

МИНОБРНАУКИ РОССИИ

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

Кафедра Менеджмента и маркетинга

**УПРАВЛЕНИЕ МАЛЫМИ ПРЕДПРИЯТИЯМИ В СОВРЕМЕННЫХ  
УСЛОВИЯХ (НА ПРИМЕРЕ ИП КФХ)  
АВТОРЕФЕРАТ  
ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ БАКАЛАВАРСКОЙ  
РАБОТЫ**

Студентки 4 курса 421 группы

направления 38.03.02 «Менеджмент»

Экономического факультета

Торопыгиной Дарьи Сергеевны

Научный руководитель

к.э.н., доцент

\_\_\_\_\_

подпись, дата

Л.И. Дорофеева

Зав. кафедрой

к.э.н., доцент

\_\_\_\_\_

подпись, дата

Л.И. Дорофеева

Саратов 2021

**ВВЕДЕНИЕ. Актуальность темы.** Малый бизнес занимает все более прочные позиции в сфере услуг. Взаимодействие малых фирм с крупным бизнесом становится все более активным и многогранным. Роль малого бизнеса в решении социально-экономических проблем, таких как создание новых рабочих мест и сокращение уровня безработицы, подготовка высококвалифицированных кадров, растет.

Малый бизнес, таким образом, становится тем сектором экономики, который самостоятельно, либо во взаимодействии с крупными фирмами и государственными организациями, способен принимать непосредственное участие в формировании и стимулировании позитивных социально-экономических процессов.

Эффективность экономической системы во многом зависит от равномерного развития всех ее субъектов, одним из которых в российской экономике является малый бизнес. Без малого бизнеса не может быть полноценного, эффективного управления, сбалансированного экономически развитого общества. Большинство новых, прогрессивных идей появляются и реализуются на практике на малых предприятиях, которые в силу своей специфики более гибко реагируют на колебания рынка, быстро и гибко перестраивают свою экономическую деятельность.

**Степень разработанности проблемы.** Теории и практике управления малыми предприятиями в современных условиях посвящено большое число научных исследований и публикаций. Данной проблематике посвящены труды таких зарубежных авторов, как М. Вебер, Ф. Тейлор, Э. Мэйо, Ч. Барнард, П. Друкер, Дж. Ньюстром., Дэвис К., Г. Хэмел, К. Эндрюс.

Проблема нашла отражение и в работах отечественных ученых, в число которых входят Гражданкина Е. В., Дорофеев В. Д., Шмелев А. Н., Шестопад Н. Ю., Зайцев Л. Н., Лукасевич, И. Я., Уваров В.В., Румянцева З.П., Складенко В. К., Прудников В. М. и другие.

**Цель выпускной квалификационной работы** является исследовать процесс управления малыми предприятиями в современных условиях на

примере ИП КФХ.

Для этого были поставлены следующие задачи:

- Раскрыть понятие, функции и цели управления малыми предприятиями;
- Выявить проблемы управления малыми предприятиями;
- Рассмотреть процесс оценки эффективности управления малыми предприятиями;
- Провести анализ реализации основных и конкретных функций управления в ИП КФХ;
- Сформулировать и обосновать предложения по совершенствованию методов управления ИП КФХ;
- Выявить направления совершенствования структуры управления ИП КФХ;
- Рассчитать показатели эффективности предлагаемых для ИП КФХ мероприятий.

Структурно выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, заключения и списка использованных источников.

**ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ.** В главе 1 «Теоретические аспекты управления малыми предприятиями в современных условиях» автором раскрываются понятие, цели, функции и проблемы управления малыми предприятиями.

Понятие управления малыми предприятиями – это умение добиваться поставленных целей, направляя труд и интеллект сотрудников и создавая мотивацию людей, работающих в организации, обеспечивать эффективную деятельность по созданию качественных товаров (услуг).

Функции управления малыми предприятиями: планирование, функция организации, мотивационная функция, контроль.

К основным целям управления малыми предприятиями относятся:

1. Повышение конкурентоспособности предприятия в рыночных условиях;

2. Максимизация прибыли предприятия;
3. Снижение себестоимости товара;
4. Удовлетворение потребностей рынка;
5. Повышение качества и производительности.

Среди проблем управления малыми предприятиями выделяют: кредитование, административный барьер, недостаточную подготовку руководителей, отсутствие необходимой инфраструктуры, недостаток информации, дисбаланс в функциональной структуре малых компаний, проблему общего управления.

Эти проблемы свидетельствуют о том, что построение системы управления в малом и среднем бизнесе, имеет свои законы, во многом отличающиеся от аналогичных закономерностей развития систем управления крупных предприятий и организаций.

**В главе 2 «Анализ управления малым предприятием ИП КФХ»** автор дает общую характеристику ИП КФХ, проводит анализ основных и конкретных функций управления ИП КФХ.

Данное ИП КФХ было основано в 1997 году. ИП КФХ является частной собственностью. Организация расположена в с.Салтыковка Ртищевского района Саратовской области. Руководство ИП КФХ осуществляет Ланцов Сергей Васильевич.

Деятельность организации направлена на:

- выращивание сельскохозяйственной продукции с использованием земельного участка, предоставленного для этих целей;
- переработку;
- хранение;
- транспортировку;
- реализацию произведенной продукции.

Прибыль хозяйства создается из поступления от коммерческой деятельности и определяется на основе действующего законодательства и может определяться каждый отчетный период. Расчеты по прибыли и

убыткам проводятся после составления баланса в конце каждого отчетного периода. Полученная прибыль полностью остается в распоряжении хозяйства, которое самостоятельно определяет ее использование. Практика показывает, что правильно построенная организационная структура, современная материально-техническая база, квалифицированный кадровый состав создают условия для высокой конкурентоспособности и получения максимальной прибыли для дальнейшего развития ИП КФХ.

Всего в организации работают 10 человек. Руководитель предприятия осуществляет общее руководство производственно-хозяйственной и финансово-экономической деятельностью, организацию взаимодействия всех структурных подразделений и производственных единиц. Главный бухгалтер в своем подчинении имеет еще 1 бухгалтера, который помогает осуществлять ведение бухгалтерского учета деятельности сельскохозяйственного предприятия, формирование учетной политики, учет имущества и расчеты по заработной плате. Главный механик руководит ремонтной службой, в его обязанности входит следить за состоянием техники. Он имеет в подчинение двух трактористов-машинистов. В случае неполадки назначает ремонтные работы соответствующим механикам. Бригадир по зерновым культурам имеет в подчинении бригаду работников, следовательно, тип организационного управления здесь линейно-функциональный.

Методы управления в ИП КФХ осуществляются, в основном, путем создания экономических условий, побуждающих работников действовать в нужном направлении. Материальное стимулирование является одним из важнейших средств воздействия на работника.

Оплата труда зависит от полученного результата (количества, качества продукции и сроков ее поступления). Работникам ИП КФХ выплачивают премии по двум показателям;

- за сохранение достигнутого уровня в размере 1-2 окладов;

- за превышение достигнутого уровня, за каждый процент в размере два процента.

Также применяется натуральное премирование, при выполнении плановых заданий.

К основным функциям управления относят планирование, организацию, мотивацию и контроль. С точки зрения планирования, в КФХ присутствует четкая система целей и задач, как на краткосрочную, так и на среднесрочную и долгосрочную перспективу.

На сегодняшний день в организации существуют сложности при реализации одной из основных функций управления - организационной, заключающейся в наличии большого количества недостатков в действующей структуре управления.

Реализацией функции контроля выступает привлечение к дисциплинарной и финансовой ответственности в случае некорректного выполнения тех или иных должностных обязанностей.

Дисциплинарная ответственность и взыскания применяются в случае нарушения трудовой дисциплины или невыполнения плана, который поставлен руководством перед сотрудниками, когда возникает дисциплинарный проступок, под которым понимается неисполнение или ненадлежащее исполнение трудовых обязанностей работником.

Финансовая ответственность и штрафы. Материальная ответственность работников выражается в их обязанности возместить ущерб, причиненный виновным действием или бездействием предприятию, в котором они работают.

Положения о премировании сотрудников, были получены следующие выводы:

1. Высок фактор субъективной оценки труда служащих;
2. Работник не получит премию даже в том случае, если будет перевыполнять свои обязанности;

3. Размер премии начисляется не за успехи или инициативу, а по субъективному решению директора.

Такая система премирования не может увеличивать мотивацию работника. Руководству желательно пересмотреть принцип формирования премии, внося четкую градацию премирования сотрудников.

Также в систему мотивации персонала следует включить нематериальные стимулы, к которым относят признание заслуг сотрудников, создание условий для карьерного роста, а также создание комфортной обстановки в коллективе.

Изучая эффективность управления, важно обратить внимание на качество самих работников (в том числе руководителей), на реализацию конкретной функции управления – отбор персонала.

Все кандидаты проходят собеседование, которое является главным критерием оценки и отбора. При успешном прохождении этого этапа, окончательное решение принимает директор, который также проводит собеседование с кандидатом, после чего уже принимается окончательное решение о приеме на работу и оформлении. Оформлением занимается специалист по кадрам, при оформлении на работу заполняется анкета, в которой указываются ФИО, паспортные данные и другая личная информация.

Подводя итоги системы отбора персонала, можно отметить, что в целом применяемые средства отбора являются современными и эффективными, однако отсутствие критериев отбора персонала, отсутствие четкой системы отбора, адаптации персонала и современных методов оценки при отборе персонала делают весь этот процесс в КФХ неэффективным и требующим срочных реструктуризационных мероприятий.

Среди положительных моментов существующей системы отбора в организации можно отметить лишь дешевизну ее проведения, что не является главным критерием при отборе персонала - самого главного ресурса

предприятия, деятельность которого непосредственно сказывается на благополучии фирмы на рынке, ее конкурентоспособности и финансовой устойчивости.

**В главе 3 «Направления совершенствования управления ИП КФХ»** автор обосновывает совершенствование методов управления в организации и проводит расчет социально-экономической эффективности предложенных мероприятий.

Реализация предложений, связанных с совершенствованием методов управления, преимущественно связана не с прямыми затратами денежных средств, а скорее, с затратами рабочего времени различных категорий сотрудников. В частности, мы можем рассчитать затраты человеко-часов на ежеквартальное проведение часов «вопросов и ответов» для всех категорий сотрудников. На сегодняшний день в организации работает 10 человек, соответственно, в год каждый сотрудник будет вместо выполнения своих прямых должностных обязанностей находиться на данных мероприятиях 4 часа.

Таким образом, мы можем вычислить общую годовую потерю рабочего времени за счет данного мероприятия по формуле:  $ЧЧ = К * Т$ , где ЧЧ – потерянные человеко-часы, К – количество работников, участвующих в мероприятии, Т – время, затраченное на участие в мероприятии. Подставляя значения в формулу, получим:  $ЧЧ = 10 * 4 = 40$  человеко-часов. Средняя стоимость человеко-часа в организации составляет 136 рублей. Следовательно, косвенные затраты на введение мероприятия составят 5440 рублей в год.

Критерием эффективности понесенных затрат является соотношение прироста выручки к понесенным затратам. Ожидается, что введение данного мероприятия позволит существенно увеличить уровень мотивации сотрудников за счет появления возможности получать от руководства четкие ответы на интересующие вопросы и высказывать ему пожелания по улучшению работы организации. За счет увеличения уровня мотивации от

данного мероприятия производительность труда может возрасти на 0,5-1,5%. Помимо прямого эффекта в виде прироста производительности труда также будет наблюдаться и косвенный эффект, достигаемый за счет реализации рациональных предложений сотрудников. Также мотивированные сотрудники будут качественнее выполнять работу, что со временем положительно скажется на качестве производимой продукции.

Одним из показателей производительности труда является выручка на одного сотрудника. По результатам 2020 года КФХ продемонстрировало выручку в размере 26,5 млн. рублей. При среднесписочной численности сотрудников за 2020 год – 9 человек, рассчитаем, какую выручку принес организации каждый член коллектива по формуле:  $PRE = \frac{\text{Выручка}}{\bar{Ч}}$ , где PRE – выручка на 1 человека,  $\bar{Ч}$  – среднесписочная численность сотрудников. Итак, выручка на одного сотрудника в 2020 году составила 2,94 млн. рублей.

На сегодняшний день ИП КФХ не имеет свои страницы в таких социальных сетях как Одноклассники, Instagram. Создание страниц в социальных сетях поможет ИП КФХ продвигать свою продукцию, люди будут с помощью интернета узнавать как выращивается, перерабатывается и хранится продукция данного хозяйства.

Предположим, что из 6000 привлеченных подписчиков с течением времени каждый пятый будет приобретать продукцию данного хозяйства. Таким образом, организация получит 1200 новых клиентов. При средней стоимости продукции 12000 рублей, прирост выручки может составить 14,4 млн. рублей. При сохранении уровня рентабельности продаж в 22,1%, прибыль организации без учета затрат на продвижение возрастет на 3,19 млн. рублей. Однако данный эффект начнет проявляться не сразу, а с течением времени, т.к., клиенты будут покупать продукцию в разное время. Можно ожидать, что около 80% желающих приобретет продукцию уже в первый год.

Следовательно, дополнительный вклад в прибыль без учета затрат составит 2,6 млн. рублей.

Согласно приведенным выше затратам, совокупные переменные затраты на начальное продвижение в социальных сетях составят 527 тыс. рублей. На постоянной основе организация будет тратить 230 тысяч рублей в год на оплату услуг дополнительного штатного сотрудника. Таким образом, в течение первого года чистый экономический эффект от введения данного мероприятия составит:  $\mathcal{E} = \Delta\Pi - Z$ , где  $\Delta\Pi$  – изменение прибыли,  $Z$  – затраты.  $\mathcal{E} = 1843000$  рублей.

В будущем данный эффект будет оставаться положительным за счет привлечения подписчиков, однако несколько снизится по величине.

Таким образом, в данном разделе были приведены расчеты двух мероприятий по повышению эффективности деятельности организации: одного в области совершенствования методов управления ИП КФХ, а также одного в области внедрения нового, современного отдела маркетинга, прибыль составит 3 млн рублей и 1843000 рублей. Исходя из анализа финансовых результатов деятельности организации следует, что ИП КФХ имеет возможность и финансовые ресурсы реализовать предложенные мероприятия. Понесённые расходы от данных мероприятий будут компенсироваться полученной прибылью от реализации разработанных мероприятий.

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ.** Итак, на современном этапе малый бизнес продолжает стремительно усиливать свое влияние на социально-экономические процессы в стране, внося значимый вклад в борьбу с безработицей, усиление дифференциации предлагаемых на рынке товаров и услуг, а также ужесточение конкурентной борьбы, которое позволяет потребителям осуществлять выбор продукции более высокого качества. На сегодняшний день одним из приоритетов любой организации является обеспечение высокого качества управления ее деятельностью. Успех компании в конкурентной борьбе, качество финансовых показателей, а также выполнение миссии и целей организации будет зависеть от решения этой задачи.

В рамках данной работы был проведен анализ управления малым предприятием – ИП КФХ. Данная организация на сегодняшний день является одной из лучших в Саратовской области и занимает лидирующие позиции по количеству и качеству, выращенной и переработанной продукции.

По результатам данного анализа были получены следующие выводы:

- 1) В организации достаточно слабо развита корпоративная культура.
- 2) У работников отсутствует возможность сотрудничать с руководством по поводу принятия решений, влияющих на развитие хозяйства.
- 3) Рабочая среда организации является достаточно агрессивной из-за отсутствия четко сформулированной системы поощрения и наказаний, сохраняется высокий уровень «текучести» кадров.

Анализ эффективности деятельности показал, что организация является достаточно эффективной с экономической точки зрения, однако, во многом игнорируются вопросы соблюдения социальной ответственности бизнеса.

Были разработаны следующие рекомендации в области совершенствования методов управления в организации:

- проводить в каждом подразделении предприятия «часы вопросов и ответов»;
- демонстрировать навыки работы с клиентами и осуществлять их консультирование на собственном опыте;
- обеспечить сотруднику максимально возможную степень самоконтроля.

Также была отмечена необходимость перехода руководства ИП КФХ от авторитарного стиля управления в сторону демократического.

В области корректировки организационной структуры рассматриваемого малого предприятия было предложено осуществить корректировку организационной структуры, добавив отдел маркетинга, который будет включать в себя, в том числе, и связи с общественностью. Данный отдел должен будет учитывать потребности внешних и внутренних

потребителей организации, и подготавливать предложения, направленные на повышение их удовлетворенности деятельностью хозяйства.

Принимая во внимание предложенные рекомендации, руководство ИП КФХ может обеспечить эффективный и высокопроизводительный рабочий процесс в вашей компании, и каждый сотрудник будет ощущать свою незаменимость и причастность к общему делу.

