

**Министерство образования и науки Российской Федерации**  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования

**САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ Н.Г.ЧЕРНЫШЕВСКОГО (СГУ)**

Кафедра менеджмента и маркетинга

**АВТОРЕФЕРАТ**

**НА ВЫПУСКНУЮ КВАЛИФИКАЦИОННУЮ БАКАЛАВРСКУЮ РАБОТУ**

**УПРАВЛЕНИЕ МАЛЫМ ПРЕДПРИЯТИЕМ В СОВРЕМЕННЫХ  
УСЛОВИЯХ (НА ПРИМЕРЕ ИП ТИХОНОВ Д.Н. «SPORT STYLE»)**

студента 4 курса 421 группы  
направление подготовки 38.03.02 Менеджмент  
профиль подготовки «Менеджмент организации»  
экономического факультета

---

**Фофанова Станислава Владимиорвича**  
фамилия, имя, отчество

Научный руководитель  
к.э.н., доцент СГУ  
должность, место работы, уч. степень, уч. звание

подпись, дата

**Бгашев М.В.**  
инициалы, фамилия

Зав. кафедрой  
к.э.н., доцент  
должность, место работы, уч. степень, уч. звание

подпись, дата

**Дорофеева Л.И.**  
инициалы, фамилия

Саратов 2018

## **Введение**

Актуальность данной выпускной квалификационной работы заключается в том, что формирование и развитие рыночных отношений предполагают свободное и равноправное сосуществование и развитие различных форм собственности и секторов внутри каждой формы собственности. Особое место в экономике России принадлежит предпринимательству, нашедшему отражение, прежде всего в малом бизнесе, который в значительной степени способствует созданию конкурентной среды на потребительском рынке.

Малые предприятия являются неотъемлемой частью эффективной экономики. Во всех развитых индустриальных странах сфера малого бизнеса играет важную роль в экономической системе государства. Огромна роль малого предпринимательства и в росте доходов населения и формировании среднего класса. На предприятия малого бизнеса возложены вполне определенные функции, которые не выполняются или выполняются в недостаточной степени другими хозяйствующими субъектами. Небольшие фирмы играют роль фундамента рыночной экономики, связывают воедино все ее звенья.

Проблемы и недостатки в развитии малого бизнеса определяются не только внешними, институциональными условиями их функционирования, но и внутренними причинами, среди которых значимой причиной является неэффективный менеджмент.

Актуальность проблемы управления малым предприятием в современных условиях подтверждается глобальными изменениями внешних факторов. Мировой финансовый кризис показал, что большинство малых предприятий в России оказались неспособными пережить экономические потрясения.

В экономической литературе индустриально-развитых стран проблемы малого бизнеса занимают значительное место. Акцент на систему управления малым бизнесом делают в своих работах такие специалисты как Х.-Ю. Варнеке, Т. Дикки, П. Друкер, К.Кук, Р. Мачадо, Н. Сирополис, Д. Смолбоун,

Д.Хан, Х. Швальбе и другие. Однако предлагаемые ими подходы и методики не могут быть напрямую использованы в практике управления отечественными малыми предприятиями, что связано со спецификой бухгалтерского учета и налогового регулирования, российского менталитета и предпринимательской культуры, развития рыночной инфраструктуры и государственной поддержки малого бизнеса.

Современные проблемы социально-экономического развития отечественного малого бизнеса нашли широкое отражение в работах российских ученых, среди которых можно выделить несколько направлений исследований. Развитие малого бизнеса в историческом контексте рассматривается в работах А. Виленского, А. Галагана, С. Кузьмина, Г. Лапиной, Л.Бабаевой, А.Орлова, Ю.Ровенского и других. Ряд авторов – С.Вайнштейн, В.Грибов, М. Горенбургов, А. Крутик, А. Муравьев рассматривают наиболее общие подходы к управлению предприятием с адаптацией их применительно к малому бизнесу. Указанные ученые внесли значительный вклад в становление и развитие теории управления малым.

Вместе с тем практически отсутствуют работы, в которых целостно была бы представлена система управления малым предприятием в условиях постоянных изменений внешней среды и интенсификации конкуренции, остаются открытыми методические вопросы формирования стратегии развития и соответствующей ей организации менеджмента малого предприятия.

Целью данной выпускной квалификационной работы является: анализ и оценка процесса управления малым предприятием на примере ИП Тихонов Д.Н. «SPORT STYLE».

В соответствии с целью дипломного проекта в нем решаются следующие задачи:

- 1) раскрыть основное содержание управления малым предприятием;
- 2) рассмотреть процедуру формирования организационной структуры малого предприятия;

- 3) проанализировать хозяйственную и финансовую деятельность ИП Тихонов Д.Н. «SPORT STYLE»;
- 4) проанализировать основные составляющие управления ИП Тихонов Д.Н. «SPORT STYLE»;
- 5) определить основные направления совершенствования управления ИП Тихонов Д.Н. «SPORT STYLE»;
- 6) провести расчет эффективности предложенных рекомендаций по совершенствованию управления ИП Тихонов Д.Н. «SPORT STYLE».

Объектом исследования является малое предприятие ИП Тихонов Д.Н. «SPORT STYLE».

Предметом исследования организационные и управленческие отношения, складывающиеся в процессе управления ИП Тихонов Д.Н. «SPORT STYLE».

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, шести параграфов, заключения, списка использованных источников и глоссария, содержит ссылки на источники литературы, таблицы и рисунки.

## **ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ**

### **1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ МАЛЫМ ПРЕДПРИЯТИЕМ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ**

Малое предпринимательство – это вид предпринимательской деятельности, осуществляемой субъектами рыночной экономики при определенных, установленных законами, государственными органами или другими представительными организациями критериях.<sup>1</sup>

Рассматривая управление как процесс целенаправленного, систематического и непрерывного воздействия управляющей подсистемы на управляемую подсистему с помощью общих функций управления, образующих замкнутый и повторяющийся управленческий цикл, то для

---

<sup>1</sup> Веснин В.Р. Основы менеджмента. – М.: Элит-2000, 2013. – с. 125

малых предприятий характерны такие же управленческие процессы, как и для крупных организаций.

Тем не менее, управленческие процессы на малом предприятии имеют отличия, обусловленные размером предприятия и объемом производственных мощностей.

При решении проблем управления малым предприятием предприниматель должен отчетливо представлять основные функции управления (анализировать, планировать результаты, принимать решения по их достижению, организовывать эффективную деятельность структурных подразделений, контролировать ход выполнения плановых заданий, корректировать решения и стимулировать работников).

Исходя из многообразия малого предпринимательства оно, различается по ряду факторов, которые в той или иной степени влияют на процессы управления конкретным предприятием. К числу таких факторов можно отнести – размер предприятия, численность и состав работающих, форма собственности, отрасль деятельности, объем и ассортимент выпускаемой продукции и услуг, организационная структура предприятия, особенности спроса и потребления, производства и предоставляемых услуг.

На малых предприятиях с небольшой численностью работников (до 15 – 20 человек) зачастую отсутствует специальное управленческое подразделение, а управление ведется на элементарном уровне и включает ведение бухгалтерского учета, контроль рентабельности хозяйственной деятельности и руководство работой.

На предприятиях численностью до 70 человек имеется специальное подразделение, способное организованно управлять хозяйством, где практикуется технология управления производством, сбытом, трудом и финансами.

На предприятиях с численностью до 100 человек могут создаваться специализированные управленческие подразделения, которые обладают высокой технологией управления в своей области.

Как правило, в небольших организациях функции управления берет на себя руководитель, исходя из того, что лучше работу выполнять самому, чем делегировать ее другим.

Различные разработки в области менеджмента позволяют сформулировать следующие современные положения в области управления малыми предприятиями:<sup>2</sup>

- Последовательный отказ от управленческого рационализма классических школ менеджмента, согласно которому успех предприятия определяется рациональной организацией производства, снижением издержек, ориентации управления на внутренние факторы производства. Выдвижение на первый план проблем гибкости, адаптации к постоянным изменениям факторов внешней среды. Значение данных факторов резко сокращается с усложнением системы общественных отношений. Происходит взаимодействие методов «жесткого» и «мягкого» типов управления в целостную и адекватную условиям среды систему управления.
- Применение в практике управления ситуационного подхода, согласно которому организация деятельности внутри организации это реакция на различные воздействия извне. Главным является ситуация, под которой понимается конкретный набор внутренних и внешних обстоятельств, оказывающих существенное влияние на работу организации в данный период.
- Признание разработки и реализации различных аспектов системы стратегического управления предприятием. Структура управления организацией, системы и механизмы ее отдельных звеньев должны быть построены так, чтобы обеспечить выработку и гибкую реализацию долгосрочной стратегии успеха в конкурентной борьбе в условиях изменений внешней среды и создать управляющий инструментарий для преобразования данной стратегии в текущие производственно-хозяйственные планы.

---

<sup>2</sup> Виссема Х. Менеджмент в подразделениях фирмы (предпринимательство и координация в предпринимательской компании): Пер. с англ. – М.: ИНФРА-М, 2016. – с. 76

Концепция стратегического управления включает стратегический подход к постановке задач и программно-целевой подход к их реализации.

- Поворот бизнеса к управлению организационной культурой как системы ценностей, разделяемых персоналом малого предприятия и связанных с его конечными целями. Организационная культура малого предприятия включает установление высоких стандартов деятельности для каждого работника и обеспечение гибкого лидерства с акцентом на личные контакты и создание атмосферы всеобщей вовлеченности в достижение целей предприятия. Ценятся способность и готовность делегировать полномочия нижестоящим звеньям управления и исполнителям, продуктивное взаимодействие руководства и подчиненных.
- Признание основного значения для будущего малой организации формирования и функционирования инновационного менеджмента, который обеспечит восприимчивость организации к новым достижениям науки и техники. Основой инновационного менеджмента является формирование соответствующего организационного климата, инициативы сотрудников, создание различных форм инновационной деятельности и ее стимулирование.
- Осознание ведущей роли лидера в малой организации как носителя нового хозяйственного мышления, ориентированного на нововведения и интеграцию усилий работников, рациональный и оправданный риск, использование культурно-этических инструментов руководства.
- Признание социальной ответственности как перед обществом в целом, так и перед людьми, работающими в организации. Любое предприятие не зависимо от размера является социальной системой, эффективность которой зависит от ее главного ресурса – человека. Задача руководителя малого предприятия состоит в том, чтобы организовать эффективную совместную работу, в процессе которой каждый человек способен в максимальной степени раскрыть свой потенциал.

Формирование структуры предприятия является ключевым аспектом организации управления. Под структурой управления понимается упорядоченная совокупность взаимосвязанных элементов, находящихся между собой в устойчивых отношениях, обеспечивающих их функционирование и развитие как единого целого. Элементами структуры предприятия служат отдельные работники, службы и другие звенья аппарата управления. В рамках структуры предприятия протекает управленческий процесс, между участниками которого распределены задачи и функции управления, а, следовательно, права и ответственность за их выполнение.

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

- каковы основные компоненты организаций?
- какие компоненты нужно соединить, а какие обособить?
- какого размера, и какой формы должны быть компоненты?
- как их разместить и какие между ними должны быть отношения?

Характерными признаками рациональной структуры малого предприятия служат небольшие подразделения с квалифицированным персоналом, минимальное число уровней участия, ориентация режима работы на потребителей, оперативная реакция на изменения, высокая производительность и низкие издержки. Среди факторов, влияющих на структуру организации, можно выделить технологию производства (продукта

или услуги), внешнее окружение, размер бизнеса и его стратегию, сложившуюся структуру и систему принятия решений.

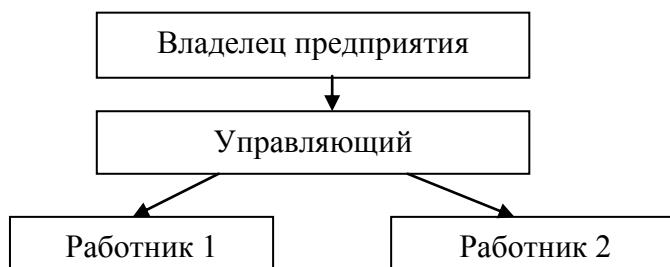
Современная система управления на малом предприятии должна быть простой и гибкой. Учитывая важность определения структуры для успеха фирмы, необходимо принять во внимание признаки оптимальной структуры, а также влияющие на нее факторы, приведенные в Таблице 1.

**Таблица 1. Признаки оптимальной структуры управления малым предприятием и факторы, влияющие на нее<sup>3</sup>**

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

Основными типами организационных структур малого предприятия являются:<sup>4</sup>

1. Линейная структура управления (Рисунок 1.):



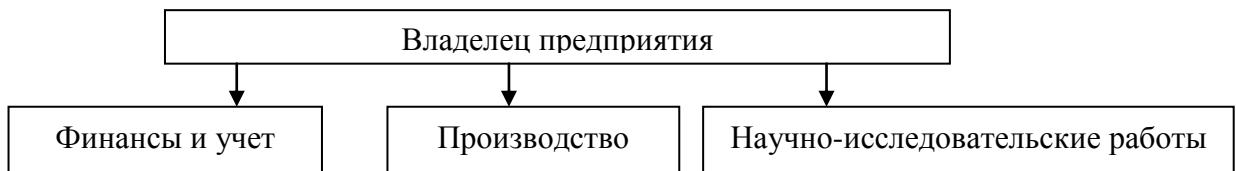
**Рис. 1. Линейная структура управления**

Эта структура применяется в случаях, когда выполняемая работа проста и однообразна; владелец предприятия имеет возможность постоянно контролировать работу персонала.

<sup>3</sup> Владимирова И.Г. Организационные структуры управления компаниями // Менеджмент в России и за рубежом, 2015. № 5. – С. 35

<sup>4</sup> Дугельный А.П. Структурные преобразования на предприятии // ЭКО, 2014. № 6. – С. 107 – 108.

2. Функциональная структура управления (Рисунок 2.):



**Рис. 2. Функциональная структура управления**

Эта структура применяется в случаях, когда потребность в эффективном управлении очень высока, на предприятии занято большое количество работников, ситуация на предприятии и вокруг него достаточно стабильна.

3. Региональная структура управления (Рисунок 1.3.):



**Рис. 3. Региональная структура управления**

Эта структура применяется в случаях, когда деятельность предприятия рассредоточена в различных регионах, причем потребности клиентов и условия конкуренции в этих регионах различны.

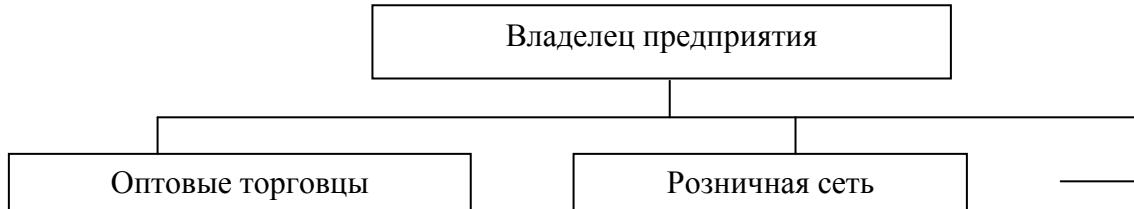
4. Структура управления, ориентированная на товарную специализацию (Рисунок 4.):



**Рис. 4. Структура управления, ориентированная на товарную специализацию**

Эта структура применяется в случаях, когда предприятие занимается производством нескольких, не связанных между собой групп товаров.

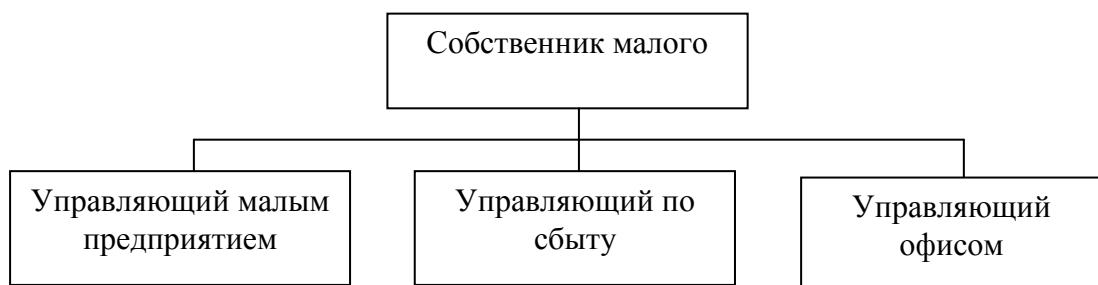
5. Структура управления, ориентированная на потребителей (Рисунок 1.5.):



**Рис. 1.5. Структура управления, ориентированная на потребителей**

Эта структура применяется в случаях, когда потребности каждой группы клиентов существенно различаются между собой.

Кроме того оптимальная структура управления малым предприятием показана на Рисунке 6.



**Рис. 6. Оптимальная структура управления малым предприятием**

При общей простоте организационно управлеченческих структур малых предприятий многие из них сталкиваются со сложными проблемами. Успех функционирования таких фирм основывается по сути дела на личном мастерстве и энтузиазме управляющего.

Формирование организационной структуры малого предприятия является сложным процессом, во многом зависящим от факторов, влияющих на данную структуру, наличия признаков оптимальной структуры, подходов к руководству, а также знаний и умений менеджера, его способностей анализировать, предвидеть будущее и использовать свои навыки для достижения целей своего предприятия.

## **2. АНАЛИЗ ПРОЦЕССА УПРАВЛЕНИЯ МАЛЫМ ПРЕДПРИЯТИЕМ НА ПРИМЕРЕ ИП ТИХОНОВ Д.Н. «SPORT STYLE»**

ИП Тихонов Д.Н. «SPORT STYLE» является одним из крупных поставщиков профессиональной спортивной экипировки, спортивной

одежды и спортивного питания в Саратовской области. Организационно-правовая форма магазина – индивидуальное предприятие. Юридический адрес магазин: Саратовская область, г. Аткарск, улица Гагарина, д. 107, ТЦ «НСИТИ».

ИП Тихонов Д.Н. «SPORT STYLE» начало свою деятельность в марте 2009 года. Основным видом деятельности является розничная торговля спортивной одежды и спортивного питания. Основная цель предприятия заключается в получении прибыли, а также удовлетворении запросов потребителей.

Для оценки экономической эффективности, рассмотрим финансовые показатели деятельности ИП Тихонов Д.Н. «SPORT STYLE» за 2015, 2016 и 2017 года (Таблица 2.).

**Таблица 2. Экономическая эффективность деятельности ИП Тихонов Д.Н. «SPORT STYLE» за 2015 – 2017 гг., тыс. руб.<sup>5</sup>**

Показатели	2015	2016	Темп роста	Отклонения (+,-)	2017	Темп роста	Отклонения (+,-)
Выручка от продажи товаров	34 890	39 060	103%	4 170	44 820	115%	5 760
Себестоимость проданных товаров	29 060	33 030	114%	3 970	38 270	116%	5 240
Валовая прибыль	5 830	6 030	103%	200	6 550	109%	520
Прибыль от продаж	2 770	2 970	107%	200	3 300	111%	330
Внедеализационные доходы и расходы	280	310	111%	30	320	103%	10
Прибыль до налогообложения	240	320	133%	80	560	175%	240
Налог на прибыль	70	90	128%	20	170	189%	80
Прибыль после налогообложения	170	230	135%	60	390	170%	160
Прочие доходы и расходы	0	0	0%	0	0	0%	0
Чистая прибыль	170	230	135%	60	390	170%	160

<sup>5</sup> Отчеты о прибылях и убытках ИП Тихонов Д.Н. «SPORT STYLE» за 2015, 2016, 2017 года.

Из Таблицы 2. видно, что в 2017 г. показатель выручки составил 44 820 тыс. руб. По сравнению с предыдущим годом он увеличился на 115%, что составляет 5 760 тыс. руб. Таким образом, темп роста ИП Тихонов Д.Н. «SPORT STYLE» показывает положительную динамику.

Темп роста себестоимости проданных товаров в 2017 составил 116 %, что практически совпадает с темпом роста выручки за этот же год – 115 %.

Темп роста валовой прибыли в 2016 году составляет 103 %. В 2017 г. этот показатель составил 6 550 тыс. руб., отклонения с предыдущим годом составили 520 тыс. руб.

Прибыль от продаж в 2016 году увеличилась на 200 тыс. руб. по сравнению с 2015 годом, следовательно, темп роста составил 107%. А в 2017 году прибыль от продаж составила 3 300 тыс. руб., темп роста 111%. На это повлияло изменение роста цен на товары, практически раз в квартал в 2017 году цены на товары увеличивались. Также можно отметить, что увеличение объема продаж рентабельных товаров способствует получению большей прибыли от продаж.

Золотое правило экономики гласит: «Темп роста прибыли от продаж должен опережать темп роста выручки, что означает рост рентабельности производства».<sup>6</sup> В 2016 году данное правило выполнялось. Темп роста прибыли от продаж составил 107%, а выручка проданных товаров 103%.

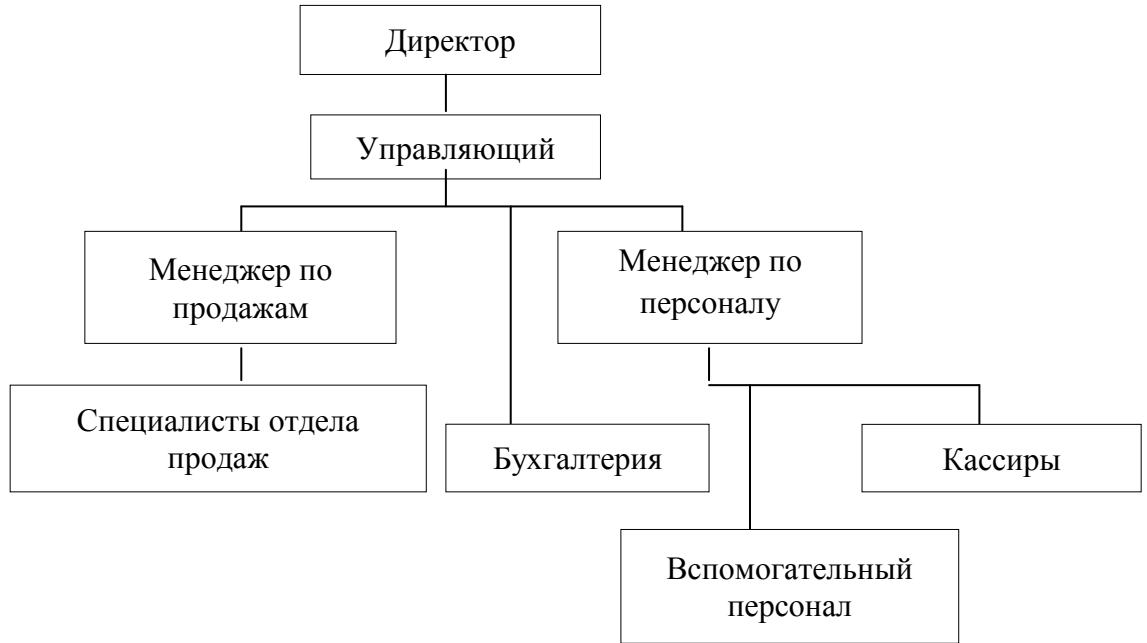
Показатель чистой прибыли продемонстрировал темп роста 170%, в 2017 г. он составил 390 тыс. руб., что на 160 тыс. руб. больше, чем в предыдущем.

Общее увеличение выручки в 2016 – 2017 гг. повлекло за собой рост динамики большинства показателей эффективности.

Организационная структура ИП Тихонов Д.Н. «SPORT STYLE» представлена на Рисунке 3.

---

<sup>6</sup> Коваленко Е.М. Методы оценки рентабельности и факторов, влияющих на её уровень // Экономика. Финансы. Управление, 2017. №2. – С. 9



**Рис. 3. Организационная структура ИП Тихонов Д.Н. «SPORT STYLE»**

На основании всех полученных данных об организации, можно провести анализ внешней и внутренней среды, а именно SWOT-анализ (Таблица 3.).

**Таблица 3. SWOT-анализ ИП Тихонов Д.Н. «SPORT STYLE»**

Сильные стороны	Слабые стороны
Высококвалифицированный персонал; Предоставление дополнительных услуг; Удобное расположение магазина; Наличие интернет-магазина.	Низкая коммуникативная эффективность рекламного бренда; Низкое информационное обеспечение клиентов (в городе Аткарск); Сравнительно высокие цены на товар; Слабая маркетинговая деятельность; Отсутствие собственного помещения.
Возможности	Угрозы
Усиление рекламной компании; Разработка программы маркетинговой деятельности; Расширение магазина, или открытие новых отделов; Повышение и усовершенствование информационного обеспечения клиентов.	Экономическая и политическая ситуация в стране; Усиление конкурентного давления со стороны других магазинов; Открытие новых магазинов – конкурентов.

Сильными сторонами данной организации являются высококвалифицированный персонал, предоставление дополнительных услуг, наличие интернет-магазина. А главными слабыми сторонами являются низкое информационное обеспечение клиентов, слабая маркетинговая

деятельность, отсутствие собственного помещения, а также сравнительно высокие цены на товар. В связи с ростом популярности различных диет и агитации спорта в нашей стране в настоящий период спрос на продукцию, реализуемую ИП Тихонов Д.Н. «SPORT STYLE» постоянно возрастает. Данная организация сможет удовлетворить растущий спрос, так как обладает большим количеством материально-технических запасов, а также за счет оперативности и мобильности в работе.

Численность персонала ИП Тихонов Д.Н. «SPORT STYLE» представлена в Таблице 4.

**Таблица 4. Численность персонала ИП Тихонов Д.Н. «SPORT STYLE» за 2016 – 2017 гг.**

Показатель	2016	2017
Среднесписочная численность	10	20
Руководящий состав	2	2
Специалисты	3	5
Основные сотрудники	7	10
Вспомогательные сотрудники	3	6
Итого	15	23

Численность персонала за 2017 г. выросла практически в 2 раза по сравнению с 2016 г., это связано с тем что, магазин расширил ассортимент реализуемого товара, а также, наконец, был полностью сформирован штат.

В ИП Тихонов Д.Н. «SPORT STYLE» наблюдается стиль управления: «либеральная автократия». Директор данной организации готов выслушать мнения своих подчиненных, но, зачастую, только менеджеров. К обычным сотрудникам он практически не прислушивается. Большинство решений принимаются директором самостоятельно.

Данный тип управления не является идеальным, так как он может вызывает некоторые недовольства в коллективе, разногласия, которые в дальнейшем могут привести к ухудшению психологического климата в коллективе.

В ИП Тихонов Д.Н. «SPORT STYLE» применяется ситуационный подход. Он позволяет учитывать признаки той или иной ситуации или

проблемы и на основе этого выбирать алгоритм действий. При ситуационном подходе технологию управления определяют как последовательность действий по выбору целесообразных процедур и выполнению входящих в них информационных преобразований и организационных воздействий.<sup>7</sup>

Однако данный подход не является идеальным, так как он не позволяет наилучшим образом учитывать изменения во внешней среде организации и подстраиваться под них, тем самым повышая эффективность работы организации из-за отсутствия каких-либо маркетинговых исследований.

В ИП Тихонов Д.Н. «SPORT STYLE» большинство решений принимаются в условиях определенности. Это связано с тем, что предприятие расположено в малонаселенном городе (Аткарск), конкуренция практически отсутствует, а также все заранее спланировано профессиональной командой менеджеров.

Большинство решений в ИП Тихонов Д.Н. «SPORT STYLE» являются многоальтернативными, гибкими и запрограммированными, определяются ситуационным подходом к управлению и потребностью организации постоянно реагировать на изменения внешней среды и подстраиваться под них.

Итак, главными недостатками управления ИП Тихонов Д.Н. «SPORT STYLE» является:

- Слабая маркетинговая деятельность;
- Негибкая ценовая политика;
- Наличие запасов товаров на складе;
- Ситуационный подход к формированию управленческой технологии;
- Либерально-автократический стиль управления.

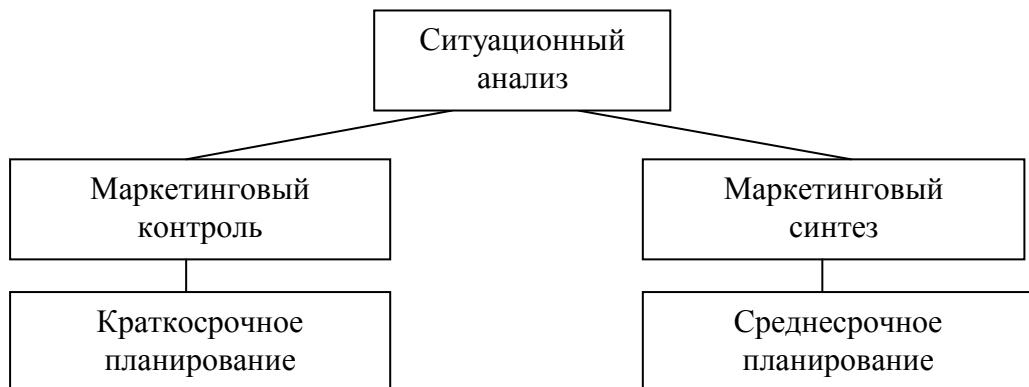
---

<sup>7</sup> Управление затратами на предприятия / Под общ. ред. Г.А. Краюхина. СПб.: Бизнес-пресса, 2013. – с. 111

### **3. РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ УПРАВЛЕНИЯ ИП ТИХОНОВ Д.Н. «SPORT STYLE»**

Для совершенствования управления данной организацией можно рекомендовать объединить использование маркетингового и ситуационного подхода формирования управленческой технологии. Данный подход условно можно назвать ситуационно-маркетинговым подходом формирования технологии управления. Кроме того, необходимо использовать ряд мероприятий для устранения всех или нескольких выявленных недостатков управления данной организацией.

Таким образом, объединение данных подходов к формированию технологии управления организацией в ситуационно-маркетинговый подход позволит ИП Тихонов Д.Н. «SPORT STYLE» начать активную маркетинговую деятельность и применять ее непосредственно в конкретной ситуации, в конкретном регионе, к конкретным сегментам потребителей. Схематично управление организацией на основе ситуационно-маркетингового подхода можно представить на Рисунке 4.



**Рис. 4. Управление ИП Тихонов Д.Н. «SPORT STYLE» основанное на ситуационно-маркетинговом подходе**

Характеристика этапов ситуационно-маркетингового управления ИП Тихонов Д.Н. «SPORT STYLE» представлена в Таблице 3.1.

**Таблица 5. Характеристика этапов ситуационно-маркетингового управления ИП Тихонов Д.Н. «SPORT STYLE»**

Этапы маркетингового управления	Характеристика этапа
Ситуационный анализ	Изучение прошлой деятельности с учетом достижений и неудач; выявление причин, под влиянием которых менялись ситуации в магазине, оценка компетентности сотрудников и эффективности их работы, учет влияния внешней среды на показатели работы
Маркетинговый синтез	Выдвижения целей дальнейшего развития на основе ситуационного анализа, оценка целей с учетом рынка и условий выживаемости, подготовка решений как основы среднесрочного планирования
Среднесрочное планирование	Определение и обоснование стратегий маркетинга, выбор предпочтений и установление областей краткосрочных действий для достижения целей
Краткосрочное планирование	Определение конкретных действий по всем направлениям деятельности, составление оперативного плана и разработка путей его реализации
Маркетинговый контроль	Подготовка корректирующих действий в зависимости от значений и причин отклонений фактических показателей от плановых. Контроль за динамикой прибыльности, за выполнением планов, за сбором информации, которая могла бы быть использована для среднесрочных целей

Кроме этого руководству ИП Тихонов Д.Н. «SPORT STYLE» может быть рекомендовано реализовать следующие маркетинговые элементы для быстрого увеличения количества клиентов и продаж:

1. Проведение маркетинговых исследований в области:
  - позиции на рынке,
  - ценовой политики конкурентов,
  - основных сегментов потребителей,
  - основных предпочтений и потребностей данных сегментов потребителей и т.д.

2. Прямая почтовая рассылка.

3. Самоклеющиеся листовки.

4. Перекрестный промоушн.

Кроме использования ситуационно-маркетингового подхода к управлению ИП Тихонов Д.Н. «SPORT STYLE», проведением дополнительных маркетинговых мероприятий для привлечения

потенциальных клиентов руководству данной организации может быть рекомендовано разработать гибкую систему скидок для крупных клиентов, а именно, спортивных клубов, которая, заключается в предоставлении накопительной скидки для уже имеющихся клиентов, первичной скидки для новичков, дополнительной скидки при заключении более крупного контракта. Основные скидки представлены в Таблице 6.

**Таблица 6. Основные предоставляемые скидки ИП Тихонов Д.Н. «SPORT STYLE» для крупных клиентов**

Назначение	Скидка
Первичное заключение контракта после введения скидочной системы	3%
Каждое повторное заключение контракта	1%
Заключение контракта более 50 тыс. руб.	5%
Заключение контракта более 100 тыс. руб.	10%
Возврат «ушедшего» клиента или партнера	10%

За первичное заключение контракта на поставку продукции или оказание услуг ИП Тихонов Д.Н. «SPORT STYLE» будет предоставляться скидка в 3%. Данная скидка рассчитана как на вновь прибывших клиентов и партнеров, так и на уже имеющихся, заключивших контракты после введения скидочной системы, для их удержания. Также для удержания клиентов за каждое последующее заключение контракта будет действовать скидка +1% к уже имеющейся, но не выше суммарных 50%. Кроме того, за заключение долгосрочного крупного контракта на сумму более 50 тыс. или более 100 тыс. руб. действуют скидки 5 и 10% соответственно. Причем за возвращение ранее потерянного клиента будет добавлена 10 %-ная скидка. В зависимости от условий договора указанные в Таблице 3.2. скидки могут быть суммированы, но общая скидка не может превышать 70% от общей стоимости контракта. В противном случае организация может понести убытки.

Таким образом, данное мероприятие позволит привлечь новых, сохранить уже имеющихся, и возможно вернуть уже потерянных клиентов.

Кроме того применение скидочной системы окажет влияние на снижение цен на продукцию и услуги ИП Тихонов Д.Н. «SPORT STYLE», что в свою очередь позволит устраниить такой недостаток, как негибкая ценовая политика.

Использование ситуационно-маркетингового подхода к управлению ИП Тихонов Д.Н. «SPORT STYLE» позволяет достичь следующих результатов:

1. Сократить расходы, связанных с реализацией товаров и предоставлением услуг, не пользующихся спросом;
2. Минимизировать расходы, связанные со стимулированием спроса для достижения целей;
3. Использовать ресурсы при удовлетворении потребностей и запросов потребителей по целевым направлениям;
4. Сформировать социально ориентированные условия, учитывающие нужды и потребности и запросы коллектива, конкретных потребителей;
5. Сформировать условия для расширенного воспроизведения услуг и повышения собственного имиджа;
6. Повысить известность магазина, сократить запасы товаров на складах.

Кроме того, необходимо рассмотреть предполагаемый эффект, который окажут маркетинговые мероприятия на управление ИП Тихонов Д.Н. «SPORT STYLE» и его деятельность (Таблица 7.).

**Таблица 7. Предполагаемый результат от проведения маркетинговых мероприятий ИП Тихонов Д.Н. «SPORT STYLE**

Мероприятие	Результат
Проведение маркетинговых исследований	Определение занимаемой доли рынка, основных потребностей потребителей, определение слабых и сильных сторон организации и конкурентов, более результативная реакция на изменения внешней и внутренней среды организации и т.д.
Прямая почтовая рассылка	Привлечение новых потенциальных клиентов, привлечение имеющихся клиентов к повторной покупке, избавление
Самоклеющиеся листовки	
Перекрестный промоушн	

Два по цене одного	от имеющихся запасов на складе, создание
Event-маркетинг	гибкой ценовой политики и т.д.

Главным показателем эффективности скидочной системы будет коэффициента удержания клиентов за отчетный период, который рассчитывается по следующей формуле:<sup>8</sup>

$$CRR = ((E - N)/S) * 100,$$

где,

CRR – коэффициент удержания клиентов;

E – количество клиентов на конец периода;

N – количество новых клиентов, приобретенных за период;

S – количество клиентов на начало периода.

В Таблице 3.4. представлены данные для расчета коэффициента удержания клиентов ИП Тихонов Д.Н. «SPORT STYLE».

**Таблица 8. Основные показатели для расчета коэффициента удержания клиентов ИП Тихонов Д.Н. «SPORT STYLE»**

Показатель	Значение
Количество клиентов на начало периода	15
Количество новых клиентов	5
Предполагаемое количество клиентов на конец периода	18
Средняя стоимость контракта	75 тыс. руб.

Таким образом, можно рассчитать данный показатель для ИП Тихонов Д.Н. «SPORT STYLE»:

$$(18 - 5) / 15 * 100\% = 86,7\%$$

Из расчетов видно, что применение скидочной системы позволит удержать 86,7% крупных клиентов. Кроме того, зная данный показатель, можно рассчитать пассивный доход, который принесут удержанные клиенты. Он рассчитывается по следующей формуле:

$$\Pi_d = Y_k * C_p,$$

---

<sup>8</sup> Управление затратами на предприятии / Под общ. ред. Г.А. Краюхина. СПб.: Бизнес-пресса, 2013. – с. 164

где,

Пд – пассивный доход, полученный от удержаных клиентов;

Ук – количество удержаных клиентов;

Ср – средний размер покупки удержанного клиента.<sup>9</sup>

Таким образом, пассивный доход, который может получить ИП Тихонов Д.Н. «SPORT STYLE» от удержания крупных клиентов составит:

$$13 * 75 \text{ тыс. руб.} = 975 \text{ тыс. руб.}$$

Следовательно, все предложенные руководству ИП Тихонов Д.Н. «SPORT STYLE» мероприятия будут эффективны, и это подтверждает расчет эффективности и предполагаемый эффект данных рекомендаций.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Цель данной выпускной квалификационной работы, которая заключается в анализе и оценке процесса управления малым предприятием на примере ИП Тихонов Д.Н. «SPORT STYLE», можно считать достигнутой.

В ходе написания работы было дано определение «малого предпринимательства», и рассмотрены его основные признаки. Кроме того были описаны современные положения в области управления малым предприятием. Также были рассмотрены основные структуры и типы управления малым предприятием.

В итоге был сделан вывод о том, что малое предпринимательство – это вид предпринимательской деятельности, осуществляющей субъектами рыночной экономики при определенных, установленных законами, государственными органами или другими представительными организациями критериях.

Современное управление на малом предприятии должно быть простым и гибким. Его главным критерием должно быть обеспечение эффективности

---

<sup>9</sup> Электронное научное периодическое издание СИСТЕМНОЕ УПРАВЛЕНИЕ. 2014 г. выпуск № 4 (14) Филиппова Р.А., Ермакова К.А. Оценка конкурентоспособности продукции [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://sisupr.mrsu.ru> (28.03.2018 г.)

и конкурентоспособности работы предприятия. Это особенно важно для малых предприятий, где без соблюдения этих условий трудно рассчитывать на успех.

Формирование структуры предприятия является ключевым аспектом организации управления. Под структурой управления понимается упорядоченная совокупность взаимосвязанных элементов, находящихся между собой в устойчивых отношениях, обеспечивающих их функционирование и развитие как единого целого.

Основными видами организационных структур малого предприятия являются: линейная структура управления; функциональная структура управления; региональная структура управления; структура управления, ориентированная на товарную специализацию и структура управления, ориентированная на потребителей.

Главным требованием к управлению малым предприятием в условиях рынка является обеспечение его адаптивности (приспособляемости и гибкости) к меняющимся условиям хозяйствования.

В зависимости от численности персонала имеет свою специфику и управление малым предприятием. В этой связи можно выделить три типа управления малым предприятием: неорганизованное управление; организованное управление и научно обоснованное организованное управление.

В ходе дальнейшей работы была дана общая характеристика хозяйственной и финансовой деятельности ИП Тихонов Д.Н. «SPORT STYLE», которая показала, что это один из крупных поставщиков профессиональной спортивной экипировки, спортивной одежды и спортивного питания в Саратовской области. Основными потребителями «SPORT STYLE» являются в первую очередь физические лица, а также спортивные клубы.

Анализ экономических показателей ИП Тихонов Д.Н. «SPORT STYLE» показал, что темп роста себестоимости проданных товаров в 2017 г. составил

116 %, что практически совпадает с темпом роста выручки за этот же год – 115 %. Показатель чистой прибыли продемонстрировал темп роста 170%, в 2017 г. он составил 390 тыс. руб., что на 160 тыс. руб. больше, чем в предыдущем. Таким образом, общее увеличение выручки в 2016 – 2017 гг. повлекло за собой рост динамики большинства показателей эффективности.

Организационная структура ИП Тихонов Д.Н. «SPORT STYLE» является линейно-функциональной. Сильными сторонами данной организации являются высококвалифицированный персонал, предоставление дополнительных услуг, наличие интернет-магазина. А главными слабыми сторонами являются низкое информационное обеспечение клиентов, слабая маркетинговая деятельность, отсутствие собственного помещения, а также сравнительно высокие цены на товар.

Также было выявлено, что в данной организации преобладают стратегический тип и либерально-автократический стиль управления и применяется ситуационный подход к формированию технологии управления. Однако данный подход не является идеальным, так как он не позволяет наилучшим образом учитывать изменения во внешней среде организации и подстраиваться под них, тем самым повышая эффективность работы организации из-за отсутствия каких-либо маркетинговых исследований.

В ИП Тихонов Д.Н. «SPORT STYLE» большинство решений принимаются в условиях определенности. Многие из них являются многоальтернативные. К постоянным управленческим решениям относится принятие инструкции о технике безопасности, к управленческим решениям длительного действия – должностные инструкции сотрудников, к периодическим управленческим решениям – план продаж на ближайший квартал, к разовым управленческим решениям – решения о выдаче премий сотрудникам. Кроме того, большинство управленческих решений в ИП Тихонов Д.Н. «SPORT STYLE» носят общий характер. Это связано с небольшим количеством сотрудников в организации. Даные решения могут быть как устными, так и письменными.

Таким образом, в результате проведенного анализа управления ИП Тихонов Д.Н. «SPORT STYLE» были выявлены определенные недостатки, для устранения которых руководству данной организации может быть рекомендовано изменение подхода формирования управленческой технологии, усиление маркетинговой деятельности, а также изменение ценовой политики.

Для подтверждения эффективности предложенных рекомендаций был проведен расчет экономической эффективности предложенных мероприятий, а также выявлена и описана их предполагаемая эффективность.