

МИНОБРНАУКИ РОССИИ  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ Н.Г.ЧЕРНЫШЕВСКОГО»

Кафедра менеджмента и маркетинга

**РАЗВИТИЕ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА НА МАЛЫХ  
ПРЕДПРИЯТИЯХ (НА ПРИМЕРЕ ИП «СУЛТАНОВ М.Г.»)**

АВТОРЕФЕРАТ БАКАЛАВРСКОЙ ВЫПУСКНОЙ  
КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЫ

студентки 4 курса 421 группы  
направление подготовки 38.03.02 Менеджмент  
экономического факультета  
Султановой Зарифы Мирзабековны

Научный руководитель

к.э.н., доцент

подпись, дата

Леванова Л.Н.

Зав. кафедрой

к.э.н., доцент

подпись, дата

Дорофеева Л.И.

Саратов 2020 г.

**Введение.** Актуальность темы исследования. Одним из основных направлений повышения результативности и гармонизации российской экономики является активизация малого и среднего бизнеса. Для поддержания конкурентных позиций отечественного малого бизнеса необходимо формирование эффективной системы внутреннего управления по всем возможным направлениям.

Тема данного исследования актуальна для российской экономики, поскольку именно малый бизнес формирует направления развития региона и края, определяет темпы экономического роста, качество и структуру ВВП, способно поддержать настоящую конкурентную среду и противостоять процессу монополизации всего внутреннего рынка.

Несмотря на то, что в последние годы в Российской Федерации наблюдается небывалый рост малого и среднего предпринимательства, по количественным показателям развития малого бизнеса российская экономика сильно отстает от ведущих стран мира. Однако проблемы и недостатки в развитии малого бизнеса вызваны не только внешними условиями их функционирования, но и внутренними причинами, среди которых важнейшее место занимает неэффективное управление.

Кроме того, актуальность исследования системы менеджмента малого бизнеса особенно в нашей стране, существенно отличаются от системы менеджмента крупных предприятий. Как показывает статистика, чаще всего малое предприятие в России существуют менее двух лет. Лишь каждое одного предприятия из десяти доживает до десятилетнего возраста. Эти неутешительные цифры связаны с тем, что предприниматели не предают особое внимание управленческой деятельности малым бизнесом. Образование малого предпринимательства как хорошо развивающейся части рыночного сектора экономики страны требует изменить методы, способы и подходы к управлению малыми предприятиями.

Одного осознания проблемы неэффективности управления малого предприятия недостаточно для того, чтобы она была решена на самом деле. Актуальность выбранной темы исследования объясняется необходимостью изучения специфики малого предприятия, факторов, определяющих особенности управления данной формы хозяйствования в условиях современной экономики.

Степень разработанности темы исследования в научной литературе и учебной литературе. Вопросы организации коммерческой деятельности малого бизнеса и системы его управления весьма широко освещены в существующей научной и учебной литературе. Теоретической основой для написания данной работы послужили труды таких авторов как С.М. Башарина, Н.В. Моргунова, Н.М.Филимонова, В. Я. Горфинкель, М. М. Максимцов, Н. К. Малышев, В. М. Маслова, В. А. Швандар, Г.Н. Ронова, Э.Т. Алиева, К.А. Бухтуев и некоторых других. Аспекты данной проблематики отражены в СМИ: публикации в научных журналах, материалы научно-практических конференций и семинаров. Теоретическую и методологическую основу работы составили отдельные положения экономической теории, экономические законы, методы анализа, прогнозирования и моделирования экономических процессов.

Целью дипломной работы является анализ развития системы менеджмента ИП «Султанов М.Г», формирование предложений по ее модернизации.

К задачам работы можно отнести:

1. Исследовать теоретические аспекты системы менеджмента на малых предприятиях
2. Провести анализ развития системы менеджмента на примере ИП «Султанов М.Г»
3. Разработать направления совершенствования стиля управления ИП «Султанов М.Г»

Методы исследования:

- анализ научной и учебной литературы;
- анализ практического состояния проблемы.

Объектом данной работы является система управления ИП «Султанов М.Г».

Предметом исследования является организационные и управленческие отношения, складывающиеся в процессе управления ИП «Султанов М.Г».

**Основное содержание работы.** Компания ИП «Султанов М.Г» зарегистрирована 20 апреля 2005 года. На рынке более 15 лет. Категория субъекта — микропредприятие. Полное фирменное наименование организации: Индивидуальный предприниматель Султанов Мирзабек Гадикубанович. Сокращенное фирменное наименование: ИП Султанов М.Г. Организационно-правовая форма магазина — индивидуальное предприятие. Учредителем ИП Султанов М.Г. является физическое лицо. Магазины находятся в г. Саратов, по адресу: Привокзальная площадь 1 и Привокзальная площадь За.

Основной вид деятельности — розничная торговля одеждой в специализированных магазинах, которая производится по адресу Привокзальная площадь 1. Именно данный магазин является объектом нашего дальнейшего исследования. Дополнительный вид деятельности — оптовая торговля в нестационарных торговых объектах и на рынках.

В рамках основного направления ИП «Султанов М.Г.» реализует следующий ассортимент товаров: женская одежда, женская одежда больших размеров, женское белье, мужское белье, чулочно-носочные изделия, аксессуары. Поставки товаров на продажу производятся из г. Москвы.

Проведя анализ экономических показателей компании, был отмечен рост товарооборота в 2018 году на 2,3% и на 1,3% в 2019 году. Это произошло в ИП «Султанов М.Г» благодаря расширению ассортимента товаров и незначительному повышению цен. Кроме того, согласно таблице 8 и рисунку 11, отмечается увеличение в 2019 году таких показателей, как чистая прибыль на

24,89 %, прибыль до налогообложения на 24,9% и прибыль от реализации товаров на 25,02%. Одной из причин роста данных показателей является превышением темпов роста товарооборота над темпами роста издержек.

Конкуренты. За последние годы количество фирм, занимающихся розничной торговлей одежды увеличилось, что говорит об увеличение конкуренции на рынке. Главными конкурентами на данный момент для ИП «Султанов М.Г.» с географической точки зрения являются магазины «Сезон», Триумф Молл, ТЦ Город. Все эти предприятия находятся в территориально близком расположении. Это говорит о том, что на рынке розничной торговли жесткая конкуренция за потребителя. Однако, благодаря тому, что ИП «Султанов М.Г.» уже давно существует на рынке, предприятие имеет своих постоянных клиентов. Широта ассортимента, качественный товар и различная ценовая политика позволяет не терять свои позиции и максимально удовлетворять запросы потребителей.

Рассмотрим структуру управления ИП Султанов М.Г. Поскольку численность работников в организации составляет 6 человек, директором была выбрана линейная структура управления.

На основе исследования внешней среды можно сделать следующие стратегические выводы. Благодаря большому ассортименту товаров, широкому ценовому диапазону и долгому существованию предприятия на рынке, оно до сих пор способно устоять под воздействием внешних факторов, таких как большое количество остатков, слабая реклама, давление со стороны интернет - магазинов. Значительный перевес количества угроз в сравнение с возможностями показывает насколько нестабильна ситуация в данном сегменте рынка. Главная задача теперь – это, используя свои сильные стороны и возможности внешней среды, устраниить имеющиеся слабые стороны и минимизировать влияние внешних угроз.

В результате анализа внутренней и внешней среды организации были выявлены ряд проблем и предложены максимально оптимальные решения. На

таблице 1 представлены проблемы и расчет затрат на реализацию предложенных рекомендаций.

Таблица 1— Выявленные проблемы и расчет затрат на реализацию

Проблема	Рекомендации	Расчет необходимых затрат	Сумма затрат в год , тыс.руб.
1)Единоличное хозяйствование и возложение всей ответственности и всех задач компании на одного человека	Нанять нового сотрудника-менеджера. Руководителю необходимо применять различные стили управления	Заработка плата менеджера составит 25 тыс. рублей до вычета налога	300
2) Слабая материальная мотивация персонала	Лучшим сотрудникам за полугодие и год выплачивать двойную заработную плату	Двойная заработка плата составляет текущую + 17 тыс. рублей	34
3)Отсутствие обучения сотрудников	Тренинги по продажам	В среднем стоимость обучения сотрудника раз в год составляет 7 тыс. рублей на человека	35
4) Отсутствие моральной мотивации персонала	Вручение лучшим продавцам грамот, благодарностей. Совместные выезды на природу, корпоративные вечера. Подарки лучшим сотрудникам: абонемент в СПА или салон красоты, путевка на выходные на базу отдыха, абонемент в бассейн или тренажерный зал	На изготовление грамот и благодарностей в месяц по 500 рублей. Совместный выезд на природу в майские выходные – 50 тыс. рублей. Новогодний корпоративный вечер – 50 тыс. рублей. На подарки лучшему сотруднику полугодия и года – 3 тыс. рублей	112
5)Отсутствие возможности сотрудников влиять на решения управляющего	Проведение раз в 2-3 месяца совещаний со всеми работниками	Организация совещаний не требует никаких финансовых вложений.	0
Итого затрат:			481

Исходя из данных расчетов, сумма расходов на все мероприятия в год составляет 481 тыс. рублей.

Следующим шагом необходимо провести оценку эффективности рекомендационных мероприятий.

Найм нового сотрудника–менеджера. Применение руководителем различных стилей управления. Проведение раз в 2–3 месяца совещаний со всеми работниками.

Следует рассчитать рентабельность данных нововведений. Предполагается, что эти мероприятия увеличат показатели выручки на 10%. Исходя из этого, предполагаемый прирост объема выручки от реализации за год составит  $21886+2188,6=24074,6$  тыс.руб. Затраты на проведение данных мероприятий составляют 300 тыс.руб. Разница между приростом и расходами составляет 21074,6 тыс. руб., следовательно, первое рекомендационное нововведение является рентабельным. Но стоит иметь ввиду, что увеличение объема выручки на 10% не говорит об увеличении чистой прибыли на 10%. При найме нового сотрудника увеличивается фонд заработной платы примерно на 23%. Появляются управленческие расходы. Необходимо провести оценку всех предлагаемых мероприятий, чтобы рассмотреть насколько изменится прогнозируемая чистая прибыль.

Обучение сотрудников, рост их моральной и материальной заинтересованности

Рассчитаем рентабельность данного мероприятия. Считается, что обучение сотрудников, а также их материальная и моральная мотивированность способны увеличить производительность труда одного сотрудника на 15 %. Исходя из данного заключения, рассчитаем прогнозируемую выручку от реализации.

Объем выручки в 2019 году составлял 21886 тыс.руб.. Численность работников составляет 5 человек.  $21886000/5=4377200$  рублей в год выручка от реализации, приходящаяся на одного работника. Прогнозируемый объем

выручки на одного работника составляет:  $4377200 + 656580$  (15% от объема выручки, приходящейся на одного работника) =  $5033780$  рублей. Общий объем выручки составит  $5252640 * 5 = 25168,9$  тыс.руб..

Прирост прогнозируемого объема выручки составит 3282,9 тыс.руб., а затраты на данные мероприятия составляют 181 тыс.руб., из чего следует, что данные нововведения являются рентабельными.

В связи с появлением в компании менеджера, управленческие расходы составят 300 тыс. руб. и увеличивается фонд заработной платы примерно на 23%. Также увеличится себестоимость продаж примерно на 15%. Рассчитаем прогнозируемую чистую прибыль. 27357,5 (увеличенная на 10 % объем выручки из-за найма менеджера и изменение стиля руководства; увеличенная на 15% объем выручки из-за роста мотивации персонала) – 12760 (увеличение себестоимость продаж на 10%) – 300 (управленческие расходы) - 7660 (коммерческие расходы) – 4 (текущий налог на прибыль) = 6933,5 тыс.руб. Итак, планируемая чистая прибыль на 1340,5 тыс.руб. превысит показатели чистой прибыли, полученные за 2019 год.

В результате реализации данных мероприятий, ожидается увеличение валового прибыли ИП «Султанов М.Г.» на 41,9%, что позволит увеличить прибыль от продаж магазина на 26% или на 1371,5 тыс.руб.. Чистая прибыль ИП «Султанов М.Г.» также увеличится на 25,3% или на 1340,5 тыс.руб.

Таким образом, благодаря увеличению заинтересованности работников в финансовых результатах компании, изменению руководителем стиля руководства и ведения хозяйственной деятельности, и внедрению других рекомендационных мероприятий планируется улучшение основных экономических показателей деятельности ИП «Султанов М.Г.».

**Заключение.** В данной выпускной квалификационной работе на основании анализа системы управления ИП «Султанов М.Г.» были решены поставленные задачи:

## 1. Исследованы теоретические аспекты системы менеджмента на малых предприятиях

Малый бизнес является не только достаточно распространенной сферой деятельности, но и играет большое значение на современном этапе развития экономики. Малые предприятия нередко конкурируют с малоэффективными подразделениями крупных корпораций. Они в совокупности способны составить серьезную конкуренцию самым мощным компаниям. Этому способствуют не только их многочисленность и гибкость, но и быстрое обновление; расширение производства потребительских товаров и услуг с использованием местных источников сырья, непривлекательных для крупного бизнеса, приближение их к потребителю, достаточно простая система управления.

## 2. Был проведен анализ развития системы менеджмента на примере ИП «Султанов М.Г»

Основной вид деятельности ИП «Султанов М.Г»— розничная торговля одеждой в специализированных магазинах. В организации ИП Султанов М.Г. используется линейная организационная структура. В организационной структуре отсутствует какого-либо дублирование работы. Принципы единоличия и централизации власти позволяет владельцу осуществлять весь спектр управленческих функций в отношении подчиненного ему звена. Однако это также является одним из минусов системы управления ИП «Султанов М.Г.». Компания находится на этапе стагнации. Несмотря на то, что организация имеет прирост прибыли, конкуренция на рынке становится все сильнее. Доля, занимаемая компанией с каждым годом, уменьшается.

Компания сталкивается со следующими проблемами следующие проблемы в стиле руководства:

1. Единоличное хозяйствование и возложение всей ответственности и всех задач компании на одного человека.
2. Отсутствие обучения сотрудников
3. Отсутствие моральной мотивации персонала
4. Слабая материальная заинтересованность сотрудников

5. Отсутствие возможности сотрудников влиять на решения управляющего

3. Были разработаны направления совершенствования стиля управления ИП «Султанов М.Г»

Для решения проблемы единоличия хозяйствования руководителя было предложено нанять нового сотрудника – менеджера, который бы взял часть управленческих функций на себя, освободив время и дав возможность руководителю заниматься стратегически важными вопросами компании. Кроме того, для руководителя было предложено не ограничиваться лишь авторитарным стилем, но и применять различные стили управления в зависимости от стоявшей проблемы.

Для увеличения моральной и материальной заинтересованности продавцов в трудовом процессе было предложено по итогам каждого месяца выявлять работников, показавших максимальный уровень продаж. По итогам полугодия и года предлагается награждать работников, показавших наиболее высокие показатели. Кроме того, для увеличения материальной мотивации, лучшим сотрудникам за полугодие и год выплачивать в качестве премии двойную заработную плату. Для сближения и улучшения климата в коллективе было предложено проводить совместные корпоративные вечера или выезды на природу. Также, для того, чтобы сотрудники ощущали свою значимость, и руководитель получал обратную связь от своих подчиненных, было рекомендовано проводить каждые 2-3 месяца совещания.

Немало важной является проблема отсутствия обучения сотрудников. Руководители достаточно часто пренебрегают данным способом увеличения прибыли. Одним из рекомендационных мероприятий является организация обучения раз в год сотрудников для повышения их профессионализма.

В результате проведения рекомендационных мероприятий прогнозируется увеличение валовой прибыли ИП «Султанов М.Г.» на 41,9%, прибыли от продаж магазина на 26% или на 1371,5 тыс.руб.. Чистая прибыль ИП «Султанов М.Г.» также увеличится на 25,3% или на 1340,5 тыс.руб.

Таким образом, изменение руководителем стиля руководства и ведения

хозяйственной деятельности, рост заинтересованности работников в финансовых результатах компании, и внедрение других рекомендационных мероприятий может быть экономически эффективным и целесообразным для деятельности ИП «Султанов М.Г.»