

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 Скворцов Алексей Сергеевич)**

АВТОРЕФЕРАТ ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ  
БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ

студента 4 курса 422 Группы

направления 38.03.02 Менеджмент

Экономического факультета

Груничева Даниила Дмитриевича

Научный руководитель  
д.э.н., профессор

\_\_\_\_\_  
подпись, дата

И.Н. Пчелинцева

Зав. кафедрой  
к.э.н., доцент

\_\_\_\_\_  
подпись, дата

Л.И. Дорофеева

Саратов 2026

**Введение.** С точки зрения управления малые предприятия выступают наиболее чувствительным сегментом экономики. Поскольку реакция данных организаций на изменения спроса происходит быстрее, но одновременно сильнее зависят от ограниченности ресурсов и качества управленческих решений. Практика показывает, что устойчивость малого бизнеса формируется не столько за счёт масштаба операций, сколько за счёт особенностей управления - способов постановки целей, распределения ответственности и выбора инструментов контроля.

Управленческая устойчивость малого предприятия формируется через системность решений и адаптивность инструментов управления.

Степень разработанности темы. С точки зрения управления внимание исследователей чаще сосредоточено на общих функциях менеджмента без учёта специфики малого масштаба и персонализированного характера управленческих процессов. Довольно большое количество авторов обращались к вопросам изучения малого предпринимательства, например, Александрова А.И., Гелогоев И.А., Зайцева Т.Н., Пехуров А.Д., Ибниев, И. Л., Игнатьева, Т. А., Кудряшов В.А. , Морозко Н.И., Диденко В.Ю. , Пашук, Н. Р. И т.д.

Практика внедрения управленческих инструментов демонстрирует разрыв между теоретическими моделями и реальной организацией работы малых предприятий. Исследования управлению малым предприятием показывают, что эффективность достигается за счёт поэтапного применения различных методов анализа, планирования и контроля. Подобный подход редко системно переносится в малый бизнес, где решения принимаются преимущественно интуитивно.

Целью выпускной квалификационной работы является разработка обоснованных направлений совершенствования управления малым предприятием на основе анализа действующей управленческой практики и применения гибких методологических подходов бизнес-проектирования.

Для достижения поставленной цели в работе решаются следующие задачи:

- раскрыть управленческую природу малого предпринимательства и определить его ключевые характеристики с позиции организационной эффективности;
- выявить особенности, инновационной активности и институциональной поддержки.

процесса управления в малом бизнесе и определить факторы, влияющие на результативность управленческих решений;

- провести анализ системы управления ИП Скворцов Алексей Сергеевич и оценить её функциональную структуру;
- разработать управленческие мероприятия, направленные на повышение эффективности деятельности предприятия;
- оценить экономические результаты предложенных управленческих решений.

В рамках данного проекта используется прикладная управленческая логика, основанная на сочетании аналитических и проектных методов. Анализ деятельности предприятия осуществляется через системную оценку функций планирования, организации и контроля.

Логика исследования отражена в структуре дипломной работы. В первой главе раскрываются теоретические основы управления малыми предприятиями. Во второй главе проводится анализ системы управления ИП Скворцов Алексей Сергеевич с позиции организационной эффективности. В третьей главе разрабатываются мероприятия по совершенствованию управления и оцениваются их экономические результаты.

**Основное содержание работы.** В первой главе «Теоретические основы управления малыми предприятиями в современных условиях» на основе анализа научной литературы определено, что под малым предприятием понимается экономическая деятельность субъекта экономических отношений, имеющего юридический статус предпринимателя без образования

юридического лица либо статус малого предприятия, с определённым числом работающих, объёмом прибыли и производящего продукцию, оказывающего услуги от своего имени, на свой риск и под свою ответственность.

Федеральный закон от 24.07.2007 № 209-ФЗ установил критерии отнесения к субъектам малого и среднего предпринимательства. К малым предприятиям относятся юридические лица и индивидуальные предприниматели с численностью работников до 100 человек включительно и выручкой до 800 млн руб. В отдельную категорию выделены микропредприятия (до 15 человек, выручка до 120 млн руб.). Проведён анализ динамики субъектов МСП в России по данным Единого реестра на 10.02.2026. Общее количество субъектов МСП составило 6 865 584, из них микропредприятия - 6 610 789 (96,3%), малые предприятия - 232 662 (3,4%), средние предприятия - 22 133 (0,3%). Установлено, что общее количество субъектов МСП растёт именно за счёт индивидуальных предпринимателей, при этом суммарно число юридических лиц снижается. Абсолютным лидером по обороту является торговля, формирующая почти 45% оборота малого бизнеса.

Управленческий процесс на малых предприятиях формируется в условиях, при которых организационная устойчивость не предшествует экономической деятельности, а возникает как побочный результат постоянной адаптации к ограниченности ресурсов. В отличие от крупных хозяйственных систем, где управление закреплено в институционализированных процедурах, на малом предприятии оно проявляется как совокупность ситуативных решений, объединённых личной ответственностью собственника.

Выявлены следующие особенности управления на малых предприятиях: в организационной структуре отсутствуют чёткие границы (один человек, обычно руководитель, выполняет все функции управленца); часто отсутствуют документы, фиксирующие стратегические цели и задачи; процессы управления налажены таким образом, что гибкость и оперативность достигаются за счёт относительно маленьких объёмов работ; часто

отсутствует специализация и департаментализация. На основе анализа пяти функций управления (планирование, организация, управление персоналом, руководство, контроль) построены авторские схемы: процесс планирования на малом предприятии (включающий диагностику сильных и слабых сторон, постановку целей, определение стратегии и разработку планов) и организационный процесс (включающий установление видов деятельности, их группирование, распределение, координацию и формализацию). Сделан вывод, что управление малым предприятием целесообразно рассматривать как адаптивную систему с ограниченной институционализацией, устойчивость которой обеспечивается способностью к оперативному преобразованию организационных элементов.

Во второй главе дана характеристика деятельности ИП Скворцов Алексей Сергеевич – это сеть автозаправочных станций, осуществляющая свою деятельность на территории Хвалынского района Саратовской области. Основное направление деятельности – реализация моторного топлива. В реестре с 1 августа 2016 года категория субъекта МСП: микропредприятие. Стратегическими целями компании являются: повышение эффективности деятельности; расширение сети автозаправочных станций. Весь бизнес расположен рядом с трассой Р-228 рядом с поворотом на Хвалынский, бизнес включает в себя кафе, отель, продуктовый магазин, стоянку для грузовиков, шиномонтаж грузовой и легковой и заправку.

Организационная структура линейно-функциональная с централизованным управлением. Списочная численность персонала на 31 декабря 2025 года составила 11 человек. На предприятии преобладает персонал в возрасте от 45 до 55 лет. Большая часть сотрудников имеют среднее специальное и среднее образование. Текучесть персонала в 2025 году составила 39%, что связано с низким уровнем заработной платы, однообразным характером работ без перспектив карьерного роста, а также с тем, что на предприятии нет политики, направленной на сохранение рабочей силы.

Анализ управления на предприятии показал, что уровень реализации управленческих функций колеблется от достаточного до успешного. Владелец выполняет функции управления в значительной степени, но, тем не менее, не в достаточной степени и недостаточно корректно. Отдельно стоит остановиться на отсутствии стратегического плана предприятия. Также не ведется планирование маркетинговой деятельности. В организации не разработана система стимулирования.

Проведенный SWOT-анализ позволяет сделать выводы о том, что ИП Скворцов Алексей Сергеевич работает стабильно и занимает устойчивое положение на рынке. Данное положение достигнуто благодаря выгодному расположению и формату многофункционального придорожного комплекса. Важным конкурентным преимуществом является предложение нескольких взаимосвязанных услуг в одной точке на трассе с большим транспортным потоком. Основные перспективы развития связаны с повышением качества сервиса, за счет использования цифровых технологий, работы с персоналом. Главными рисками можно назвать зависимость от транспортного потока, репутации и возможного появления крупных сетевых конкурентов.

Основные перспективы развития ИП Скворцов Алексей Сергеевич связаны с повышением качества сервиса, за счет использования цифровых технологий, работы с персоналом.

Главными рисками можно назвать зависимость от транспортного потока, репутации и возможного появления крупных сетевых конкурентов.

Поэтому директору ИП Скворцов Алексей Сергеевич следует предпринять следующие меры:

Провести анализ внутренней и внешней среды в рамках функции контроля и увидеть, какие элементы и в какой степени влияют на предприятие; определить цели таким образом, чтобы они были непосредственно связаны с целью и миссией предприятия; составить краткосрочные, среднесрочные и долгосрочные планы, которые согласованы друг с другом; определяют и документируют стратегию;

Согласовывать изменения в организационном режиме в рамках функций организации с ростом и развитием предприятия, чтобы задачи распределялись качественно и эффективно, а сотрудники координировались; превращать всю организацию в единое и гармоничное сочетание ее отдельных частей; регулировать качество и возможности ресурсов. (персонал и ресурсы); письменно определить правила, программы и процедуры, чтобы сотрудники могли адекватно реагировать на возможные внезапные ситуации.

Планирование человеческих ресурсов в рамках функции управления человеческими ресурсами должно основываться на определенных целях и ожидаемых изменениях; подбор персонала должен соответствовать будущим ожиданиям; обучение и повышение квалификации персонала должны стать основной задачей; стимулирование персонала должно быть справедливым и равноправным.

При выполнении функции руководства цель и миссия предприятия должны быть определены и доведены до сведения сотрудников; идеи и мнения подчиненных должны использоваться конструктивно; сотрудников следует поощрять к участию в принятии решений и постановке целей; также следует поощрять командную работу.

В рамках функции контроля система контроля должна быть надлежащим образом разработана (максимально четкой, легко адаптируемой, основанной на точных данных, основанной на реалистичных и логически поставленных целях, дешевой и требующей минимальных затрат) и должна основываться на следующем: цели, которые являются исключительно результатом выполнения функции. планирования, вовлечения как руководителей, так и сотрудников, применения адекватных методов контроля, контроля за всеми ресурсами, имеющимися на предприятии.

Для того чтобы реализация управленческих функций в ИП Скворцов Алексей Сергеевич была значительно повышена, что устранило бы главную и самую большую причину банкротства малых предприятий - слабый менеджмент, необходимо чтобы были напрямую связаны цель и миссия

предприятия; для этого нужно составлять краткосрочные, среднесрочные и согласованные друг с другом долгосрочные планы; также должно быть произведено документирование стратегии.

В третьей главе предложены направления совершенствования управления. Учитывая специфику деятельности ИП «Скворцов Алексей Сергеевич», можно предложить разработку стратегического плана (который сейчас отсутствует в организации). Данный план должен включать в себя несколько направлений. В первую очередь необходимо разработать и формализовать миссию, видение и стратегические цели предприятия. С этой целью важно вести документированную стратегию с чётким распределением краткосрочных (1 год), среднесрочных (2-3 года) и долгосрочных (3 года) целей, согласованных между собой.

Предлагается внедрить 6 регламентов в соответствии со структурой ИП: порядок приёма топлива, обслуживание ТРК, стандарт обслуживания в кафе, чек-лист уборки отеля, процесс шиномонтажа, приём гостя в отеле. Также предлагается внедрение системы КРІ для каждого направления бизнеса (АЗС, отель, кафе, шиномонтаж). Система КРІ представлена в Приложении А. Она позволит повысить прозрачность целей для персонала и для владельца предприятия. Также благодаря внедрению данной системы возможно более прицельное управление по проблемным точкам.

В части управления рисками предлагается внедрить систему управления рисками. В первую очередь необходимо издать приказ о внедрении СУР, в котором определяются цели и задачи данного процесса. На следующем этапе выделяются ключевые риски для ИП «Скворцов Алексей Сергеевич». На третьем этапе проводится ранжирование рисков. Предлагается составлять карту рисков. После выявления всех рисков начинается стратегическое планирование по их минимизации (Приложение Б).

Оценка экономической эффективности внедрения КРІ показала, что разовые затраты составляют 83 000 рублей, ежемесячные затраты – 45 000 рублей, затраты за год – 623 000 рублей. Экономический эффект (прирост

выручки 10% – 3 000 000 рублей, снижение расходов 5% – 1 200 000 рублей) составил 4 200 000 рублей. Чистая прибыль – 3 577 000 рублей. ROI за год составил 574,2%. Система окупается менее чем за месяц. Внедрение экономически целесообразно и высокоэффективно.

**Заключение.** Проведенное в рамках выпускной квалификационной работы исследование, посвященное проблемам управления малыми предприятиями в современных условиях, позволяет сформулировать ряд обоснованных выводов и предложений, имеющих теоретическое и прикладное значение.

В теоретической части работы установлено, что малое предпринимательство является не просто уменьшенной моделью крупного бизнеса, а самостоятельным типом хозяйственной системы, обладающим собственной логикой управленческой координации. Основными характеристиками малого предприятия выступают: ограниченность ресурсов, персонализированный характер принятия решений (совпадение функций собственника и менеджера), минимальная степень формализации процессов и высокая адаптивность к изменениям внешней среды. Выявлено, что управленческая устойчивость в малом бизнесе формируется не за счет жестких институциональных процедур, а как результат постоянного балансирования между необходимостью поддержания текущих операций и потребностью в структурировании самой управленческой функции. Особое значение в теоретическом плане имеет вывод о том, что эффективность управления на малом предприятии определяется не масштабом, а качеством реализации базовых функций менеджмента (планирование, организация, управление персоналом, контроль), которые в условиях микробизнеса приобретают специфические формы.

Аналитическая часть работы, выполненная на примере ИП Скворцов Алексей Сергеевич (многопрофильный придорожный комплекс в Саратовской области), позволила выявить реальное состояние системы управления. Установлено, что предприятие относится к категории микропредприятий,

обладает уникальным конкурентным преимуществом (выгодное расположение на оживленной трассе, земля в собственности, комплексный характер услуг). Вместе с тем диагностика управленческих функций выявила ряд системных недостатков:

- стратегическое планирование отсутствует (не зафиксированы миссия, цели, стратегия);
- документирование управленческих решений носит фрагментарный характер;
- функция управления персоналом реализуется не в полном объеме (отсутствует система стимулирования, обучение проводится редко, текучесть кадров достигает 39%);
- контроль сосредоточен исключительно у директора, что создает управленческую перегрузку;
- не используются современные инструменты цифровизации для работы с клиентским потоком и репутацией.

При этом проведенный SWOT-анализ подтвердил, что предприятие имеет значительный нереализованный потенциал, связанный с ростом внутреннего автотуризма, возможностью внедрения программ лояльности и повышения качества сервиса.

В третьей главе на основе выявленных проблем были разработаны и обоснованы направления совершенствования управления. Ключевыми мероприятиями стали:

1. Разработка стратегического плана с фиксацией миссии и системы KPI для каждого направления бизнеса (АЗС, отель, кафе, шиномонтаж). Предложенная система метрик позволяет перейти от интуитивного управления к управлению на основе данных, своевременно выявлять отклонения и повышать прозрачность оценки труда персонала.

Оценка экономической эффективности предложенных решений показала, что мероприятия целесообразны