- 4) компромисс;
- 5) координация в работе над документами.

Контроль включает в свой состав три важных компонента:

- 1) установление стандартов;
- 2) сопоставление достигнутого за некоторый период с тем, что было запланировано;
- 3) устранение ошибок.

Концепция управленческого процесса применима ко всем типам организаций, поскольку процессный подход определяет лишь основные общие шаги при управлении и предоставляет возможность их использования и выбора содержания в зависимости от условий каждой конкретной фирмы.

Реализация функций и принципов управления осуществляется путем применения различных методов.

Методы управления - это совокупность приемов и способов

воздействия на управляемый объект для достижения поставленных организацией целей.

Понятие «метод» - в переводе с греческого означает способ достижения какой-либо цели. Через методы управления реализуется основное содержание управленческой деятельности.

Существует много конкретных методов управленческой работы, но основные из них два:

- основанный на внеэкономическом принуждении работников к труду;
- основанный на экономическом принуждении к труду, при помощи которого работником движет экономический интерес [19, с. 26].

В практике управления, как правило, одновременно применяют различные методы и их сочетания. Так или иначе, но все методы управления органически дополняют друг друга и находятся в равновесии.

Направленность методов управления всегда одна и та же - они направлены на людей, осуществляющих различные виды трудовой деятельности - на персонал организаций (предприятий, компаний, фирм).

По сути, чтобы организация могла четко работать, менеджер должен сделать серию правильных выборов из нескольких альтернативных возможностей. Выбор одной из альтернатив - это решение. Следовательно, принятие решения - это выбор того, как и что планировать, организовывать, мотивировать и контролировать. В самых общих чертах именно это составляет основное содержание деятельности менеджера. Основным требованием для принятия эффективного решения или даже для понимания истинных масштабов проблемы является наличие адекватной точной информации. Единственным способом получения такой информации является коммуникация[43, с. 26].

Коммуникация - это процесс обмена информацией, ее смысловым значением между двумя или более людьми. Поскольку организация представляет собой структурированный тип отношений между людьми, она в значительной степени зависит от качества коммуникаций для обеспечения

эффективного функционирования. Очевидно, что если коммуникации между людьми не будут эффективными, люди не смогут договориться об общей цели, что составляет предпосылку существования организации как таковой. Информация в процессе коммуникации передается не только для того, чтобы могли приниматься здравые решения, но также и для того, чтобы они могли выполняться. Коммуникация также важна и в функции контроля. Менеджеры нуждаются в информации относительно того, что было выполнено, чтобы правильно оценить, были ли достигнуты цели организации[50, с. 69].

### **1.3 Организационная структура как основа повышения конкурентоспособности предпринимательской деятельности**

Управлять - значит вести предприятие к цели, пытаясь наилучшим образом использовать его ресурсы. Специалисты считают, что не существует единой идеальной модели управления, поскольку каждая фирма уникальна. Фирмы находятся в постоянном процессе поиска своей модели управления. Современная система управления должна быть простой и гибкой. Ее главным критерием является обеспечение эффективности и конкурентоспособности работы предприятия. Это особенно важно для предприятий малого бизнеса, где без соблюдения этих условий трудно рассчитывать на успех [12, с. 79].

Ключевыми аспектами организации управления являются создание структуры предприятия и распределение полномочий. Под структурой понимается упорядоченная совокупность взаимосвязанных элементов, находящихся между собой в устойчивых отношениях, обеспечивающих их функционирование и развитие как единого целого. Элементами структуры являются отдельные работники, службы и другие звенья аппарата управления. В рамках структуры протекает управленческий процесс (движение информации и принятие управленческих решений), между участниками которого распределены задачи и функции управления, а следовательно, права и ответственность за их выполнение[17, с. 26].

Организационная структура предприятия есть средство для достижения

поставленных целей и задач. Работа над структурой должна начинаться с целей и стратегии. Структура следует за стратегией, определяется ею. Прежде чем определять структуру, необходимо проанализировать все виды деятельности, необходимые для функционирования предприятия [42, с. 33].

Учитывая важность определения структуры для успеха фирмы, необходимо принять во внимание признаки оптимальной структуры, а также влияющие на нее факторы, приведенные в таблице 1.3.1.

Таблица 1.3.1.

#### Факторы, влияющие на структуру управления предприятия

Признаки оптимальной структуры	Факторы
Небольшие подразделения с высококвалифицированным персоналом	Технология
Небольшое число уровней руководства	Внешнее окружение
Наличие в структуре групп специалистов	Размер предприятия
Ориентация графиков работы на потребителей	Стратегия бизнеса
Быстрая реакция на изменения	Имеющийся персонал
Высокая производительность	Система решений
Низкие затраты	Сложившаяся структура

Для малого бизнеса наиболее простой является структура фирмы, находящейся в единоличном владении. Такая фирма обычно управляется собственником, который берет на себя весь риск предпринимательства. Глава фирмы нередко сам занимается бухгалтерским учетом и финансами, сбытом и снабжением, ценами и рекламой. Многое при этом зависит от его целеустремленности и работоспособности.

Безусловно, что всегда необходимо учитывать специфику предпринимательской деятельности. В этом смысле не может быть универсального подхода. Но можно сделать попытку отобразить примерные структурные элементы небольшого предприятия, в котором многие управленческие функции сочетаются.

Организационная структура малой фирмы может выглядеть, например, так, как показано на рис. 1.3.1.

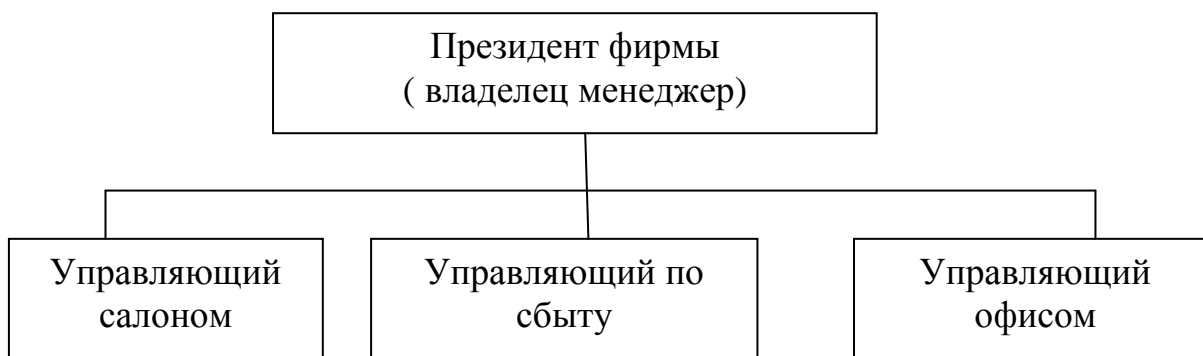


Рис. 1.3.1. Организационная структура малой фирмы

При общей простоте организационно-управленческих структур малых фирм многие из них сталкиваются со сложными проблемами. Успех функционирования таких фирм основывается по сути дела на личном мастерстве и энтузиазме управляющего. Однако в современных условиях одного энтузиазма недостаточно [20, с. 38].

Как показывает опыт, один из основных факторов, способствующих разорению малых фирм, - нехватка управленческих знаний у владельцев и управляющих этих предприятий. Поэтому они вынуждены прибегать к услугам консультационных фирм или привлекать на работу профессиональных менеджеров. Жизнеспособными сегодня оказываются те малые фирмы, которые внедряют формы и методы управления, основанные на стратегии предприимчивости. Успех деятельности таких фирм обеспечивают систематические инновации в области продукции или услуг, позволяющие создать новый рынок, удовлетворить новые потребности. В условиях рынка с его жесткой конкуренцией выживает и успешно развивается тот, кто «держит руку на пульсе» развития спроса и предложения и изменяет характер и направленность производства в соответствии с их требованиями[9, с. 126].

Иными словами, главным требованием к управлению малым предприятием является обеспечение его адаптивности (приспособляемости и гибкости) к меняющимся условиям хозяйствования.

Практика бизнеса показывает, что если на предприятии своевременно

не было создано работоспособное управленческое звено, то трудно надеяться на благополучный выход этого предприятия из возникающих трудных ситуаций. В лучшем случае речь может идти только о выживании. К тому же неудачи подрывают моральный дух работников. Управленческое звено следует создавать до того, как новое предприятие почувствует в этом острую необходимость.

В то же время небольшое растущее предприятие не может себе позволить иметь целое управленческое звено, поскольку не в состоянии содержать несколько профессиональных менеджеров. Фактически получается так, что ограниченный круг лиц, занятых на малых предприятиях, отвечает за решение всех производственно-хозяйственных вопросов. Непременным условием успешной работы фирмы является готовность ее основателей создать специальную управленческую группу из своих же работников, а не делать все самим. Если один или два руководителя фирмы считают, что только они должны всем заниматься, то такая фирма рано или поздно обязательно попадет в полосу кризиса.

Основателям фирмы вместе с ее ведущими специалистами следует начать с анализа особенностей производственно-хозяйственной деятельности своего предприятия. Их задача на этом этапе заключается в том, чтобы выявить те конкретные участки, от которых зависят выживание и благополучие предприятия. Причем для каждого конкретного предприятия это собственные ключевые участки. Для одного предприятия это может быть производство продукции, а для другого - обслуживание потребителей.

Есть, однако, два участка работы, которые в любой организации считаются очень важными: управление персоналом и управление деньгами. Важность же всех других параметров деятельности предприятия определяется исходя из конкретных условий, а также взглядов, задач и ценностных ориентации. На следующем этапе внедрения эффективного управления необходимо выяснить, в каких видах деятельности проявляет себя с наилучшей стороны каждый член управленческой группы. Важно

добиться полного взаимопонимания по этому вопросу и правильно распределить нагрузки. Затем следует определить, какой ключевой участок будет закреплен за каждым членом управленческой группы, исходя из его способностей и возможностей в качестве первой и основной его обязанности [39, с. 73-78].

Каждый ключевой участок должен быть закреплен именно за тем специалистом, который доказал свою состоятельность в соответствующих вопросах. Наконец, для каждого участка должны быть определены цели и задачи [31, с. 51].

Таким образом, можно сделать несколько важных выводов:

1. Предпринимательство является неотъемлемой частью современной экономики. Для него характерна особая мобильность, гибкость и высокая эффективность. Малые предприятия могут создаваться в любом секторе экономики в ответ на неудовлетворенные нужды населения.

2. В малом бизнесе предпочтительнее тот стиль управления, который осуществляется преимущественно на неформальной основе, нацелен на создание творческой атмосферы в коллективе, ориентированном на достижение результатов.

3. Главным требованием к управлению малым предприятием является обеспечение его адаптивности (приспособляемости и гибкости) к меняющимся условиям хозяйствования. И это возможно сделать с помощью оптимальной структуры управления.



## **2. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИИ ООО «АРСЕНАЛ»**

### **2.1. Организационно-экономическая характеристика ООО «Арсенал»**

Объектом исследования является малое предприятие ООО «Арсенал». Полное официальное наименование Общества на русском языке: общество с ограниченной ответственностью "Арсенал" (Приложение 3).

Общество создано без ограничения срока деятельности со следующими видами деятельности:

- торгово-закупочная и посредническая деятельность;
- автотранспортные услуги и автосервис;
- оптовая и розничная реализация металлопроката и нефтепродуктов.

Отдельными видами деятельности, перечень которых определяется законодательством РФ, общество может заниматься только на основании специального разрешения (лицензии). С точки зрения права собственности ООО «Арсенал» является частным, т. е. для его создания и развития использовались собственные средства. С точки зрения результатов деятельности ООО «Арсенал» относится к коммерческим организациям, основной целью деятельности которой является извлечение прибыли.

С точки зрения организационно-правовой формы данное учреждение является обществом с ограниченной ответственностью, уставный капитал которого принадлежит единственному учредителю. ООО «Арсенал» является малочисленной организацией, в которой на современном этапе работает пятнадцать человек. Средний возраст работников - сорок лет.

Функции управления деятельностью предприятия реализуются подразделениями аппарата управления и отдельными работниками, которые при этом вступают в экономические, организационные, социальные, психологические и другие отношения друг с другом. Организационные отношения, складывающиеся между подразделениями и работниками

аппарата управления предприятия, определяют его организационную структуру.

Под организационной структурой управления ООО «Арсенал» понимается состав отделов, служб и подразделений в аппарате управления, системная их организация, характер соподчиненности и подотчетности друг другу и высшему органу управления фирмы, а также набор координационных и информационных связей, порядок распределения функций управления по различным уровням и подразделениям управленческой иерархии. Организационная структура - структура объекта управления (предприятия, организации), обеспечивающая взаимодействие между его элементами. Высшим звеном в организационной структуре ООО «Арсенал» является генеральный директор предприятия. В его подчинении находится отдел логистики, бухгалтерия. Начальнику отдела логистики подчиняется менеджер и автопарк (водители). Главному бухгалтеру подчиняется отдел бухгалтерии.

Организационная структура ООО «Арсенал» показана на Рис. 2.1.1.

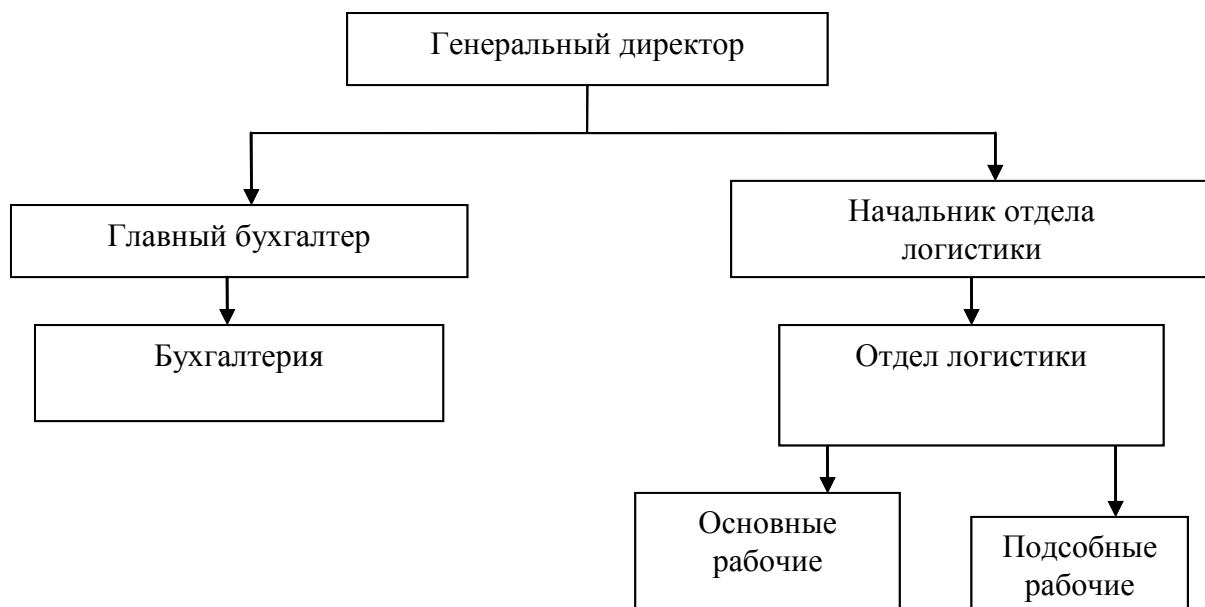


Рисунок 2.1.1 - Организационная структура управления ООО «Арсенал»

Для оценки успешности предприятия необходимо осуществить анализ финансовой годовой отчетности ООО «Арсенал» за 2014 - 2016 гг. Оценить общую эффективность производственно-финансовой деятельности предприятия позволяет анализ следующих показателей:

Таблица 2.1.1

## Анализ основных показателей деятельности предприятия

Показатель	2014	2015	2016	Отклонения (+;-)	
				2014 к 2015	2015 к 2016
1	3	4	5	6	7
1. Средняя величина активов	5 422	11 560	18 751	6 138	7 191
2. Капитал и резервы	2 224	8 689	14 898	6 465	6 209
3. Долгосрочные обязательства	2 339	2 178	2 605	-161	427
4. Средняя величина текущих активов	254	464	1 186	210	722
5. Выручка от реализации товаров, работ и услуг	10 074	11 368	10 225	1 294	-1 143
6. Себестоимость	7 813	8 019	8 808	206	789
7. Среднегодовая стоимость основных производственных фондов	3 123	3 220	3 206	97	-14
8. Среднегодовая стоимость материальных оборотных средств	120	0	570	-120	570
9. Прибыль отчетного периода	2261	12 773	1 563	10 512	-11210
10. Прибыль от реализации	2 261	3 349	1 417	1 088	-1 932
11. Чистая прибыль	2 095	11 721	1 481	9 626	-10240
12. Рентабельность активов	38,64	101,39	7,9	62,75	-93,49
13. Рентабельность текущих активов	824,8	2526	124,87	1 701,30	-2401
14. Рентабельность собственного капитала	94,2	134,89	9,94	40,7	-124,9
15. Рентабельность реализованной продукции,	20,8	103,11	14,48	82,31	-88,62
16. Рентабельность объема продаж	22,44	29,46	13,86	7,02	-15,6
17. Рентабельность предприятия (производственных фондов)	69,72	396,68	41,39	326,96	-355
18. Коэффициент фондоемкости	0,31	0,28	0,31	-0,03	0,03
19. Коэффициент закрепления оборотных средств	0,01	0	0,06	-0,01	0,06
20. Рентабельность производственной деятельности	28,94	41,76	16,09	12,82	-25,68
21. Рентабельность перманентного капитала	0,46	1,08	0,08	0,62	-0,99

22. Прибыль на 1 руб. реализованной продукции	0,22	1,12	0,15	0,9	-0,97
23. Оборачиваемость активов	1,86	0,98	0,55	-0,87	-0,44

Показатели, рассчитанные в таблице 2.1.1, свидетельствуют о менее эффективной работе предприятия в 2016 году по сравнению с 2015 г.

В 2016 году прибыль остающаяся в распоряжении предприятия уменьшилась по сравнению с 2015 годом на 10 240 т. р.

Произошло уменьшение следующих показателей в 2016 году по сравнению с 2015 годом, соответственно:

- рентабельность текущих активов на 2401,20%;
- рентабельность инвестиций на 108,61%;
- рентабельность собственного капитала на 124,95%;
- рентабельность реализованной продукции на 88,62%;
- рентабельность объема продаж на 15,60%;
- рентабельность предприятия на 355,28
- рентабельность перманентного капитала на 0,99%;
- рентабельность производственной деятельности на 25,68%

Оборачиваемость активов в 2016 году увеличилась на 0,14 и составила 1,36 раза.

На основании проведенных расчетов в Приложении 4 формируется трехкомпонентный показатель типа финансовой устойчивости ООО «Арсенал». В 2014, 2015, 2016 годах ООО «Арсенал» обладало нормальной устойчивостью финансового состояния предприятия, гарантирующей его платежеспособность: {0;1;1}.

Стр. 9 < 0; Стр. 10 ≥ 0; Стр. 11 ≥ 0

Улучшение финансового состояния предприятия произошло за счет увеличения суммы собственных оборотных средств на 494 т. р.

Коэффициент текущей ликвидности показывает степень, в которой оборотные активы покрывают краткосрочные пассивы. Норматив данного

коэффициента - больше 2. На исследуемом предприятии коэффициент текущей ликвидности составил:

-в 2014 году =2,53;

-в 2015 году =4.00;

-в 2016 году =3,40.

То есть показатели текущей ликвидности превышают норматив.

Таблица 2.1.2

Анализ дебиторской задолженности

Показатель	Сумма, тыс. руб.			Удельный вес, %			Изменение, (+;-) 2014-2015 гг.		Изменение, (+;-) 2015-2016 гг.	
	2014 год	2015 год	2016 год	2014 год	2015 год	2016 год	Суммы тыс. руб.	Уд. веса, %	Суммы тыс. руб.	Уд. веса, %
2.Дебиторская задолженность в том числе:	50	70	928	100	100	100	20	0	858	0
2.1. Покупатели и заказчики	50	-	-	100	-	-	-50	-100	-	-
2.2. Векселя к получению	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2.3.Задолженность участников по взносам в уставный капитал	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2.4. Авансы выданные	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2.5. Прочие дебиторы	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
3.Всего дебиторской задолженности,	1895	2378	3420	100	100	100	483	0	1042	0
в том числе:										
3.1.Сомнительная дебиторская задолженность	1845	2308	2492	96,4	97,0	72,8	463	0,66	184	-24,1

В 2015 году дебиторская задолженность увеличилась на 20 тыс. руб. и составила 70 тыс. руб. В 2016 году наблюдается увеличение данного показателя на 858тыс. руб., что составило 928 тыс. руб. Также произошло увеличение суммы сомнительной дебиторской задолженности на 463 тыс.

руб. в 2015 году и 184 тыс. руб. в 2016. Это в основном произошло в связи с отсутствием статьи «авансы выданные» и «векселя к получению».

Данные таблицы в Приложении 5 показывают, что в составе и структуре кредиторской задолженности произошли изменения. Так, если в 2014 году по расчетам за товары и услуги она составила 604 тыс. руб. или 0,11%, то в 2015 году показатель уменьшился на 86 тыс. руб. и составил 518 тыс. руб. или 0,04%. Но по сравнению 2014 годом, где задолженность по оплате труда составляла 5 тыс. руб. или 9,23%, в 2015 году она снизилась на 0,5 тыс. руб. и составила 4,5 тыс. руб. или 3,89%.

Так же рост кредиторской задолженности в 2015 году по сравнению с 2014 годом наблюдается по статье «прочие кредиторы» на 49,5 тыс. руб. и составлял 49,5 тыс. руб. или 0,004%, а в 2016 году выросла ещё на 8,5 тыс. руб.

В 2015 году суммарное значение кредиторской задолженности почти по всем статьям снизилось.

В кредиторской задолженности большую роль играют расчеты с поставщиками. Задолженность поставщикам до наступления установленных сроков платежей является нормальной. Однако, если она постоянна и достигает больших размеров, в процессе анализа необходимо рассмотреть возможности сокращения внеплановых финансовых ресурсов в обороте предприятия[50, с. 26].

Необходимо провести сравнительный анализ дебиторской и кредиторской задолженности. Нужно сравнить состояние дебиторской и кредиторской задолженностей и оценить как полученные результаты повлияли на платежеспособность предприятия.

$$K_{\text{од}} = \frac{\text{ДР}}{\text{ДЗ}}, \quad (2.11)$$

где  $K_{\text{од}}$  - коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности;

ДР - доход от реализации продукции ( работ, услуг);

ДЗ - средняя дебиторская задолженность.

$$K_{ок} = \frac{ДР}{КЗ}, \quad (2.12)$$

где  $K_{ок}$  - коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности;

ДР - доход от реализации продукции (работ, услуг);

КЗ - средняя кредиторская задолженность

Эти коэффициенты показывает, сколько раз задолженность образуется и поступает предприятию за исследуемый период.

Оборачиваемость дебиторской и кредиторской задолженности, может быть рассчитана и в днях. Этот показатель отражает среднее число дней, необходимое для её возврата. Рассчитывается как отношение количества дней в периоде и коэффициента оборачиваемости:

$$O_d = П / \frac{ДР}{ЗД}, \quad (2.13)$$

$$O_k = П / \frac{ДР}{ЗК}, \quad (2.14)$$

где П - длительность периода;

ЗД - сумма дебиторской задолженности на конец периода

ЗК - сумма кредиторской задолженности на конец периода

Таблица 2.1.3

### Сравнительный анализ дебиторской и кредиторской задолженности

Показатели	Дебиторская задолженность			Кредиторская задолженность		
	2014 г.	2015 г.	2016 г.	2014 г.	2015 г.	2016 г.
1. Темп роста, %	108,70	140,88	145,95	34,32	102,25	98,28
2. Оборачиваемость, в оборотах	5,32	4,78	2,99	13,51	18,95	13,66
3. Оборачиваемость, в днях	70,59	88,02	142,86	13,62	23,90	26,12

Данные таблицы 2.1.3 свидетельствуют о превышении темпа роста дебиторской задолженности над кредиторской ( $108,70 > 34,32$ ;  $140,88 > 102,25$ ;  $145,95 > 98,28$ ), значит - об улучшении финансового состояния предприятия.

## 2.2. Анализ организации управления на предприятии

Особо необходимо остановиться на организации управления в данной организации. Именно здесь открывается благоприятная возможность сочетать передачу менеджеру максимума полномочий по управлению с одновременным повышением степени свободы действий исполнителей.

В небольшом коллективе организации ООО «Арсенал» функции работающих строго определены, а контроль облегчён. Взаимозаменяемость и взаимозависимость работников внутри небольшого коллектива компании, доверительность между ними создают условия для эффективной организации труда. По существу, только такой коллектив способен гибко и эффективно реагировать на изменяющиеся экономические условия, идти на риск, осваивая новые производства и рынок инноваций. Таким образом, гибкость, высокая эффективность деятельности представляет собой основной капитал организации [17, с. 26].

Кроме этого, ООО «Арсенал» имеет свой организационный стиль, свою философию и принципы, определённые методы разрешения проблем и принятия решений, свой кодекс ценностей и т. п.

Тип организационной культуры в данной компании - предпринимательский. Стиль руководства - демократический.

Под внутренней средой организации ООО «Арсенал» следует понимать совокупность всех внутренних факторов организации, которые определяют процессы её жизнедеятельности.

Так как ООО «Арсенал» является небольшой фирмой, то за каждым сотрудником закреплено несколько функций. В целом же внутренняя среда организации состоит из следующих основных функциональных областей:

1. Производственная функция, выполняется директором, заключается в обеспечение процесса предоставления услуги, принятие решений, управление качеством, планирование и т. д.

2. Финансы и учёт - управление финансовыми потоками, а также



сбор, обработка и анализ финансовых показателей деятельности организации, оценка её экономического потенциала, эффективности работы и рентабельности и т. п. Эта функция закреплена за бухгалтерией. Бухгалтер осуществляет организацию бухгалтерского учета хозяйственно-финансовой деятельности и контроль за экономичным использованием материальных, трудовых и финансовых ресурсов, сохранностью собственности предприятия. Осуществляет контроль за соблюдением порядка оформления первичных и бухгалтерских документов, расчетов и платежных обязательств, товарно-материальных ценностей и денежных средств, проверок организации бухгалтерского учета и отчетности.

3. Кадровая функция - это обеспечение организации людскими ресурсами, повышение квалификации сотрудников, оплата и стимулирование труда. Данная функция также осуществляется директором ООО «Арсенал» и включает в себя все вопросы, связанные с управлением персоналом. Т.е. организует работу по комплектованию предприятия кадрами рабочих и служащих требуемых профессий, специальностей и квалификации, формированию и ведению банка данных о количественном и качественном составе кадров, их развитии и движении. Организует проведение аттестации работников предприятия. Организует своевременное оформление приема, перевода и увольнения работников. Участвует в разработке системы комплексной оценки работников и результатов их деятельности. В зависимости от качества выполнения работ работниками предприятия осуществляет премирование или применение материальных, административных и других мер наказания [28, с. 85].

3. Сбытовая функция - обеспечение предоставления услуг потребителю (заказчику). Выполняется начальником отдела логистики. Система предоставления услуг обеспечивает предприятию (и потребителю) создание таких условий, чтобы товар был там, где он нужен, в то время, когда он нужен, в тех количествах, в которых он востребован, и того

качества( имеется ввиду сохранность во время транспортировки), на которое рассчитывает потребитель.

4. Функция логистики заключается в обеспечении производственной системы всеми ресурсами, кроме людских; и осуществляется также начальником отдела логистики ООО «Арсенал».

5. Функции по обеспечению чистоты и порядка в организации осуществляется уборщицей.

В ООО «Арсенал» эффективно сочетаются экономические, административные (организационно-распорядительные) и социально-психологические методы управления.

Экономические методы управления данной организацией основаны на правильном использовании законов и называются «методы пряника».

К ним относятся: технико-экономический анализ; планирование и обоснование; экономическое стимулирование; финансирование; оплата труда; мотивация трудовой деятельности; капиталовложение; кредитование; ценообразование; участие в прибыли и капитале; налогообложение; установление экономических норм и нормативов; страхование; установление материальных санкций/поощрений и т. п. [10, с87].

Административные (Организационно-распорядительные) базируются на власти, дисциплине и взысканиях, и рассматриваются как «методы кнута». Они ориентированы на такие мотивы поведения как: осознанная необходимость дисциплины труда, чувство долга, культуру трудовой деятельности и стремление человека трудиться в определённой организации. Эти методы отличает прямой характер воздействия, так как любой административный акт подлежит обязательному исполнению.

К ним относятся: правовое регулирование; издание приказов, указаний и распоряжений; инструктирование; отбор, подбор и расстановка кадров; установление административных санкций и поощрений и т. п.

Социально-психологические методы управления компании исходят из мотивации и морального воздействия на работников ООО «Арсенал» и

называются «методы убеждения».

К ним относят: создание творческой атмосферы; участие работников в управлении; удовлетворение культурных и духовных потребностей; социальные и моральные мотивация и стимулирование; создание благоприятного психологического климата; установление социальных норм поведения; развитие у работников инициативы и ответственности и т. д.

Управление персоналом в ООО «Арсенал» заключается в формировании системы управления персоналом, планировании кадровой работы, разработки оперативного плана работы с персоналом, проведение маркетинга персонала, определение кадрового потенциала и потребности организации в персонале[37, с. 74-78].

Управление персоналом в данной организации охватывает разнообразные функции: от приёма до увольнения кадров.

Руководитель ООО «Арсенал» решает вопросы оценки результативности труда, оценки деятельности подразделений, оценки экономической и социальной эффективности и аудит персонала.

Для более эффективного использования работников применяется :

- Отбор и оценка кандидатов на рабочие места с учетом их потенциальных возможностей и опыта работы;
- Планирование трудовых ресурсов , т.е. расчет количества необходимого персонала , который может удовлетворить потребности организации;
- Определение заработной платы и установление льгот;
- Обучение в случае необходимости.

Управление персоналом ООО «Арсенал» опирается не только на законы и закономерности, изучаемые различными науками, связанными с управлением, но и на закономерности, присущие только этому процессу. Основные закономерности являются объективной основой предъявления требований к системе и технологии управления персоналом организации.

К основным закономерностям управления персоналом в ООО

«Арсенал» можно отнести: соответствие системы управления персоналом целям, особенностям, состоянию и тенденциям развития системы, системное формирование управления персонала, оптимальное сочетание централизации и децентрализации управления персоналом, единство действий закономерностей управления персоналом, минимизация числа ступеней управления персоналом и т. п.

Сущность управления человеческими ресурсами в ООО «Арсенал» заключается в том, что люди рассматриваются как достояние компании в конкурентной борьбе, которые надо размещать, мотивировать, развивать вместе с другими ресурсами, чтобы достичь стратегических целей организации.

Управление персоналом в ООО «Арсенал» имеет следующие задачи:

1. Подготовка и формирование персонала (сюда входит: осуществление демографической и социальной политики, управление комплектованием кадров, определение потребности в персонале и т. п.).
2. Расстановка и движение кадров (заключается в расстановке кадров по структурным подразделениям, участкам, рабочим местам, организация внутриорганизационного перемещения кадров, организация профессионально-квалификационного движения кадров и т. д.).
3. Использование кадров (научная организация труда).
4. Экономика труда (это - нормирование труда, его оплата и стимулирование, оценка эффективности труда и т. п.).
5. Развитие персонала (подготовка/переподготовка, повышение гибкости, межличностные отношения внутри коллектива и т. д.).

В ООО «Арсенал» нет отдела кадров, так как организация маленькая. Всю работу по управлению персоналом: от приёма до увольнения выполняет директор компании.

Таким образом, на основании анализа системы управления в ООО «Арсенал», можно сделать несколько важных выводов.

1. Тип организационной культуры в данной компании - предпринимательский. Стиль руководства - демократический. Под внутренней средой организации ООО «Арсенал» следует понимать совокупность всех внутренних факторов организации, которые определяют процессы её жизнедеятельности.

2. На основании проведенных расчетов в 2014, 2015, 2016 годах ООО «Арсенал» обладало нормальной устойчивостью финансового состояния предприятия, гарантирующей его платежеспособность.

3. Система управления персоналом включает в себя следующие подсистемы: подсистему линейного руководства, подсистему планирования и маркетинга персонала, подсистему управления наймом и учётом персонала, подсистему управления трудовыми отношениями, подсистему управления трудовыми отношениями, подсистему обеспечения нормальных условий труда.

4. К числу проблем управления ООО «Арсенал» относится необходимость адаптации организационной структуры к видам деятельности предприятия, недостаточная профессиональная подготовка кадров и потребность в обновлении технических средств предприятия.

### **3. НАПРАВЛЕНИЯ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ООО «АРСЕНАЛ»**

Ключевыми аспектами организации управления являются создание структуры предприятия и распределение полномочий. Под структурой понимается упорядоченная совокупность взаимосвязанных элементов, находящихся между собой в устойчивых отношениях, обеспечивающих их функционирование и развитие как единого целого. В рамках структуры протекает управленческий процесс, между участниками которого распределены задачи и функции управления, а следовательно, права и ответственность за их выполнение [17, с. 26].

Организационная структура предприятия есть средство для достижения поставленных целей и задач. Работа над структурой должна начинаться с целей и стратегии. Структура следует за стратегией, определяется ею. Прежде чем определять структуру, необходимо проанализировать все виды деятельности, необходимые для функционирования предприятия, выделить ключевые, от которых зависит успех дела, и затем распределить их по блокам [42, с. 47].

Важнейшая задача, которую должен решить директор ООО «Арсенал» - это создание эффективной структуры управления предприятием.

Он должен определить, сколько людей, каких специалистов, какой квалификации с какими личностными качествами ему нужно объединить в своей, организации, чтобы она могла эффективно работать; сформулировать цели и задачи; определение состава и место подразделений, их ресурсное обеспечение; разработку регламентирующих процедур, документов, положений, закрепляющих и регулирующих формы, методы, процессы, которые осуществляются в организационной системе управления.

Организационная структура должна поощрять внедрение на предприятие новых идей и готовности к новым видам деятельности.

Структура должна помочь каждому сотруднику учиться и развиваться на любом занимаемом посту, она должна предусматривать непрерывное обучение.

Организация должна помочь каждому сотруднику понять свою собственную задачу и общую задачу предприятия. Чтобы соотносить свои усилия с благом целого, каждый сотрудник должен понимать, как его задача сопряжена с общей задачей и как общая задача определяет его задачу, его усилия, его вклад[30, с. 26].

Организация должна расцениваться также в соответствии с тем, облегчает она или затрудняет процесс принятия решений. Структура, подталкивающая решения вверх, вместо принятия их на максимально низком уровне, структура, оттягивающая критически важные решения, концентрирующая внимание на лишних или второстепенных проблемах - плохая структура.

Потребность в рациональной структуре еще больше возрастает: по мере увеличения предприятия, расширения сферы его деятельности. На стадии зрелости даже процветания предприятия организационная структура становится главнейшим фактором, определяющим его жизнеспособность. От способности предприятия адаптироваться к меняющимся условиям зависит его возможность выдерживать конкурентную борьбу, поддерживать свои мощности.

Организационная структура управления предприятием - это целостная система элементов, связей и отношений между ними, и она должна быть разработанная таким образом, чтобы работающие в ее рамках люди могли наиболее эффективно добиться поставленной перед ними цели.

В структуре ООО «Арсенал» предприятия можно выделить следующие элементы: звенья (отделы), уровни (ступени), руководства и связи (горизонтальные и вертикальные).

Для обеспечения организационной структуры управления предприятием необходимо соблюдать принципы:

1) Единство подчинения.

Это означает что:

- группа сотрудников будет подчиняется одному поставленному над ней руководителю;

- подчиненные не будут получать от различных руководителей противоречивых, не увязанных между собой указаний.

2) Кроме единства подчинения организация должна иметь единство целей, которое является элементом функции организации и не дает подразделениям предприятия возможности «тянуть» ее в различных направлениях, расплывать силы и способности достичь общих целей предприятия.

При формировании конкретной структуры управления предприятием ООО «Арсенал» необходимо учитывать следующее:

- стратификацию, т.е. сколько уровней управления целесообразно применять. В малом бизнесе достаточно использовать довольно простую структуру с одним или, как правило, двумя уровнями подчинения;

- формализацию, т.е. стиль руководства в организации и характер отношений между людьми в процессе деятельности. Отношения должны регламентироваться большим числом правил и инструкций, организация будет рассматриваться как формальная. И чем больше будет правил, чем более бюрократичным будет стиль руководства, тем более формальной и системной должна быть структура предприятия;

- децентрализацию, т.е. иерархию принятия и доведения решений, перечень вопросов, которые должно решать высшее руководство. Руководитель должен делегировать значительную часть своих полномочий на низшие уровни управления и тем самым способствовать развитию творческого потенциала своих сотрудников;

- сложность организационной структуры. Она зависит от видов, количества и взаимодействия различных отделов на предприятии, числа руководящих работников, сотрудников и т.д. [23, с. 65].



Организационная структура фирмы и ее управление не должны являться чем-то застывшим, они постоянно изменяются, совершенствуются в соответствии с меняющимися условиями.

Для построения рациональной структуры управления в ООО «Арсенал» необходимо чтобы она соответствовала требованиям, предъявляемым к организационным структурам.

Одно из них - ясность. Каждое подразделение предприятия, каждый ее сотрудник (в особенности каждый руководитель) должен четко знать, где он находится и куда ему обращаться за информацией, помощью или решением. Ясность не следует путать с простотой. Простым структурам может не хватать ясности. И наоборот, очень сложные структуры могут быть очень ясными. Структура, не обладающая ясностью, создает конфликты, впустую расходует время, раздражает работников и задерживает решения[34, с.126].

Тесно связано с ясностью требование экономичности. Контроль, надзор и стимулирование должны требовать минимума усилий. Организационная структура управления должна способствовать самоконтролю и мотивации. Чтобы удерживать предприятие на ходу, минимально возможное количество людей (особенно высококвалифицированных и работоспособных людей) должно посвящать внимание и силы «управлению», «организации», «контролю», «коммуникации», «кадровым проблемам».

Организационная структура, должна направлять внимание всех сотрудников не на усилия, а на результаты работы предприятия в целом. Работу руководителей нужно оценивать по экономическим результатам, а не по стандартам узкопрофессиональной компетентности или административного мастерства. Организационная структура не должна ориентировать людей на псевдорезультаты. Она не должна поощрять тенденцию навешивать не прибыльную продукцию на прибыльные производственные линии. Она не должна ориентировать людей на

интенсификацию усилий (т.е. повышение затрат), а мастерство превращать в самоцель[29, с. 72-76].

В управлении предприятием ООО «Арсенал» рабочие и служащие должны допускаться к обсуждению и решению основных вопросов на уровне предприятия. Однако нельзя забывать о том, что все хорошо в меру. И поэтому, говоря об участии персонала в управлении предприятием, необходимо помнить и о возможных негативных последствиях такой практики.

Во-первых, персонал, участвующий в управлении, должен обладать достаточной квалификацией в решении производственных, инновационных, финансовых или бытовых проблем.

Во-вторых, участие персонала в управлении может привести к возникновению определенных группировок, между которыми будут развиваться разногласия и конфликты. Конечно, такое положение дел негативно скажется на общем климате производства.

В-третьих, расширение масштабов участия персонала в управлении может понизить активность непосредственных управляющих, что вызовет сбой во всей организационной структуре управления. Возможно и падение авторитета профессиональных менеджеров. В связи с этим в их работе пропадает инициативность, и управляющие стремятся уйти от ответственности. Последнее особенно заметно в тех случаях, когда необходимо оперативно принимать решения.

При организации предприятия руководитель должен учитывать следующие факторы:

- характер процесса предоставления услуг, его интенсивность, ритмичность продолжительность;
- климатическое состояние окружающей среды и рабочих помещений;
- интерьер и производственный дизайн;
- характер материальных и моральных стимулов;

- морально-психологический климат в производственном коллективе;
- формы организации информационного обслуживания и уровень оснащенности рабочих мест;
- состояние социально материальной среды работающих [11, с. 26].

Структура управленческого аппарата зависит от объема информации, количества и качества решаемых задач. При небольшом объеме информации создается так называемая линейная структура управления, когда руководителю последовательно подчиняются все нижеследующие руководители и исполнители.

При большом объеме информации создается линейно-штабная система, т.е. у руководителя образуется штаб, состоящий из отдельных подразделений (отдел, бюро и др.) и исполнителей. Структура аппарата управления строится уже по вертикали и горизонтали,

Имеется несколько основных правил, которые должны учитываться для получения более эффективной организационной структуры управления.

1. Обеспечение распределения обязанностей с небольшим или вовсе без дублирования. Особая ясность должна быть у помощников, а также, например, у диспетчера и старшего диспетчера.

2. Наличие наиболее короткой вертикальной линии управления. В интересах эффективности организации управления надо избегать применения длинной цепи как средства для передачи информации и инструктажа.

3. Содержание минимального числа людей под ответственность одному лицу. Считается, что наиболее эффективная организация может быть в случае, когда одному лицу подчиняется не более 10—12 человек

(среднее число человеческих умов, которыми один человеческий ум может эффективно управлять).

4. Подбор кадров при выборе организационной структуры управления. Теоретически, конечно, организация управления должна

быть построена так, чтобы она была средством для максимально эффективной работы, имея в виду, что люди, которые работают, отвечают всем необходимым условиям. Однако иногда бывает необходимым, чтобы организацию управления службой эксплуатации приспособить не только к условиям, но и к людям.

5. Учет и контроль за качеством выполнения перевозок (срок перевозки, сохранность груза и др.) [31, с. 61].

В состав организационной подготовки перевозочного процесса ООО «Арсенал» должно входить:

- определение режима работы автотранспортного предприятия посменности,
- организации транспортных комплексов,
- размещение отдельных производств, разработка системы информации, создание норм и нормативов,
- организация постов погрузочно-разгрузочных работ,
- разработка системы контроля за работой исполнителей и обеспечение их необходимой информацией.

Организационная подготовка перевозочного процесса должна обеспечить такую систему работы автотранспортного предприятия, при которой исключаются любые производственные потери и все ресурсы используются с наивысшей эффективностью.

Для нормального хода процесса перевозок с заданными технико-экономическими показателями необходимо разработать реально реализуемую систему обслуживания подвижного состава автомобильного транспорта и погрузочно-разгрузочных механизмов, которая функционировала бы с надлежащей надежностью и наименьшими затратами.

Кроме подготовки производства, необходимо разрабатывать социально-психологические мероприятия. Они включают в себя создание таких условий труда, быта, культурного роста и развитие сознания, при которых обеспечиваются благоприятные условия труда, удовлетворение

содержанием труда, специализации и интеграция, развитие коллективных форм труда, высокая дисциплина, повышение общеобразовательного и культурного уровня каждого рабочего коллектива, благоприятные условия быта.

Организация перевозочного процесса - это определение и создание точных пропорций во времени между отдельными этапами. Перевозка каждой партии груза должна начинаться и заканчиваться в строго установленное время. Если пропорции времени на выполнение отдельных этапов не установлены или нарушаются в процессе перевозок, то это ведет к ухудшению экономических показателей[17, с. 26].

Регулирование, уточнение проекта включает контрольную (опытную) проверку соответствия состояния системы проектному, а также регулирование (принятие решения по улучшению, упорядочению отдельных элементов и их связей — «привязка» проекта к конкретным условиям данного предприятия), затем - вновь анализ существующего состояния системы и проектирования решения по ее дальнейшему совершенствованию.

Составим проект совершенствования организационной структуры управления ООО «Арсенал». В виде таблицы проект представлен в Приложении 6. Исходя из данных таблицы Приложения 6, на разработку и внедрение усовершенствованной структуры управления предприятием ООО «Арсенал» потребуется около 1 года, работы всего коллектива предприятия.

Необходимо структурировать данные предложения и оформить в виде рабочей структуры предприятия. Данная структура управления, на наш взгляд, позволит организации ООО «Арсенал» получать дополнительный доход от внедрения проекта.

Новая организационная структура ООО «Арсенал» будет выглядеть следующим образом:



Рисунок 3.1.1 - Усовершенствованная организационная структура управления ООО «Арсенал»

Положительный социальный эффект от реализации проекта совершенствования организационной структуры ООО «Арсенал» очевиден. Это обусловлено развитием мотивации персонала. Средняя заработная плата основных работников предприятия увеличится, хоть и не намного. За счет увеличения объема продаж будет выплачиваться премия. Сюда включены такие мотивации как: поздравления с днем рождения, система адаптации персонала, организация качественного медицинского обслуживания, улучшение организационно-технических условий на рабочих местах, организация обучения, безвозмездная материальная помощь. Материальное стимулирование дает возможность получать более широкий спектр в «обратной связи», реакции и отношении сотрудников к работе.

Высокий уровень социальной и экономической эффективности проекта совершенствования организационной структуры управления, соответствие ее стратегическим целям компании, обуславливает целесообразность внедрения ее в ООО «Арсенал»

Сопоставление ожидаемых экономических результатов от внедрения предложений с базовыми приведено в таблице 3.1.1.

Таблица 3.1.1

## Ожидаемые экономические результаты от внедрения предложений

Показатели	2016 год	Предложенный вариант	Отклонения	
			+, -	%
Выручка от реализации, тыс. руб.	10 225	11298,6	1 074	110,5
Годовой фонд заработной платы, тыс. руб.	4090	4519,45	429	110,5
з/плата АУП	1022,5	1129,86	107	110,5
з/плата основных рабочих	3067,5	3389,59	322	110,5
Численность ППП, чел., в том числе	31	33	2	106,45
АУП	5	6	1	120
Среднегодовая з/п, тыс. руб.	131,94	136,95	5	103,80
Полная себестоимость товарной продукции, млн. руб.	8 808	9424,56	617	107
Прибыль (убыток) от реализации, млн. руб.	1 417	1 874	457	132,26
Рентабельность, %.	13,86	16,59	3	119,69

Как видно из таблицы 3.1.1 предложенный вариант совершенствования организационной структуры управления принес, положительный результат. Произошло увеличение прибыли предприятия на 32,26 %, это говорит о правильно выбранной стратегии. Принятое решение о стимулирование работников премиальными, за счет расширения обслуживаемых предприятий и выполнения плана продаж, все же привело к увеличению годового фонда оплаты труда. Он составил 4519,45 тыс. руб., что на 429тыс. руб. больше. Эти данные плавающие и зависят напрямую от прибыли предприятия. Рентабельность продукции возросла до 16,59%. Социальный эффект также был достигнут.

Подводя итогу, можно сказать, что цель достигнута. Основной экономический эффект получен за счет увеличения объемов реализованной продукции. Это вызвано за счет правильно поставленных целей, расстановки кадров, освобождение генерального директора от лишней работы и конечно же личным интересом работников, так как их прибавка к заработной плате напрямую зависит от чистой прибыли предприятия.



## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Как мы уже отмечали, в наше время предпринимательство играет очень большую роль в экономике. Развитие малого предпринимательства решает многие экономические, социальные и другие проблемы. Оно влияет на экономический рост, на насыщение рынка товарами необходимого качества, на создание новых дополнительных рабочих мест. Малый бизнес постепенно, развивается, набирает опыт и завоевывает свое место в структуре экономики.

Управление на малых предприятиях имеет некоторые тонкости по сравнению с менеджментом среднего и тем более крупного бизнеса. Это объясняется особыми нормами права, регулирующими деятельность субъектов малого предпринимательства, особыми формами учета, другими уровнями денежного и товарного оборота, а так же численностью персонала.

Проблема совершенствования организационной структуры управления предприятием предполагает уточнение функций подразделений, определение прав и обязанностей каждого руководителя и сотрудника, устранение многоступенчатости, дублирования функций и информационных потоков. Основной задачей здесь является повышение эффективности управления.

Если организация управления эффективна, то есть увеличение прибыли, доли рынка, увеличение объёма продаж, рост организации.

Компания ООО «Арсенал» является малым предприятием. В небольшом коллективе организации ООО «Арсенал» функции работающих строго определены, а контроль облегчён. Кроме этого, ООО «Арсенал» имеет свой организационный стиль, свою философию и принципы, определённые методы разрешения проблем и принятия решений, свой кодекс ценностей. Финансовый анализ свидетельствует о превышении темпа роста дебиторской задолженности над кредиторской, что говорит об улучшении финансового состояния предприятия.

Так как ООО «Арсенал» является небольшой фирмой, то за каждым сотрудником закреплено несколько функций. В ООО «Арсенал» эффективно сочетаются экономические, административные (организационно-распорядительные) и социально-психологические методы управления.

В ООО «Арсенал» нет отдела кадров, так как организация маленькая. Всю работу по управлению персоналом: от приёма до увольнения выполняет директор компании.

Таким образом, система управления персоналом включает в себя следующие подсистемы: подсистему линейного руководства, подсистему планирования и маркетинга персонала, подсистему управления наймом и учётом персонала, подсистему управления трудовыми отношениями, подсистему управления трудовыми отношениями, подсистему обеспечения нормальных условий труда и т. д.

Для более эффективной деятельности автотранспортного предприятия необходимо было необходимо усовершенствовать структуру управления предприятия.

Для построения рациональной структуры управления в ООО «Арсенал» необходимо чтобы она соответствовала требованиям, предъявляемым к организационным структурам. Одно из них - ясность. Каждое подразделение предприятия, каждый ее сотрудник должен четко знать, где он находится и куда ему обращаться за информацией, помощью или решением.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Александров, Ю.Л. Экономика предприятия: Учебное пособие. Ч.1, 2. [Текст] / Ю.Л. Александров, Э.А. Батраева, И.В. Петрученя, А.М. Смирнова, Н.Н. Терещенко - КрасГУ. Красноярск, 2015. - 258с.
2. Анищенко, А.В. Управление малым бизнесом[Текст]/А.В. Анищенко.-М.: Вершина, 2006. - 200с.
3. Багиев, Г.Л. Организация предпринимательской деятельности: Учебное пособие [Текст] / Г.Л. Багиев, А.Н Асаул // Под общей ред. проф. Г.Л. Багиева. - СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2014. - 231 с.
4. Балабанов, И. Т. Основы финансового менеджмента [Текст] / И. Т. Балабанов. - М.: Финансы и статистика, 2006. - 395 с.
5. Банк, В.Р. Финансовый анализ [Текст] / В.Р. Банк, С.В. Банк, А.В. Тараскина. - М.: ТК Велби, изд-во «Проспект», 2006. - 344 с.
6. Бирюлин, Д. П. Постановка бюджетирования на промышленном предприятии [Текст] / Д. П. Бирюлин. - М.: Финансы и статистика, 2006. - 185 с.
7. Вачугов, Д.Д. Основы менеджмента [Текст] / Д.Д. Вачугов.- М.: Высш. Школа, 2016. - 367с.
8. Волков, О.И. Экономика предприятия (фирмы) [Текст] / О.И. Волков. - М.: Инфра-М - 2006 - 401 с.
9. Гапоненко, А.Л.Общий и специальный менеджмент [Текст]: учеб. пособие для вузов / общ. ред. А.Л. Гапоненко, А.П. Панкрухин. - М.: Изд-во РАГС, 2015. - 568 с.
10. Гиляровская,Л.Т. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности [Текст] / Д.В. Лысенко, Д.А Ендовицкий . - М.: ТК Велби, Изд-во «Проспект», 2006. - 360 с.
11. Горбунов, А. Р. Бизнес-процесс: бюджетирование и финансовое управление [Текст] / А. Р. Горбунов. - М.: Финансы и статистика - 2016. - 97 с.

12. Горфинкель, В.Я., Экономика предприятия [Текст] / В.Я Горфинкель, Б.Н Чернышев - М.: Вузовский учебник, 2015. - 535 с.
13. Ефимова, О.В. Как анализировать финансовое состояние предприятия [Текст]/ - М.: Финансы и статистика, 2015. - 74 с.
14. Загородников, С.В. Оперативно-производственное планирование: [Текст] /С.В Загородников, Т.Сивчикова - М.: Дашков и К, 2015 г. - 310 с
15. Керимов, В. Э. Учет на производственном предприятии [Текст] / В. Э. Керимов. - М.: Дашков и К, 2006. - 360 с.
16. Горбунов, А. А. Предпринимательская деятельность в научно-образовательной сфере в XXI веке [Текст] /А.А.Горбунов, А.А.Пальмин // Журнал правовых и экономических исследований. - 2015. - №4 - С. 217–222.
17. Кроливецкий, Э. Н. Роль организационно-экономического механизма в рационализации взаимодействия технологических элементов системы стратегического управления инвестированием в новшества [Текст] / Э.Н.Кроливецкий, О.К.Ольнев // Вестник Чувашского университета. - 2016. - № 1. - С. 392–395.
18. Лепешкин, С. М. Исследование трансформации российского предпринимательства в 2008 – 2013 годах с точки зрения психо-экономического подхода [Текст] / С.М. Лепешкин, Е.Ю. Лепешкина // Экономика и предпринимательство. – 2014. – № 12 – с. 249 – 258.
19. Лепешкин, С. М. Трансформация предпринимательства в системе социалистической экономики / С. М. Лепешкин, Е. Ю. Лепешкина // Теория и практика общественного развития – 2016 - № 2 – 0,3 п.л./0,2 п.л. : <http://teoria-practica.ru/vipusk-2-2016/>
20. Лепешкин С. М., Попков В. П., Федорков А. И. Особенности российского регулирования предпринимательства / В. П. Попков, С. М. Лепешкин, А. И. Федорков // Аудит и финансовый анализ – 2016 – № 1 – С. 309–312.

21. Новиков, Ю. В., Основы теории и методологии адаптивного управления малыми предприятиями [Текст] / Ю.Н.Новиков. - СПб. : Астерион, 2009. - 146 с.
22. Окольнішнікова, І. Ю. Інтегративна основа інноваційних кластерних образований як механізм розвитку ресурсного потенціала підприємницьких структур [Текст] / І.Ю.Окольнішнікова, В.Ю. Шевров // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Экономика и менеджмент.- 2016 - Т. 8. - № 2. - С. 138–148.
23. Омарова Н. Ю. Інноваційні підходи к внедренію соціально-орієнтованного управління російським підприємцтвом [Текст] /Н.Ю. Омарова, С.Г.Митин // Известия Санкт-Петербургского государственного аграрного университета. - 2012.- № 28. - С. 149–154.
24. Попков В. П. Стратегічне управління затратами в підприємницьких структурах: наука монографія [Текст]/ В.П.Попков, Б.А.Варламов, М.А.Шароватов. - СПб.: Издательство «Нестор». - 2005. - 153 с.
25. Попков В.П. Теоретическіе основы многофакторного управления развитием современного підприємцтства [Текст] / В. П. Попков, С. М. Лепешкин. – СПб.: Изд-во Политехн. ун-та, 2011. – 84с.
26. Любушин, Н.П. Экономический анализ: Учеб. пособие. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2014. - 423 с.
27. Макареня, Т.А. Организация и планирование производства: Конспект лекций. - Таганрог: ТТИ ЮФУ, 2014. - 360 с
28. Маркарьян, Э.А. и др. Экономический анализ хозяйственной деятельности / Э.А. Маркарьян ,Г.П. Герасименко, С.Э. Маркарьян - Ростов н/Д.: Феникс, 2015. - 576 с.
29. Марыганова, М. И. Экономика. Интегрированный учебный курс для вузов / М. И. Марыганова, Ю. П. Гладков. - М.: КноРус, 2006. - 448 с.
30. Мескон, М. Основы менеджмента [Текст] / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. - М.: Дело, 2005. - 704 с.

31. Мильнер, Б.З. Теория организации [Текст]: учеб. пособие для вузов / Б.З. Мильнер - М.:ИНФРА-М, 2005. - 648 с.
32. Михайлов, А. Г. Основные принципы формирования бюджетной системы предприятия [Текст] / А. Г. Михайлов. - М.: Финансы и статистика, 2006. - 85 с.
33. Налоговый кодекс Российской Федерации: Часть первая [Текст]: офиц. текст по состоянию на 15 июля 2015 г. - М.: Омега-Л, 2015. - 267 с.
34. Николаева, С. А. Управленческий учет [Текст] / С. А. Николаева. - М.: ИПБ-БИНФА, 2014. - 377 с.
35. Новицкий, Н.В. Организация, планирование и управление производством: Учеб.-метод. Пособие / Н.В. Новицкий, В.П. Пашуто - М.: Финансы и статистика, 2006. - 260 с.
36. Омаров, А.М. Экономика производственного объединения (предприятия). / А.М. Омаров. - М.: Экономика, 2006. - 421 с.
37. Парахина, Л.И Основы теории управления [Текст] /В.Н. Парахиной, Л.И. Ушвицкого. - М.: Финансы и статистика, 2015. - 560 с.
38. Пласкова, Н.С. Стратегический и текущий экономический анализ: Учебник МВА. - М.: ЭКСМО, 2014. - 656 с.
39. Попова, Л.В. Управленческий учет и анализ с практическими примерами: Учеб. пособие / Л.В. Попова, В.А. Константинов, И.А. Маслова, Е.Ю. Степанова. - М.: Дело и сервис, 2006. - 224 с.
40. Поршнева, А.Г. Управление организацией [Текст]: учеб. пособие / Под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Соломатина. М.: ИНФРА-М, 2006. - 669 с.
41. Прыкина, Л.В. Экономический анализ предприятия [Текст]: учеб. пособие для вузов / Л.В. Прыкина - М. : ЮНИТИ - ДАНА, 2015 - 360с.
42. Радионов, Р.А. Оперативный контроль на предприятии за организацией процесса производства и издержками при его осуществлении // Экономический анализ. - 2006. - № 19. - С.8-9.
43. Ребрин, Ю.И. Основы экономики и управления производством / Ю.И.

Ребрин. - Таганрог: ТРТУ, 2016. - 329 с.

44. Романов, А.Н. Маркетинг [Текст] / А.Н.Романов, Ю.Ю. Корлюгов, С.А. Красильников и др. - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2005. - 560 с.

45. Российский статистический ежегодник. 2016 [Текст]: Стат.сб./ Росстат. - М.: Росстат, 2016. - 795 с.

46. Румянцева, З.П. Менеджмент организации [Текст] / З.П. Румянцева, Н.А Соломатин, Р.З Акбердин и др. - М.: ИНФРА-М, 2014. - 432с.

47. Самарина, В. П. Трансфер технологий в качестве антикризисной мер для экономики России и ее регионов [Текст] / В.П.Самарина, Т.П.Скуфьина, С.В.Баранов // Современные проблемы науки и образования. 2015. № 2. С. 286.

48. Шматко, А. Д. Анализ государственного управления и поддержки инновационной деятельности в России и за рубежом [Текст] /А.Д.Шматко, И.И.Попова // Научные труды Северо-Западного института управления. 2015. Т. 6. № 2 (19). С. 129–136.

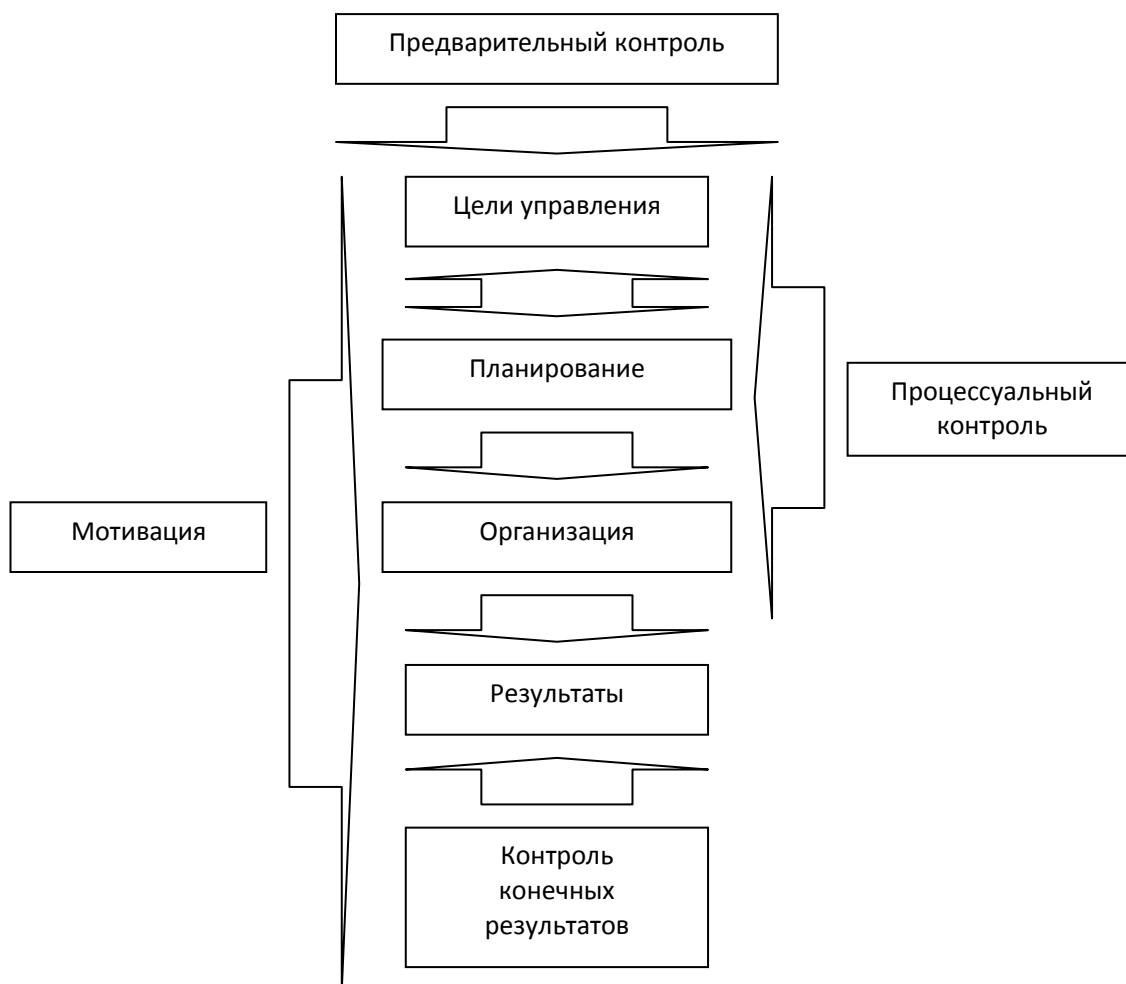
49. Чиркин, В. Е. Государственное и муниципальное управление [Текст] / В. Е. Чиркин. – М., 2012. – 206 с.

50. Хедоури, Ф. Основы менеджмента [Текст] / Ф. Хедоури, М. Мескон. - М., 2015. - 385 с.

## **ПРИЛОЖЕНИЯ**

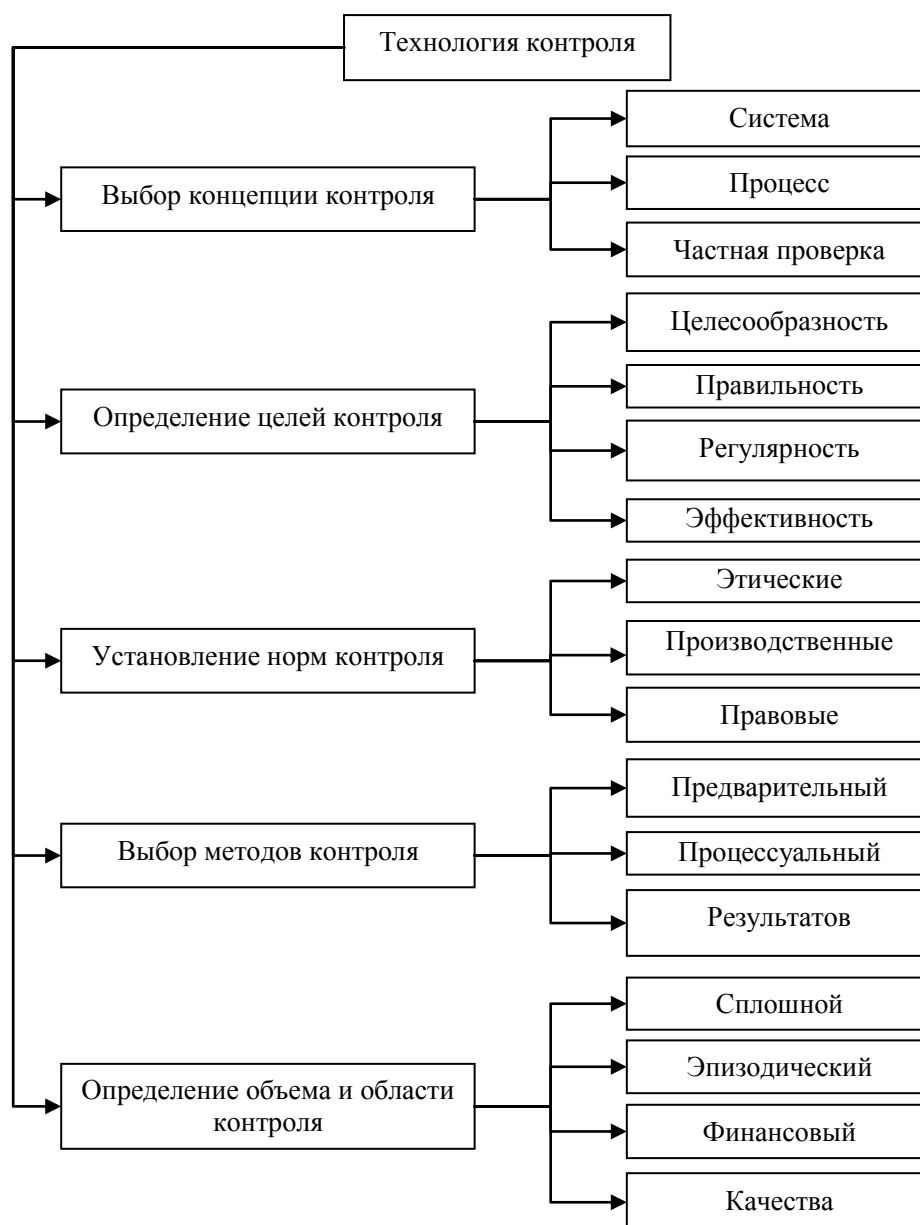


## Приложение 1



**Процесс управления предпринимательскими структурами**

## Приложение 2



**Технология осуществления контроля в процессе управления  
предпринимательскими структурами**

## Приложение 3

### *Извлечения из Устава ООО «Арсенал»*

#### **VI. ОРГАНЫ УПРАВЛЕНИЯ И КОНТРОЛЯ**

6.1. Высшим органом Общества является Общее собрание Участников, в дальнейшем Собрание. В исключительную компетенцию Общего собрания входит решение следующих вопросов:

1) определение основных направлений деятельности Общества, а также принятие решения об участии в ассоциациях и других объединениях коммерческих организаций;

2) изменение Устава Общества, в том числе изменение размера Уставного капитала Общества;

3) внесение изменений в учредительный договор;

4) образование исполнительных органов Общества и досрочное прекращение их полномочий, а также принятие решения о передаче полномочий единоличного исполнительного органа общества коммерческой организации или индивидуальному предпринимателю (далее - Управляющий), утверждение такого Управляющего и условий договора с ним;

5) избрание и досрочное прекращение полномочий ревизионной комиссии (ревизора) Общества применительно в случаях, если образование ревизионной комиссии Общества или избрание ревизора Общества является обязательным в соответствии с законодательством;

6) утверждение годовых отчетов и годовых бухгалтерских балансов Общества;

7) принятие решения о распределении чистой прибыли Общества между участниками Общества;

8) утверждение (принятие) документов, регулирующих внутреннюю деятельность Общества (внутренних документов Общества);

9) принятие решения о размещении Обществом облигаций и иных эмиссионных ценных бумаг;

10) назначение аудиторской проверки, утверждение аудитора и определение размера оплаты его услуг;

11) принятие решения о реорганизации или ликвидации Общества;

12) назначение ликвидационной комиссии и утверждение ликвидационных балансов;

13) принятие решения о создании филиалов и открытии представительств;

14) наделение участников Общества дополнительными правами и обязанностями, помимо прав и обязанностей, предусмотренных Федеральным законом "Об обществах с ограниченной ответственностью" и Уставом Общества, а также их прекращение;

15) денежная оценка неденежных вкладов в Уставный капитал Общества, вносимых участниками Общества и принимаемыми в Общество третьими лицами;

16) принятие решений о порядке предоставления компенсации Обществу Участником, вносившим в Уставный капитал в качестве вклада права пользования имуществом, в случае прекращения у Общества права пользования этим имуществом до истечения срока, на который такое имущество было передано в пользование Обществу;

17) установление и изменение порядка осуществления преимущественного права покупки доли (части доли) непропорционально размерам долей Участников Общества;

18) предоставление Участнику права заложить принадлежащую ему долю (часть доли) в Уставном капитале Общества;

19) принятие решения о выплате кредиторам Участника действительной стоимости его доли (части доли), в случае обращения на основании решения суда взыскания на долю (часть доли) Участника в Уставном капитале Общества по долгам Участника Общества;

20) принятие решения о порядке внесения Участниками Общества вкладов в имущество Общества;

21) установление и изменение порядка распределения прибыли Общества между Участниками Общества;

22) установление и изменение порядка определения числа голосов Участников Общества в общем Собрании Участников Общества;

23) принятие решения о совершении крупной сделки (крупной сделкой является сделка или несколько взаимосвязанных сделок, связанных с приобретением, отчуждением или возможностью отчуждения Обществом прямо либо косвенно имущества, стоимость которого составляет более 25% стоимости имущества Общества. Крупными сделками не признаются сделки, совершаемые в процессе обычной хозяйственной деятельности Общества);

24) принятие решения о предоставлении информации, касающейся коммерческой деятельности Общества, третьим лицам;

25) принятие решения об ограничении возможности изменения соотношения долей Участников Общества;

26) определение количественного состава совета директоров Общества, избрание его членов, досрочное прекращение их полномочий;

27) решение иных вопросов, предусмотренных Федеральным законом "Об обществах с ограниченной ответственностью".

Для принятия решения по вопросам, указанным в п.п. "2", необходимо не менее двух третей голосов от общего числа голосов Участников Общества, если необходимость большего числа голосов не предусмотрена Федеральным законом "Об обществах с ограниченной ответственностью", по вопросам, указанным в п.п. "3", "11", "14", "15", "17", "18", "19", "21", "22" - единогласие всех Участников. Решение по п. "16" принимается единогласно Общим собранием Участников Общества без учета голосов Участника Общества, передавшего Обществу в качестве вклада в Уставный капитал право пользования имуществом, которое прекратилось досрочно. При определении результатов голосования по п. "18", голоса Участника Общества, который намерен заложить свою долю (часть доли) не учитываются. По остальным вопросам решения принимаются простым большинством голосов от общего числа голосов Участников Общества.

6.2. Общее собрание участников также решает следующие вопросы:

- определение условий оплаты труда Генерального директора и заместителей генерального директора Общества, а также руководителей филиалов и представительств;

- утверждение положений о Генеральном директоре Общества и Совете директоров Общества.

6.3. Очередное Общее собрание Участников Общества проводится один раз в год при утверждении годовых результатов деятельности Общества. Указанное Общее собрание Участников Общества должно проводиться через три месяца после окончания финансового года. Финансовый год начинается 1 января и оканчивается 31 декабря. Очередное Общее собрание Участников Общества созывается исполнительным органом Общества. Участники Общества должны быть уведомлены исполнительным органом Общества о проведении Общего собрания Участников, в письменной форме, не позднее чем за тридцать дней до его проведения.

6.4. При созыве Общего собрания Участников Общества, Участники должны руководствоваться порядком, установленным законом "Об обществах с ограниченной ответственностью". В случае нарушения установленного законом порядка созыва Общего собрания Участников Общества, такое Общее собрание признается правомочным, если в нем участвуют все Участники Общества.

6.5. Общее собрание Участников Общества проводится в порядке, предусмотренном Федеральным законом “Об обществах с ограниченной ответственностью” и внутренними документами Общества.

6.6. Внеочередное Общее собрание Участников Общества проводится в случаях, если проведение такого Общего собрания требуют интересы Общества и его Участников. Внеочередное Общее собрание Участников Общества созывается исполнительным органом Общества по его инициативе, по требованию аудитора, а также Участников Общества, обладающих в совокупности не менее чем одной десятой от общего числа голосов Участников Общества. В случае принятия решения о проведении внеочередного Общего собрания Участников Общества указанное Общее собрание должно быть проведено не позднее срока пяти дней со дня получения требования о его проведении.

6.7. Вопросы, отнесенные к исключительной компетенции Общего собрания Участников Общества, не могут быть переданы им на решение исполнительного органа Общества.

6.8. В обществе, состоящем из одного Участника, решения по вопросам, относящимся к компетенции Общего собрания участников Общества, принимаются единственным участником единолично и оформляются письменно. При этом положения статей 34, 35, 36, 37, 38 и 43 Федерального закона «Об обществах с ограниченной ответственностью» не принимаются, за исключением положений, касающихся сроков поведения годового общего собрания участников Общества.

## VII. ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР

7.1. Исполнительным органом Общества является Генеральный директор, подотчетный Общему собранию участников. Генеральный директор избирается Общим собранием участников на срок до двух лет.

7.2. В полномочия Генерального директора входит решение всех вопросов деятельности Общества, если они не отнесены к исключительной компетенции Общего собрания Участников.

7.3. Генеральный директор, являющийся единоличным исполнительным органом Общества:

а) без доверенности действует от имени Общества, в том числе представляет его интересы и совершает сделки;

б) выдает доверенности на право представительства от имени Общества, в том числе доверенности с правом передоверия;

в) издает приказы о назначении на должность работников Общества, об их переводе и увольнении, принимает меры поощрения и налагает дисциплинарные взыскания;

г) осуществляет иные полномочия, не отнесенные Федеральным законом “Об обществах с ограниченной ответственностью” или Уставом Общества к компетенции общего собрания Участников Общества.

## Приложение 4

## Анализ финансовой устойчивости предприятия ООО «Арсенал»

№	Наименование показателя	2014 год, т. р.	2015 год, т. р.	2016 год, т. р.	Отклонения (+;-)/2014-2015 гг.	Отклонения (+;-)/2015-2016 гг.
1.	Источники собственных средств	2 174	8 689	14 898	6515	6209
2.	Основные средства и прочие внеоборотные активы	3 202	8 788	14 503	5586	5715
3.	Наличие собственных оборотных средств	-1028	-99	395	929	494
4.	Долгосрочные кредиты и заемные средства	2 339	2 178	2 605	-161	427
5.	Наличие собственных и долгосрочных заемных источников формирования запасов и затрат (стр.3+стр.4)	1 311	2 979	3 000	768	921
6.	Краткосрочные кредиты и заемные средства	132	93	500	-39	407
7.	Общая величина основных источников формирования запасов и затрат (стр.5+стр.6)	1 443	3 072	3 500	729	1 328
8.	Общая величина запасов и затрат	120	-	570	-120	570
9.	Излишек (+) или недостаток (-) собственных оборотных средств	-1 148	-99	-175	809	-76
10.	Излишек (+) или недостаток (-) собственных и долгосрочных заемных источников формирования запасов и затрат (стр.5-стр.8)	1191	2979	2430	888	351
11.	Излишек (+) или недостаток (-) общей величины основных источников формирования запасов и затрат (стр.7-стр.8)	1323	3072	2930	849	758
12.	Трехкомпонентный показатель	0; 1; 1	0;1;1	0;1;1	-	-
13.	Коэффициент маневренности капитала (стр.3/стр.7 = 0,5)	-0,72	-0,03	0,11	1,27	0,37

## Приложение 5

## Анализ кредиторской задолженности ООО «Арсенал»

Показатель	Сумма, тыс. руб.			Удельный вес в валюте баланса			Изменения (+;-), 2014-2015 гг.		Изменения (+;-), 2015-2016 гг.	
	2014 год	2015 год	2016 год	2014 год	2015 год	2016 год	Суммы, т.р.	уд. веса	Суммы, т.р.	уд. веса
	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Кредиторская задолженность всего	746	600	749	0,14	0,05	0,04	-146	-0,09	149	-0,01
В т.ч.:										
Поставщики и подрядчики	604	518	654	0,11	0,04	0,03	-86	-0,07	136	-0,01
Векселя к уплате	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Задолженность перед дочерними обществами	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
По оплате труда	5	4,5	-	9,23	3,89	-	-0,5	-5,34	-4,5	-3,9
По социальному страхованию и обеспечению	38,5	28,5	2,5	0,01	0,01	1,33	-10	0	-26	1,32
Задолженность перед бюджетом	120	-	34	0,02	0	0,002	-120	-0,02	34	-0,02
Авансы полученные	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Прочие кредиторы	-	49,5	58	0	0,004	0,003	49,5	-0,04	8,5	-0,01
Валюта баланса	5423	11560	18751	-	-	-	6137	-	7191	-

## Приложение 6

**Проект совершенствования организационной структуры ООО  
«Арсенал»**

Наименование этапа	Виды работ на данном этапе	Исполнители	Срок исполнения
1. Подготовка к внедрению отдела универсальной доставки	Определение политики и целей в области мультимодальных перевозок	Генеральный директор	2 недели
	Разработка концепции внедрения мультимодальных перевозок	Генеральный директор	2 недели
	Формирование организационной структуры	Генеральный директор	2 недели
	Обучение персонала особенностям мультимодальных перевозок	Начальник отдела универсальной доставки	3 недели
	Разработка планов проведения работ по совершенствованию организационной структуры	Генеральный директор	2 недели
2. Проведение комплексного анализа существующей структуры управления	Анализ организационной структуры предприятия	Генеральный директор	1 недели
	Выявление действующих бизнес процессов на предприятии	Генеральный директор	1 месяц
	Разработка предложений по совершенствованию существующей организации управления	Начальник отдела логистики, Генеральный директор	2 недели
3. Разработка новой структуры управления	Анализ требований к организационной структуре	Генеральный директор	2 недели
	Моделирование процессов выполнения основных функций управления и определение характеристик организационной структуры.	Генеральный директор	3 недели
	Разработка документации по	Генеральный	2 недели



	отделу универсальной доставки	директор	
4. Внедрение новой организационной структуры	Ознакомление персонала предприятия с документацией	Генеральный директор	2 недели
	Обучение персонала работе в условиях функционирования усовершенствованной структуры управления	Начальник отдела логистики	3 недели
	Издание приказа о внедрении нового отдела на предприятии	Генеральный директор	1 неделя
	Разработка плана внедрения мультимодальных перевозок	Генеральный директор	2 недели
	Регулирование, уточнение проекта внедрения мультимодальных перевозок	Генеральный директор	2 недели
5. Функционирование новой структуры управления	Проведение подготовительных работ в отделе универсальной доставки	Начальник отдела универсальной доставки	2 недели