Санкт-Петербургский Государственный Университет

Рябов Никита Станиславович

Выпускная квалификационная работа

Управление малым бизнесом в современных условиях

Уровень образования:

Направление Код «38.03.01»

Основная образовательная программа Шифр «СВ. 5068.2016

Профиль: Менеджмент организации

Научный руководитель:

Профессор, заведующий

кафедрой управления

и планирования социально-

экономических процессов, д. э. н.

Кузнецов Юрий Викторович

Рецензент:

Профессор, кафедра экономической теории и экономической политики, д.э.н.

Алпатов Геннадий Евгеньевич

Санкт-Петербург

2020

**Содержание**

[Введение 3](#_Toc41427776)

[Глава 1 Критерии определения малого бизнеса и этапы развития в России 5](#_Toc41427777)

[1.1 Теории предпринимательства и малого бизнеса 5](#_Toc41427778)

[1.2 Этапы развития малого и среднего бизнеса в России 11](#_Toc41427779)

[Глава 2. Факторы, влияющие на управление в организациях малого бизнеса 20](#_Toc41427780)

[2.1 Внешние факторы, влияющие на управление 20](#_Toc41427781)

[2.2 Внутренние факторы, влияющие на управление 23](#_Toc41427782)

[Глава 3 Управление малым бизнесом с использованием CRM-систем 28](#_Toc41427783)

[3.1 Развитие систем управления в современном мире 28](#_Toc41427784)

[3.2 Оценка организационно-экономической деятельности компании ООО «Альфапром» 35](#_Toc41427785)

[3.3 Рекомендации по повышению эффективности управления малым предприятием с помощью CRM-системы 39](#_Toc41427786)

[Заключение 45](#_Toc41427787)

[Список использованной литературы 47](#_Toc41427788)

# Введение

В современное время изменения в различных сферах общества происходят нарастающими темпами. Понимание и способность прогнозировать направление развития является одним и самых важных аспектов при успешном формировании стратегии. Особенности развития предпринимательства в России связаны с многообразием традиций и институтов, сформировавшихся на ее пределах. Относительно недавно был совершен переход от командно-административной к рыночной экономике на новых началах, которой, в настоящее время как никогда нужны источники для роста.

Актуальность темы связана с определением малого предпринимательства как эффективного источника для развития рыночной экономики, а также заинтересованностью молодого поколения в создании собственного бизнеса. Открытость информации и технологии позволяют рассмотреть опыт предпринимательства в России и других стран, сравнить меры, которые принимают правительства для поддержки малого бизнеса. Помимо внешних условий, не менее важным являются решения, принимаемые руководителями предприятий. Анализ развития рыночных отношений в экономике России позволяет выявить частые ошибки, совершаемые предпринимателями при организации бизнеса, нахождении подходящей формы поддержки малого и среднего бизнеса, выборе дальнейшей стратегии развития.

Цель исследования: исследование развития малого бизнеса в России, анализ внешних и внутренних факторов, влияющих на управление малым бизнесом под воздействием современных тенденций, для формирования рекомендаций по увеличению эффективности управления малым бизнесом. Основные задачи, намеченные на достижение цели:

1. Определить подходы к предпринимательству и критерии малого и среднего бизнеса в разных странах
2. Установить основные этапы развития малого и среднего бизнеса в России
3. Проанализировать динамику изменений малого и среднего бизнеса в условиях кризиса
4. Оценить влияние различных внешних факторов на управление малым бизнесом
5. Выделить основные внутренние факторы для эффективного управления
6. Определить основные тенденции на рынке CRM-услуг
7. Разработать рекомендации по повышению эффективности управления малым предприятием с помощью CRM-систем, на примере ООО «Альфапром».

Объект исследования-малый и средний бизнес в России

Предмет исследования- особенности управления малым бизнесом в России под воздействием современных тенденций

Методы исследования: в процессе написания курсовой работы использовались обусловленные конкретными целями и задачами экономические, экономико- математические, статистические, логические и другие методы изучения, обработки и обобщения информации.

Методологической основой работы послужили научные труды таких авторов как Кузнецов Ю.Д., Маленков Ю.А., Радионов В.В., Молотков Ю.И. и др. Использовались данные статистических баз «Росстат», информационно-аналитические материалы компании РБК, Раэксперт, а также данные сети интернет.

Структура работы состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы и приложений. Введение определяет актуальность, цель и задачи работы. Первая глава посвящена сравнению критериев малого и среднего бизнеса в разных странах, а также этапов развития малого бизнеса в России. Вторая глава содержит оценку внешних и внутренних факторов, влияющих на малый бизнес в России, выявление основных источников для эффективного управления организацией. Третья глава включает анализ современного рынка CRM-услуг, а также рекомендации по улучшению деятельности организации малого бизнеса с помощью электронных систем управления.

**Практическое** **значение** работы состоит в том, что рекомендации могут быть использованы в качестве методических основ при разработке мероприятий по улучшению управления малым и средним бизнесом.

# Глава 1 Критерии определения малого бизнеса и этапы развития в России

## 1.1 Теории предпринимательства и малого бизнеса

Гражданский кодекс определяет предпринимательство как самостоятельную, осуществляемую на свой риск деятельность, направленную на систематическое получение прибыли от пользования имуществом, продажи товаров, выполнения работ или оказания услуг.[[1]](#footnote-1) Данное определение, с точки зрения автора, является основным в понимании у большинства людей. В настоящее время в развивающихся и развитых странах неуклонно растет интерес к созданию собственного бизнеса, что обусловлено все большим стремлением людей к финансовой и социальной независимости.

Одно из первых упоминаний термина «предпринимательство» встречается в книге французского банкира Ричарда Кантильона «Очерк о природе торговли», изданной в 1755г. В данной работе под предпринимателем понимается лицо, которое совершает покупку по известной цене, при этом берет на себя риск неопределенности о стоимости товара при его продаже. Р. Кантильон выделяет фактор риска, как специфическую черту предпринимательской деятельности, в свою очередь направленной на максимизацию прибыли.[[2]](#footnote-2) А. Смит в своей работе «Исследование о природе и причинах богатства народов»

описывает экономическую сущность предпринимательства: «При обмене готового товара на деньги, на труд или на другие продукты, помимо оплаты цены материалов и заработной платы работников, должна быть еще дана некоторая сумма для прибыли предпринимателя, рискующего своим капиталом в этом деле».[[3]](#footnote-3) Французский экономист Жан Батист Сей выделял предпринимательство как ключевой фактор инноваций в развивающихся странах. Он считал, что способность предпринимателя комбинировать такие факторы как труд, земля и капитал создает новые возможности для развития экономики.[[4]](#footnote-4)

С развитием идей социализма, в адрес предпринимателей был высказан ряд критики. Так, немецкий экономист Карл Маркс считал иррациональным то, как распределяют полученную прибыль предприниматели: тратят ее на расширение производства, не доплачивая при этом рабочему классу, что в дальнейшем приводит к обнищанию народных масс.[[5]](#footnote-5)В продолжении его слов, другой американский экономист 19 века, Т. Веблен в работе «Теория праздного класса» пишет о неспособности предпринимателей обеспечить высокую организацию труда, распределяя прибыль не на расширение и улучшение производства, а в личных интересах. Это приводит к негативным эффектам для общественного развития и расточительному использованию ресурсов.[[6]](#footnote-6) Несмотря на перечисленные недостатки, с положительной точкой зрения о мотивационной стороне предпринимательства, высказывался американско - австрийский экономист и социолог Йозеф Шумпетер. В своем труде «Теория экономического развития» он подчеркивал важность нематериальных мотивов, которыми руководствуется предприниматель в своей деятельности, среди которых он относит:

* желание построить собственное предприятие;
* самореализация и воля к победе;
* креативная составляющая любимого дела;[[7]](#footnote-7)

Таким образом, помимо достижения денежного состояния, положения в обществе, общественного признания для предпринимателя существуют не менее значимые мотивационные факторы. Авантюризм, преодоление препятствий, креативность позволяют самореализоваться человеку, занятому в бизнес отрасли. Под влиянием технологического прогресса, предпринимательская деятельность, как и другие аспекты экономической жизни, претерпевает существенные изменения. С психологической точки зрения, побуждающие мотивы для создания собственного дела в современном мире зависят не только от самого человека, но и от условий, которые создает общество. Уровень развития институтов частной собственности, законодательное регулирование, развитость рыночных отношений – эти и другие факторы в большей степени оказывают влияние на формирование предпринимательства с течением времени. Современный социолог и экономист В. Радаев в своей книге «Экономическая социология» подчеркивает, что такие факторы как нарастающее акционирование капитала, ведущее отчет со времен Ост-Индской компании, а затем появление во второй половине 19 века обществ с ограниченной ответственностью формирует тенденции к увеличению количества вкладчиков в уже крупных компаниях, и сокращения числа малых семейных предприятий.[[8]](#footnote-8) В результате, в первой трети 20 века возникает колоссальная разница в концентрации капитала между крупным и малым предпринимательством. Крупные компании теснее сотрудничают с государством, имеют более стабильные финансовые показатели и возможность выходить за пределы локального рынка на международные, тем самым наращивая темпы производства. В условиях рыночных отношений, это приводит к формированию устойчивого конкурентного преимущества, по сравнению с малыми предприятиями. В. Радаев отмечает что, с достижением определенной финансовой стабильности, владельцы крупных капиталов перестают принимать реальное участие в управлении компанией, передают обязанности специально подготовленному персоналу, менеджерам. Мотивация менеджеров в свою очередь не столько связана с получением прибыли, сколько с карьерным ростом и обеспечением устойчивости финансовых показателей компании, что со временем приводит к утрате у них подлинно предпринимательских черт.[[9]](#footnote-9) В отличии от крупных, мелкие предприниматели зачастую оказываются под давлением как со стороны конкурентов, так и условий, которые создает государство для их существования. В условиях необходимости реинвестирования прибыли, личного участия в управлении и развитии предприятия, малый предприниматель охотнее включается в инновационную деятельность. С развитием технологий, не только крупный, но и средний, малый бизнес становится способен совершать инновационные открытия, становится двигателем экономического развития. Это говорит о важности формирования правильной политики государства по поддержке малого предпринимательства и понимания критериев, по которым предприятие относят к малому.

В настоящее время в Российской Федерации основным документом, содержащим критерии отнесения к малому и среднему бизнесу, является Федеральный закон «О развитии малого и среднего предпринимательств в Российской Федерации», вступивший в силу с 1 января 2008 года. Согласно ему, к субъектам малого и среднего предпринимательства относятся зарегистрированные в соответствии с законодательством различные формы хозяйственной деятельности, производственные и потребительские кооперативы, фермерские хозяйства и индивидуальные предприниматели. К основным ограничениям относят размер выручки от реализации за год, среднюю численность работников. Таким образом к микропредприятиям относят предприятия, средняя списочная численность работников на которой за предшествующий календарный год не превышает 15 человек; к малым – от 16 до 100 человек; к средним – от 101 до 250 человек. Выручка от реализации товаров (работ или услуг) без учета налога на добавленную стоимость или балансовая стоимость активов за предыдущий календарный год у микропредприятий не должна превышать 120 млн. руб.; для малых предприятий – 800 млн. руб., средних – 2 млрд. руб. Доля участия в уставном капитале предприятия других коммерческих организаций зависит от вида организации и не должна превышать 25% для государства, субъектов РФ, муниципальных образований, общественных, религиозных организаций, благотворительных и иных фондов; 49% - для иностранных юридических лиц, не являющихся малыми и средними предприятиями.[[10]](#footnote-10)

Сравнение критериев определения субъектов к малому и среднему бизнесу в разных странах позволяет проанализировать условия в которых находится предпринимательская деятельность в той или иной стране, определить особенности функционирования экономических систем этих стран и выявить потенциально положительные нововведения для малого и среднего бизнеса в России. Как правило основными критериями определения к малому и среднему бизнесу в странах используют количественные и качественные показатели, среди которых количественные критерии используются чаще.[[11]](#footnote-11) К наиболее распространенным показателям для отнесения экономических субъектов к субъектам малого и среднего бизнеса в странах являются: величина уставного капитала, величина активов, объем оборота (дохода, выручки, прибыли), валюта баланса, средняя численность работников за отчетный период в организации и другие.[[12]](#footnote-12) Из этого списка, критерий численности работников является общепринятым и активно используется в разных странах. Но в зависимости от конкретной страны существуют особенности его расчета, которые складываются из вида деятельности бизнеса и способа подсчета населения в стране. Также активно используется показатель годового оборота или объема продаж, поскольку имеет ряд преимуществ при разграничении предприятий на группы. Среди достоинств данного критерия можно отнести: однозначность интерпретации показателя, легкость в определении группы субъектов хозяйственной деятельности, отсутствие необходимости в использовании дополнительных способов учета. Также часто используется показатель, характеризующий возможность участия сторонних компаний в определенном размере в структуре данной компании. Данный показатель позволяет более точно дифференцировать компании малого и среднего бизнеса, исключить зависимые или несамостоятельные субъекты (дочерние, ассоциированные или государственные предприятия).

Критерии для определения малого и среднего бизнеса в разных странах зависят от ряда факторов среди которых можно выделить: устройство экономической системы страны, ее географическое положение, политические факторы, культурно-исторические особенности и другие. Для выявления потенциально полезных нововведений в Российские способы классификации бизнеса, наибольший интерес представляет изучение подходов развитых и развивающихся стран, в особенности, с богатой историей развития институтов рыночных отношений. Для сравнения были взяты следующие страны: Республика Беларусь, Казахстан, страны Евросоюза и США.

В Республике Беларусь, в отличии от Российской системы классификации форм бизнеса, используется только один критерий – количество работников на предприятии. Данный критерий регулируется законом от 2010г «О поддержке малого и среднего предпринимательства», согласно ему: к микроорганизациям относятся коммерческие организации с численностью менее 15 человек за календарный год, к малым организациям – от 16 до 100 человек включительно, к субъектам среднего предпринимательства – от 101 до 250 человек. Стоит отметить дополнительные меры, принимаемые Министерством экономики Белоруссии, которые позволяют разграничивать рамки для определенных видов бизнеса: максимальное количество рабочих на малом предприятии в рекламных агенствах и консалтинговых компаниях – 15, на среднем – 50; для туристических компаний соответственно – 25 и 75; для издательств и средств массовой информации – 35 и 100; для розничной торговли – 50 и 250, для мебельной отрасли – 250 и 500.[[13]](#footnote-13)

Особенностью классификации системы Казахстана является наличие показателя МРП (месячный расчетный показатель – коэффициент, периодически изменяющийся властями). На 2020 год показатель составляет 2651 тенге).[[14]](#footnote-14) В Республике Казахстан малыми предприятиями устанавливаются организации, имеющие менее 100 работников и стоимость активов, превышающую МРП не более чем в 300 000 раз, для микропредприятий – 15 человек и 30 000 МРП, для средних – 250 человек и 3 000 000 МРП. Другим отличием системы отнесения по критериям субъектов коммерческой деятельности в Казахстане является наличие видов деятельности, которые в независимости от численности сотрудников и стоимости активов будут считаться только средними или крупными компаниями. К таким относятся: производство и (или) оптовая торговля продукцией, деятельность по хранению зерна в зерновых точках, лотереи, деятельность в сфере игорного и шоу-бизнеса, деятельность по добыче, переработке и продаже нефти, нефтепродуктов, газа, электрической и тепловой энергии, деятельность, связанная с оборотом радиоактивных материалов, банковская и другие.[[15]](#footnote-15)

До принятия закона о единой классификации форм бизнеса, национальное законодательство стран Евросоюза могло устанавливать свои критерии, например, в Италии допустимое количество занятых работников на предприятии среднего бизнеса составляло не более 250 человек, в Бельгии – 100 человек, а в Германии – 500 человек. С 1 января 2005 все государства Европейского союза перешли на единые правила отнесения предприятий к малому и среднему бизнесу.[[16]](#footnote-16) В Евросоюзе активно используется правило, выделяющее независимые, партнерские или ассоциированные предприятия малого бизнеса. Данное правило позволяет избежать неправильной классификации различных «гибридных» форм бизнеса, например, при франчайзинге. В закон входят ограничения по доле участия государственных органов в структуре организации, относящейся к малому бизнесу. Допустимая доля участия составляет не более 25% капитала компании. Это правило относится также к университетам, местным органам власти и общественности. Таким способом ЕС стремится добиться либерализации Европейского рынка, вслед за существующим единым правовым полем.[[17]](#footnote-17)

Нестандартный подход используется в Соединенных Штатах Америки: критерии отнесения зависят от подсектора, к которому относится предприятие. В общей сложности 1160 подсекторов, каждый отличается по размеру критериев. Например, для малого бизнеса в отрасли производства топлива значение количества работников должно быть не более 1500 человек, в то время как для рынков оптовой торговли – 100 человек, для розничной – 50 человек. Другой используемый в США критерий – размер годовой выручки. Здесь также критерий зависит от отрасли, например, для производства зерна и риса, а также свиноводства максимальный уровень выручки составляет 0,75 млн. долл. США, для производства куриного яйца – 15 млн. долл. Для семейных гипермаркетов и радиостанций – 38млн. долл. ежегодной выручки, а для коммерческих банков и кредитных союзов – 550 млн. долл. США в активах.17

Для наглядного сравнения подходов к классификации форм малого и среднего бизнеса в разных странах, автор составил таблицу, включающую показатели критериев выручки и численности работников (Таблица 2), при подсчете критерия выручки за валюту сравнения использовалась валюта Евросоюза, а также курсы валют на 5.12.19 (Таблица 1).

**Таблица 1**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Валюта 1 | Валюта 2 | Курс |
| Евро | Российский рубль | 71,10 |
| Евро | Доллар США | 1,10 |
| Евро | Казахстанский тенге | 426,90 |

Источник: составлено автором на основе данных http://www.finmarket.ru/currency/rates/

**Таблица 2**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Страна | Критерии | Микробизнес | Малый бизнес | Средний бизнес |
| Россия | Количество работников | 15 чел | 50 чел. ( с исключениями 30- 100 чел.) | 250 чел. |
| Годовая выручка | 2,14 млн. евро | 14,2 млн. евро | 35,7 млн евро |
| Казахстан | Количество работников | 15 чел | 100 чел | 250 чел.( только для юр. лиц) |
| Годовая выручка | 0,186 млн. евро | 1,862 млн. евро | 18,669 млн. евро |
| Белоруссия | Количество работников | 15 чел | 100 чел. (с исключениями 15- 100 чел.) | 250 чел. (с исключениями 50 – 400 чел.) |
| Европейскийсоюз | Количество работников | 10 чел. | 50 чел. | 250 чел. |
| Годовая выручка | 2 млн. евро | 10 млн. евро | 50 млн. евро |
| СоединенныеШтаты | Количество работников | нет | От 50 до 1550 ( в зависимости от отрасли) |
| Годовая выручка | нет | От 0,68 млн евро до 490 млн евро (в зависимости от отрасли) |

Источник: составлено автором на основе данных https://www.strategybusiness.ru/jour

Как видно из второй таблицы, наиболее близки критерии классификации в России и Евросоюзе. При этом, критерий выручки Казахстана для малого бизнеса существенно ниже, при достаточно крупном допустимом количестве сотрудников. В Соединенных Штатах, преобладает стратегия определения к малому и среднему бизнесу по отраслевому признаку, что с точки зрения автора позволяет повысить эффективность программ по поддержке отдельных видов предпринимательской деятельности.

Данный анализ не позволяет в полной мере сравнить условия малого и среднего предпринимательства из-за различий в уровне жизни и покупательной способности граждан отдельных стран. Тем не менее, полученная информация позволяет отнести критерии, принятые Российской законодательной системой, приближенными к Европейским.

## 1.2 Этапы развития малого и среднего бизнеса в России

Состояние предпринимательской деятельности в современном мире напрямую связано с культурно-историческими процессами, оказывающими влияние на развитие рыночных отношений и как следствие, условий для формирования малого и среднего бизнеса. Российская экономика относительно недавно перестроилась на новые рыночные начала, вплоть до настоящего времени наблюдается становление и укрепление рыночных механизмов.

Возобновление активности рыночных отношений на территории России стоит относить к 1980-1990 годам, одновременно с процессом ослабления административного способа управления экономикой СССР. Первый этап – процесс зарождения предпринимательства. Начиная с 1980х предпринимательская деятельность носила экспериментальный характер, происходила на базе центров научно-технического творчества, временных творческих коллективов при общественных организациях, происходил процесс формирования эмоционально-психологических основ для занятия предпринимательской деятельностью. К концу 1980х начался второй этап, во время которого происходило расширение сферы предпринимательства, увеличивалось количество потребительских товаров на внутреннем рынке. Стоит отметить введение закона СССР «Об индивидуальной трудовой деятельности» в 1986г, позволяющий гражданам совершать в свободное от основной работы время подработки (репетиторство, частный извоз и др.). В 1988г был принят Закон «О кооперации в СССР», который разрешал кооперативам заниматься любыми, не запрещенными законом видами деятельности, в том числе торговлей. C этого момента кооперативы получили возможность использовать наемный труд, что стало значимым событием в формировании рыночных отношений и частной собственности. Далее последовало принятие Советом Министров СССР в 1990 г. положения «Об утверждении Положения об акционерных обществах и обществах с ограниченной ответственностью и Положения о ценных бумагах» и положения «О мерах по созданию и развитию малых предприятий», которые определили критерии малого предприятия по разным отраслям народного хозяйства и систему льгот для предпринимателей.[[18]](#footnote-18)В это же время были приняты законодательные акты РСФСР «О собственности в РСФСР» и «О предприятиях и предпринимательской деятельности». С введением новых законов, доля частных предприятий начала стремительно расти. Но, несовершенство государственной политики по регулированию рыночных отношений привело к стремительному обогащению лиц, спекулирующих на низкой государственной цене закупки ресурсов и рыночной цены продажи. Это усугубляло дефицит товаров, возникла необходимость проведения «шоковой терапии» в связи с обесцениванием валюты.

Несмотря на существующие проблемы, в рыночной экономике продолжали происходить положительные изменения. Основными переменами 1991-1992 года стали: либерализация цен, массовая приватизация, а также отмена монополии внешней торговли. «В 1991-1994 годах число малых предприятий выросло с 268 до 897 тысяч, а занятость на них - с 5,4 до 8,8 миллионов человек. Число малых научно-технических фирм за один 1993 год выросло в 1,8 раза, несмотря на высокую инфляцию и утрату оборотных средств из-за отсутствия их индексации.». 18

14 июня 1995 г. был принят Федеральный закон «О государственной поддержке малого предпринимательства в Российской Федерации» № 88-ФЗ. В законе устанавливалось, что субъектом малого предпринимательства являются коммерческие организации, «в уставном капитале которых доля РФ, субъектов общественных и религиозных организаций (объединений), благотворительных и иных фондов не превышает 25 процентов и в которых средняя численность работников не превышает установленных предельных уровней. Под субъектами малого предпринимательства понимаются также физические лица, занимающиеся предпринимательской деятельностью без образования юридического лица».[[19]](#footnote-19)

С 1995г рост малых предприятий замедлился по ряду причин, среди которых: снижение возможностей получения сверхприбылей через торговлю, исчерпание психологических ожиданий широких финансовых возможностей от самостоятельной предпринимательской деятельности. В то время преобладали тенденции к увеличению конкуренции, концентрации и централизации капитала, усиления давления со стороны властей на малый бизнес. Предприятия, оказывающиеся рентабельными, поглощались более крупными, а нерентабельные вытеснялись с рынка и разорялись.

В феврале 1996г. президент Б.Н. Ельцин, а также руководители Правительства, Федерального собрания России приняли участие в съезде с общественным объединением предпринимателей, которые консолидировались вокруг Торгово-Промышленной палаты России. На съезде обсуждались проблемы предпринимательства, изменения, необходимые для улучшения предпринимательского климата и консолидации предпринимателей. Были утверждены положения по поддержке правительством малого бизнеса с 1997 по 2000гг. В следствии неэффективности системы реализации согласованных на съезде мер, программы по поддержке бизнеса оказались невыполненными. Растущая инфляция привела к повышению процентных ставок и обесцениванию денежных накоплений. Непроизводственная сфера представляла больший интерес у предпринимателей, чем реальный сектор. Большая часть малых предприятий в то время работала в сфере торговли и общественного питания, активно создавались биржи, банки, страховые фирмы. Государственный комитет по поддержке малого предпринимательства в 1998г был упразднен, что означало еще более сложные условия для развития малого бизнеса.

С приходом в 2000г. нового президента России, В.В. Путина, и изменениями в политике государства, были приняты новые меры относительно поддержки малого и среднего бизнеса. В 2002г создается Общероссийская общественная организация «Опора России» для оказания благоприятных экономических, политических, правовых мер по развитию предпринимательства в России. Было проведено множество мероприятий, стимулирующих предпринимательскую деятельность, среди которых: снижение количества проверок государственными контролирующими органами, снижение налогового бремени, упрощение процедур отчетности и др.

В целом, период с 2002 по 2008 гг. являлся периодом подъема для Российской экономики, и в особенности, малого и среднего бизнеса. Это обусловлено рядом положительных изменений, берущих свое начало в 2000х: пенсионная и налоговая реформы, принятие Трудового, Земельного, Бюджетного кодексов, присоединение России к ВТО и создание Таможенного союза.[[20]](#footnote-20) Заявления президента о верховенстве права укрепили доверие предпринимателей к власти, спровоцировали приток капитала в страну.

Введение единой ставки (13%) подоходного налога позволило вывести существенную часть теневых доходов, провести легализацию теневого оборота. С принятием в России части второй Налогового кодекса РФ проводились налоговые реформы, их целями были:

* снижение налоговой нагрузки на экономику;
* сокращение количества налогов и налоговых льгот;
* упрощение системы взаимоотношений налогоплательщиков с государством в лице его налоговых органов;[[21]](#footnote-21)

Несмотря на текущие разногласия между экономистами в справедливости новой системы НДФЛ, для того времени это позволило создать необходимую налоговую базу для бюджета государства. Произошло изменение ставки налога на прибыль с 35% в 2001г. до 24% в 2002г. Важным нововведением для бюджета государства стал налог на добычу полезных ископаемых НДПИ, который заменил акциз на нефть, налог на недра и отчисления на воспроизводство минерально-сырьевой базы. До 2002 года перечисленные специфические налоги уплачивались исходя из стоимости реализации добычи полезного ископаемого. С 2002г. НДПИ рассчитывается исходя из мировой цены на нефть и не зависит от фактических цен реализации.[[22]](#footnote-22)

Положительная динамика нефтяной марки «Brent» (Рис 1), котировки которой удваивались с 2002 по 2005 гг. и 2005 по 2008 гг., а также реформа поступлений от добычи ископаемых существенно увеличили количество поступлений в Российский бюджет. Уже с 2002г. платежи нефтяного комплекса выросли с 16,3 млрд. долл. до 19,7 млрд. долл.[[23]](#footnote-23)

Рисунок 1. Котировки нефтяной марки «Brent» 2002-2010гг.



Источник: <https://investfunds.ru/indexes/624>

Благоприятные, доверительные условия, созданные для инвесторов, оказали прямое влияние на развитие бизнеса в те годы. Увеличение количества иностранных инвестиций и роста потребления домохозяйств позволяло обеспечивать стабильный рост ВВП страны. Показатель инвестиций в основной капитал за это время увеличился в 4,5 раза, достигнув к 2008 году показателя, равного 6,7 трлн. руб.[[24]](#footnote-24) Большая часть инвестиций приходилась на отрасли, связанные с добычей или переработкой природных ресурсов, а также отрасли с низкой добавленной стоимостью. Обрабатывающая промышленность, как и другие отрасли с высокой добавленной стоимостью, по-прежнему получали меньше внимания со стороны инвесторов. В частности, в первой половине 2007 г. машиностроение освоило только 1,1% общего объема инвестиций в основной капитал, в то время как на транспорт, связь и операции с недвижимостью пришлось более 35%.[[25]](#footnote-25)

Таким образом, общее число организаций с 2002 года по 2008, количество предприятий выросло с 890 тыс. ед. до 1347 тыс. ед., что составляет рост на 51%.[[26]](#footnote-26) Стоит отметить рост к 2009 году до отметки 1602,5 тыс. ед., что связано с последующим экономическим кризисом 2008-2009гг., когда происходило разорение среднего и крупного бизнеса, с перераспределением активов в новые малые фирмы.

В 2007 году Госдумой принят Федеральный закон «О развитии малого и среднего предпринимательства» № 209-ФЗ, заменяющий предыдущий закон от 14.06.1995 № 88-ФЗ «О государственной поддержке малого предпринимательства в Российской Федерации». В данном законе оговариваются критерии малого и среднего предпринимательства в России, устанавливается допустимая доля участия юр. лиц в предприятии. Также более подробно обозначаются цели и меры государственной политики в области развития малого и среднего бизнеса.

После обвала Американского фондового рынка в 2008г., падения цен на энергоносители и политических действий со стороны государства, в частности конфликта с Грузией, инвестиционная привлекательность России резко снизилась. В целом, на работу малых предприятий неблагоприятно повлияло множество факторов, среди которых: удорожание ставок по кредитам, падение спроса на товары, возросшая активность государственных проверок. Изменение курса рубля по отношению к доллару/евро негативно отразилось на ценах на закупаемые ресурсы. В связи с этим существенная доля предприятий прошла процедуру банкротства, особенно пострадали крупные предприятия, с численностью персонала до 5000 человек, имевших значительную часть активов в ценных бумагах финансового рынка, предприятия ТЭК, незавершенные строительства торговых центров, жилья или зависящих от импортных поставок комплектующего оборудования и деталей.[[27]](#footnote-27) Также пострадали малые автомобильные, строительные, агропромышленные, оптовые торговые предприятия, работающие на импортном сырье. Около 500 тыс. малых предприятий оказалось на грани банкротства или закрыли производство на неопределенный срок.

Последующее замедление роста количества малых организаций в 2009-2010 гг. стало результатом ряда факторов, главными из которых по мнению автора являются:

* изменение единого социального налога с 14% до 34% в 2011 году
* вместо эффективных мер поддержки малого бизнеса, чрезмерное «вливание денег» в финансовую сферу, половина которого осуществлялось через долгосрочное кредитование
* отток капитала из России, который по данным Центробанка РФ за 4 года составил 352,4 млрд. долл. США27

Последствия кризиса и повышение налоговой нагрузки на малый и средний бизнес привели к замедлению его темпов роста в 2012-2013 году. В 2014 году Россия вновь ощутила новую «волну» валютного кризиса. Кумулятивный эффект зависимости валюты от энергоносителей, оттока инвестиций, санкций и ограничений на «дешевые» кредиты зарубежных банков, также привело к замедлению развития малого и среднего бизнеса в России. С учетом новых политических и экономических условий, Российская экономика столкнулась перед необходимостью дополнительных изменений в поддержке малого и среднего бизнеса со стороны государства, а главное, воссоздания доверия предпринимателей к принимаемым мерам. Дополнительные риски для малого и среднего предпринимательства, связанные с волатильностью курса валюты и покупательной способности граждан, негативно повлияли на желание создавать собственный бизнес.

В целом, исходя из проанализированных данных (Таблица 2), кризис 2014 года в большей степени отразился на количестве средних предприятий, резкий рост с 2014 по 2015, по мнению автора, обусловлен перераспределением активов крупных предприятий, попавших под санкции в большей степени, в фирмы среднего размера, с целью сохранения средств. Резкий спад средних предприятий и рост малого бизнеса с 2015 по 2016 связано с стремлением оптимизировать налоги у предпринимателей, что также можно отнести к антикризисным мерам. С 2017 года наблюдается стабилизация роста количества предприятий.

**Таблица 3. Количество предприятий мал. и ср. бизнеса 2010-2018, в % к предыдущему году**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Предприятия | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 |
| Всего (вместе с микро) | 100 | 112 | 109 | 103 | 102 | 106 | 125 | 99 | 97 |
| Микро | 100 | 113 | 110 | 104 | 102 | 107 | 131 | 96 | 97 |
| Средние | 100 | 63 | 87 | 99 | 100 | 141 | 69 | 100 | 103 |

Источник: составлено автором на основе gks.ru

При рассмотрении изменения среднесписочной численности сотрудников (Таблица 3), относительно стабильным данный показатель является у малого бизнеса, несмотря на кризисные явления. При этом положительная динамика наблюдается у микропредприятий и отрицательная у средних.

**Таблица 4. Среднесписочная численность сотрудников мал. и ср. бизнеса 2010-2018, в % к предыдущему году**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Предприятия | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 |
| Всего (вместе с микро) | 100 | 106 | 103 | 100 | 100 | 105 | 89 | 108 | 99 |
| Микропредприятия | 100 | 116 | 110 | 102 | 103 | 104 | 109 | 94 | 105 |
| Средние | 100 | 81 | 88 | 95 | 97 | 122 | 69 | 112 | 98 |

Источник: составлено автором на основе gks.ru

Динамика инвестирования в Российский малый и средний бизнес исходя из данных (Таблица 4) показывает резкий рост, а затем спад в 2016 году, что обусловлено кризисными явлениями 2014 года. В целом, наибольшее падение уровня инвестиций в основной капитал по всем видам предприятий в России произошло в III квартале 2015 года. С IV квартала 2016 года восстановительный рост экономики сопровождается положительной динамикой валового накопления капитала. За 2017 год инвестиции в основной капитал увеличились на 4,4%, что превысило значения базового прогнозного сценария Минэкономразвития России.[[28]](#footnote-28)

**Таблица 5. Инвестиции в основной капитал мал. и ср. бизнеса 2010-2018, в % к предыдущему году**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Предприятия | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 |
| Всего (вместе с микро.) | 100 | 83 | 121 | 110 | 116 | 141 | 86 | 125 | 106 |
| Микропредприятия | 100 | 75 | 105 | 118 | 128 | 183 | 90 | 114 | 122 |
| Средние | 100 | 125 | 80 | 131 | 104 | 144 | 95 | 106 | 91 |

Источник: составлено автором на основе gks.ru

Несмотря на экономические события, неблагоприятно повлиявшие на динамику развития малого и среднего бизнеса, в целом наблюдается рост, особенно в категории микропредприятий. Тем не менее, большинство предпринимателей не ощущает мер, которые предпринимает государство. Повышение НДС с 18 до 20% с 1.01.2019, введение онлайн-касс в 2019 году для оптимизации налоговых поступлений, с другой стороны добавляют издержки бизнесу, особенно ощутимо это отражается на малых предприятиях. Также, к актуальным проблемам стоит отнести нежелание некоторых предпринимателей полностью отражать активы своего бизнеса в налоговой декларации, с целью минимизации издержек. Это связано с недоверием предпринимателей к эффективности мер поддержки, которые предлагает государство, взамен на «прозрачную» стабильную уплату налогов.

Доступ к заемному финансированию является одним из ключевых условий развития предпринимательства. С 2015 года наблюдается положительная динамика в привлечении заемных средств у малого и среднего бизнеса. Лучшим годом по кредитованию стал 2018, объем выданных кредитов составил 6,8 трлн. руб., превысив итоги 2017 на 11%. Поддержку предпринимательскому рынку оказало существенное снижение процентных ставок по кредитам. Вслед за снижением ключевой ставки ЦБ, произошло уменьшение ставок по кредитам сроком до года и долгосрочным кредитам. За 2018 год снижение составило 1,9 и 1,8 п. п., соответственно, достигнув средневзвешенных значений - 11,04% и 10,23%. Отмечается либерализация условий по кредитам, этому способствуют изменения в положении от 28 июня 2017 года № 590-П «О порядке формирования кредитными организациями резервов на возможные потери по ссудам, ссудной и приравненной к ней задолженности». В 2019 году в рамках федерального проекта «Расширение доступа субъектов МСП к финансовым ресурсам, в том числе к льготному финансированию» МЭР перезапустило программу льготного кредитования субъектов малого и среднего бизнеса, которая продлится до 2024 года. На субсидирование процентных ставок по данной программе выделено 9 млрд. руб., в то время как в 2017-м – 1,5 млрд. руб. Был увеличен перечень уполномоченных банков для предоставления льгот: с 15 до 70 кредитных организаций. В перечень приоритетных сфер добавлена сфера торговли.[[29]](#footnote-29)

В период с 2014 по 2019, несмотря на экономические потрясения, наблюдается стабильный рост в области малого и среднего предпринимательства в России. Государство оптимизирует инфраструктуру (ужесточает меры контроля за кредитно-финансовыми организациями, вводит новые «прозрачные» методы уплаты налогов для субъектов налогообложения и др.), вводит санкции против чрезмерных служебных проверок, утверждает Федеральные программы по развитию предпринимательства. Об эффективности принимаемых мер можно судить, в том числе, по доле малого и среднего бизнеса в ВВП страны. Показатель впервые был опубликован на сайте официальной статистической службы «Росстат» в 2017 год и составил 22,0%, снизившись до 20,2% к 2018 году. Правительство рассчитывает увеличить данный показатель до 23,5% к 2020 году, а к 2024 новому правительству в лице М.В. Мишустина поставлена цель – достичь отметки 32,5%.

# Глава 2. Факторы, влияющие на управление в организациях малого бизнеса

## 2.1 Внешние факторы, влияющие на управление

Управленческая деятельность занимает ключевую роль в развитии любой организации. Своевременные, расчетливые решения, принимаемые руководителями, могут кардинальным образом положительно повлиять на дальнейшее состояние предприятия, в то время как необдуманные поспешные решения, без понимания текущей ситуации, зачастую приводят к негативным последствиям.

Существует множество подходов к определению «управление». Согласно работе В.В. Радионова «Управление – процесс планирования, организации, координации, анализа контроля и принятия управленческих решений, необходимых для достижения целей организации».[[30]](#footnote-30) В другом труде подчеркивается способность управления обеспечивать выполнение поставленных задач экономичным и рациональным способом.[[31]](#footnote-31) Таким образом, для достижения поставленных целей организации, необходима развитая управленческая система организации, постановка целей, соответствующих стратегии бизнеса. В процессе управления решаются задачи различного рода, такие как: экономические, организационные, социально-психологические, правовые. Руководству организации необходимо использовать как научный, так и творческий подходы к решению проблем. Это говорит о многогранности управленческой деятельности, умении использовать нестандартный подход при принятии решений.

В настоящее время, как никогда актуальным является изучение факторов, в наибольшей степени оказывающих влияние на процесс принятия управленческих решений. Среди них выделяют:

* личностные (повышение по карьерной лестнице, увеличение оплаты труда и др.);
* среда принятия решения (в условиях определенности/неопределенности);
* культурные различия;
* информационные ограничения (объем располагаемой информации);
* поведенческие ограничения (особенности отдельно взятого руководителя с его индивидуальным виденьем ситуации);
* экономическая целесообразность принятия решений;
* степень риска (последствия от принятия решения) и др.

Данные факторы, как и другие сферы управления, попадают под влияние современного общества и тенденций, которые происходят со временем. Информационные ресурсы и новые технологии требуют соответствующих изменений в управлении организацией. Информационный ресурс, знания занимают все большую часть в структуре основного капитала, заменяя материальные запасы и основные фонды. В связи с этим необходима адаптация производственной, маркетинговой и других процессов предприятия к новым условиям. Таким образом, стоит рассмотреть внешние факторы, влияющие на управление малым бизнесом (экономические, социальные, политические, географические и др.), с учетом современных изменений.

К важным экономическим внешним факторам относят: уровень покупательной способности, ключевой ставки, инфляции, налоговая база, инвестиционный уровень региона и пр. В настоящее время в Российской Федерации сложились приемлемые условия для ведения бизнеса. Тем не менее, выросло число представителей малого бизнеса, обеспокоенных снижением спроса на товары, вызванным падением покупательной способности, с 37% опрошенных в 2018 году, до 48% к 2019 году. Среди других опасений, руководители отмечают высокую налоговую нагрузку, недостаток средств для развития. Самое негативное влияние данных экономических явлений отмечается в секторе розничной торговле и строительстве. Тем не менее, исходя из исследования Альфа- банка «Пульс малого бизнеса», наименьшие опасения падения спроса отмечаются в IT- секторе, благодаря использованию новых технологий дистанционной работы с клиентами, возможности интегрироваться на разные рынки, получению налоговых льгот. Данный анализ подчеркивает важность внедрения наукоемких способов работы в разных отраслях малого и среднего бизнеса. В частности, снижение спроса на товары в розничной торговле можно компенсировать за счет частичного перехода на цифровые способы продвижения товаров, вложения средств в интернет-маркетинг.

Новым элементом, постепенно вводимым государством для повышения прозрачности налоговых платежей и оптимизации документооборота предпринимателей в современной России, является постепенное введение «онлайн касс». Согласно Федеральному закону от 22.05.2003 N 54-ФЗ «О применении контрольно-кассовой техники при осуществлении расчетов в Российской Федерации» под «онлайн-кассой» подразумевается «контрольно-кассовая техника, используемая для формирования в электронной форме бланков строгой отчетности, а также печати на бумажных носителях».[[32]](#footnote-32) Переход на данный платформу происходит поэтапно, действует ряд рассрочек, в зависимости от вида деятельности и режима налогообложения, которое выбрала для своей деятельности организация.

К основным сферам бизнеса, которому необходимо использовать новую систему, относят:

* предприниматели, которые до 2017 года применяли кассы старого образца
* продавцы подакцизных товаров
* владельцы интернет-магазинов
* предприниматели, которые оказывают услуги
* владельцы вендинговых и торговых автоматов

Таким образом, малому и среднему бизнесу необходимо принимать во внимание налоговые нововведения в государстве, корректировать управленческие решения, с учетом возникновения дополнительных издержек.

Инфляционные ожидания как внешний экономический фактор, влияют на ожидания предпринимателей относительно роста уровня цен на сырье и элементы, необходимые для производственного процесса. Данное явление также оказывает влияние на покупательную способность населения, что напрямую влияет на товарный спрос. Поскольку инфляция влияет на устойчивость экономики, стабильность в балансе цен, ставок по депозитам и пр., предпринимателю необходимо учитывать ее уровень при принятии решений о расширении на тот или иной рынок сбыта.

К следующему фактору стоит отнести уровень инвестиционной привлекательности региона, в котором находится предприятие. В настоящее время, в связи с сложившейся внешнеэкономической ситуацией, обострения отношений между странами, расширения санкций по отношению к России, и ответных санкций, уменьшается объем предложенных ресурсов на инвестиционном рынке. Инвесторы, при выборе региона, руководствуются уровнем развития инфраструктуры, социальными показателями, такими как: миграция населения, уровень безработицы, распределение населения по возрасту и пр. В большей степени их интересуют экономические показатели, как уровень средней заработной платы, инфляции в регионе, процентных ставок и пр. Важна также ресурсно-сырьевая база региона, наличие лесных, минеральных, нефтяных месторождений. В 2019 году Национальное рейтинговое агентство представило ежегодный отчет инвестиционного рейтинга регионов России. Абсолютным лидером рейтинга стала Москва, показав прирост объема инвестиций в основной капитал на 19,8% в первой половине 2019 года. Санкт- Петербург входит в лидеры инвестиционного рейтинга России, но за предыдущий год наблюдалась отрицательная динамика притока инвестиций, сокращение на 20,9%. В целом, после роста на 4% в 2017 и 2018 годах, наблюдается снижение роста инвестиций, в половине регионов отмечается снижение инвестиционной активности. Севастополь совершил рекордный прорыв в рейтинге, рост инвестиций в основной капитал в первой половине 2019 года увеличился на 35%, объем промышленного производства – почти на 10%. Но, данные финансовые результаты связывают с финансовой поддержкой со стороны федерального центра и инвестиций со стороны государственных компаний. В докладе отмечается важность использования регионами информационных технологий для увеличения инвестиционного потенциала.[[33]](#footnote-33)

Важную роль при принятии управленческих решений по расширению или переносу производства играют политические решения, принимаемые местными властями региона или страны, в которой планируется производство. В качестве примера можно привести последствия санкций 2014 года, когда, после ряда политических изменений, импорто ориентированные предприятия испытали ряд трудностей в связи с санкциями, изменением курса валют и цен на закупаемое сырье. Напротив, меньше понесли убытки организации, деятельность которых происходила на внутреннем Российском рынке. Более того, ряд предприятий, ориентированных на импортозамещение, получили субсидии и льготы со стороны государства.

Таким образом, руководителям малого и среднего бизнеса в современном обществе необходимо принимать во внимание процессы, происходящие, и потенциально влияющие на развитие организации. В зависимости от вида деятельности, детальная оценка внешних факторов, таких как: особенности географической расположенности региона, в котором находится предприятие, наличие природных ресурсов, состояние инвестиционного климата, инфраструктуры, социальные характеристики населения – влияет на качество принимаемых управленческих решений и, как следствие, на состояние организации в будущем.

## 2.2 Внутренние факторы, влияющие на управление

Помимо внешних факторов, особенное внимание стоит обратить на внутреннюю среду организации. Проблема большого количества предпринимателей малого и среднего бизнеса в ошибках, совершаемых при определении целей и задач организации. Постановка задач без учета изменений и тенденций, возможных в будущем, приводит к большей вероятности возникновения непредвиденных, нестандартных ситуаций в будущем, требующих колоссальных финансовых и организационных затрат для предотвращения последствий. В связи с этим, управленческие решения необходимо принимать не только исходя из текущей ситуации, но с горизонтом планирования. При этом необходимо прорабатывать различные вероятные сценарии развития событий.

Согласно международному стандарту ISO 9000:2015, «эффективность – соотношение между достигнутым результатом и использованными ресурсами».[[34]](#footnote-34) Эффективность управленческого решения напрямую влияет на эффективность деятельности предприятия. При этом подход к управлению, который выберет менеджмент организации, насколько он соответствует ее целям и задачам, будет определять дальнейших результат компании. К классическим подходам управления относят: системный, процессный и ситуационный подходы. При этом, как правило, в настоящее время с учетом экономической нестабильности, малым бизнесом активнее используются методы управления, которые соответствуют конкретной ситуации. Стоит отметить, что проблемой многих управленцев малого бизнеса в современном обществе является непонимание и не учет ряда внешних факторов, которые потенциально могут повлиять на бизнес. Другой ошибкой ряда предпринимателей является отсутствие технологии ситуационного анализа. «Ситуационный анализ – это комплексные технологии подготовки, принятия и реализации управленческого решения, в основе которых анализ отдельно взятой управленческой ситуации».[[35]](#footnote-35) Возможность предвидеть ситуацию на основе предыдущего опыта позволяет избежать и минимизировать риски для предприятия.

Жизнеспособность малого бизнеса зависит не только от умения реагировать на нестандартные непредвиденные ситуации, но и от качества планирования. Заблуждение о необходимости наличия бизнес плана только для крупных организаций, приводит к неудачам и заранее неверному выбору стратегии. На основе мирового опыта можно утверждать, что ответственное и тщательное планирование помогает достичь высоких результатов. При этом необходимо учитывать специфику малых и средних предприятий при составлении бизнес плана, а также отрасли в которой работает организация. При формировании бизнес плана выполняются следующие задачи:

* ознакомление потенциальных инвесторов с финансовым положением дел;
* постановка конкретных задач и целей;
* предвидение возможных угроз и препятствий;

Ряд предпринимателей находят важность составления бизнес плана только в качестве презентации собственного предприятия для инвесторов, что является большой ошибкой. Бизнес план является инструментом не только для инвестора, но и для руководителя компании.

C. М. Голяков в своей работе выделяет три типа бизнес плана:

* управленческие бизнес-планы;
* бизнес-планы проектов;
* разовые бизнес-планы;[[36]](#footnote-36)

Управленческий бизнес план является ключевым звеном процесса бизнес-планирования, совмещает стратегическое и оперативное планирование. Основное внимание в данном плане уделяется четкой формулировке целей в рамках ограниченного временного горизонта, а также составлению подробного плана действий по достижению поставленных целей. Бизнес планы проектов связаны с конкретными проектами, требующих определенных капиталовложений. Данный тип бизнес проекта закрепляется за целями, получает финансирование исходя из приоритета поставленной задачи. Бизнес планы разовых решений создаются в зависимости от необходимости и не связаны с другими типами бизнес планов. Плюс данного типа бизнес плана в оперативности его применения.

На основании исследования, проведенного аудиторской компанией «EY», средний срок существования малого бизнеса в России составляет около 3х лет. Среди современных подходов к планированию, долгосрочное устойчивое развитие достигается за счет стратегического планирования. Несмотря на преимущественное использование данного вида планирования средним и крупным бизнесом, долгосрочное целеполагание и расстановка приоритетов, позволяет получить конкурентное преимущество на стадии развития организации. Формулировка целей и ожидаемых результатов, при стратегическом планировании, должна быть конкретной и содержать конкретные, осязаемые, измеримые и контролируемые результаты. Стратегический менеджмент основывается на следующих положениях:

* совместный анализ внещней и внутренней среды;
* необходимо учитывать человеческий фактор в явном виде, в том числе возникновение стратегической идеи и концепции, мотивации, внутренних ценностей и подготовку работников для разработки стратегий и планов;
* следует разработать системы стратегического контроля и управления реализацией плана;
* последовательная обратная связь;[[37]](#footnote-37)

Для комплексного анализа внешней и внутренней среды целесообразно использовать такие методики как SWOT- анализ, TOWS- анализ. Методы названы по аббревиатуре основных направлений анализа, и предполагают выявление сильных и слабых сторон организации, возможностей и угроз внешней среды. Различия между подходами заключаются в исходной позиции разработчиков стратегии. Если анализ начинают с изучения и описания организации, ее сильных и слабых сторон, а затем внешней среды, то это SWOT анализ. Если, наоборот, сначала анализируются возможности и угрозы внешней среды, а затем под них адаптируются стороны организации то речь идет о TOWS анализе. Исходя из данных методов, по мнению автора, наиболее предпочтительным для малого бизнеса в современное время, будет TOWS метод поскольку по мере развития, на начальных этапах малый бизнес сталкивается с сильной конкуренцией, необходима адаптация к внешней среде. При работе с данными моделями необходимо использовать не только качественные, но и количественные характеристики, для более точного анализа показателей.

При составлении плана необходимо понимание влияния культуры и ценностей сотрудников компании, принципы их поведения. Расхождение теоретического плана и практической части реализации, зачастую происходит из-за не учета менеджерами особенностей исполняющих указания работников. Формирование группы ответственных лиц за реализацию плана является важным аспектом стратегического планирования. Несмотря на наличие в компаниях групп, прикрепленных к конкретным проектам, важно закрепить ответственность за конкретным менеджером или сотрудником компании, принимающем участие в проекте. Обратная связь по мере реализации плана должна происходить по ступенчато, включая все уровни менеджмента организации.

 Говоря о внутренних факторах, влияющих на управление организацией, одним из основных является тип организационной структуры управления, сформированный руководством организации. Зачастую в малом бизнесе используется линейный или линейно функциональный типы организационных структур. К преимуществам линейного типа относят: четкость и единство распорядительства, простота управления, четко выраженная ответственность, оперативность в принятии решений и пр. Данный тип, с точки зрения автора, является приоритетным при выборе в малых организациях в России. В более крупных организациях целесообразно использовать линейно-функциональный тип, поскольку он позволяет эффективно организовать низший производственный уровень по функциональным критериям, в то время как связи на среднем и высшем уровне выстроить по линейному типу.

Таким образом, среди внутренних факторов, человеческий фактор, персонал компании, квалификация менеджмента организации, его компетентность в выполняемых обязательствах является ключевым аспектом в управлении малым и средним бизнесом в современное время. Тем не менее, цифровые технологии позволяют автоматизировать процессы управления в компании, снизить время коммуникации для принятия эффективных решений, ускорить процесс обратной связи от реализации проектов. В связи с этим, предпринимателю в большей степени важно отслеживать и внедрять новые способы управления организацией.

В современное время необходимо учитывать изменения потребительских предпочтений. Клиенты выбирают более качественный товар, зачастую переплачивая за него. В связи с этим концепция приоритета качества над количеством должна учитываться менеджментом организации при внедрении технологических изменений на производстве.

Изменения в инфраструктуре, новые информационные открытия влияют на все сферы жизнедеятельности. Фокусирование исключительно на текущих задачах, без понимания долгосрочных тенденций и изменений в обществе и технологиях, лишают возможности устойчивого развития малых организаций. В условиях финансовой нестабильности, повышенной конкуренции среди малых предприятий, использование потенциала цифровых технологий, ответственное ведение бизнеса, постановка долгосрочных целей компании, в комплексе с оперативным реагированием на текущие проблемы – являются основными приоритетами при управлении малым бизнесом в современных условиях.

# Глава 3 Управление малым бизнесом с использованием CRM-систем

## 3.1 Развитие систем управления в современном мире

Малый бизнес является крупнейшим работодателем и производителем услуг и продукции в настоящее время. Все больше развитых стран принимает активное участие в создании условий для развития и укрепления малого и среднего бизнеса, понимая его роль в развитии экономики. К сожалению, в настоящий момент, Россия уступает странам Евросоюза, Америке, по развитости малого и среднего бизнеса. В качестве показателя сравнения используется доля малого и среднего бизнеса в ВВП страны. Так, например, данный показатель в Великобритании составляет 51%, в Германии - 53%, в Финляндии - 60%, в Нидерландах – 63% а в Соединенных Штатах Америки – около 50%. Российский показатель составляет 20% на 2019 год, при этом, в сравнении с предыдущими годами, отмечается небольшое уменьшение.[[38]](#footnote-38)

 В связи с необходимостью улучшения показателей предпринимательства в России, помимо программ и условий, разрабатываемых правительством РФ, менеджменту, представляющему малый и средний бизнес, важно использовать современные инструменты управления в различных сферах функционирования организации. Среди основных сфер выделяют: управление запасами, производственным процессом, логистикой, маркетингом, персоналом организации и др.

Развитие технологий и рыночных отношений в конце ХX века привело к возникновению новых конкурентных вызовов для менеджмента малого бизнеса. Помимо наращивания объемов выпускаемой продукции, на первый план выходит TQM (Total Quality Management). Возрастает важность поддержания и улучшения качества производимого товара, уровня подготовки персонала, а также качества организации самих процессов на предприятии.

В это же время появляются первые электронные системы для оптимизации работы с клиентами и улучшения процессов внутри организации. Концепция PLM (Product lifecycle management system) была разработана компанией American Motors Corporation в 1985 году. Вице-президент компании по проектированию и разработке, Франсуа Кастайн, сравнив бюджеты, которые выделяют конкуренты компании на исследовательские и технологические инновации, заявил о выборе компании сделать акцент на поддержке жизненного цикла своих основных продуктов.[[39]](#footnote-39) Основными улучшениями, разработанными компанией в то время, были: система управления данными об изделиях, что позволяло существенно сократить время на сроки внесения инженерных корректировок, а также система автоматизированного проектирования (САПР), которая оптимизировала работу инженеров.[[40]](#footnote-40) В дальнейшем, после приобретения автомобильной компанией «Chrysler» данной компании, использование технологии PLM позволило существенно снизить затраты на производство автомобилей и, как следствие, опередить большинство конкурентов того времени.

В 1986 году компанией «Conductor Software» было выпущено первое, уникальное в то время, приложение для управления контактами. Вслед за развитием электронных систем менеджмента контактов, в 1995 году появляется термин «СRM» (Customer Relationship Management), объединяющий фронт-офисные приложения по работе с клиентами. В 1990 году появляется ERP (Enterprise Resource Planning - система планирования и управления ресурсами предприятий, представляющая собой улучшенную версию MRP II (Manufacturing resource planning). MRP II использовалась для планирования производства на предприятии, включала в себя: планирование потребности в сырье, планирование загрузки производственных мощностей, затрат, создание модели производственного процесса, а также планирование выпуска готовых изделий.[[41]](#footnote-41)

Понятие «ERP» (Enterprise Resource Planning) введено Ли Уайли, аналитиком компании «Gartner». В отличие от MRP II, ERP- системы более универсальны, и подходят не только для планирования ресурсов производственного процесса, но и для других сфер на предприятии. В самом оптимальном виде ERP система содержит следующие модули:

* производственный (управление и контроль производственного процесса, качества производства);
* финансовый (кредиторская и дебиторская задолженности, основные средства, информация о главной книге и тд.);
* человеческие ресурсы (льготы, обучение, начисление заработной платы и тп.);
* управление логистикой (инвентаризация, планирование поставщиков, обработка, ввод заказов и тд.);
* управление проектами (управление деятельностью, временем, расходами на проект и тп.);
* управление взаимоотношениями с клиентами (продажи и маркетинг, сервис, контракты с клиентами, обратная связь и тп.);
* хранилище данных (информация, к которой могут обращаться клиенты, сотрудники компании и другие заинтересованные лица);[[42]](#footnote-42)

ERP-системы применяются в разных отраслях, с разной спецификой деятельности: в страховых компаниях, банках, промышленных предприятиях, образовательных учреждениях и др. Изначально внедрявшиеся исключительно в промышленной отрасли, со временем стали использоваться большинством организаций.

В 1990е годы использование ERP-систем стало практически необходимым фактором конкурентного преимущества крупных публичных компаний. Спустя некоторое время данное программное обеспечение стало применяться такими консалтинговыми компаниями как: «Andersen Consulting», «SAP», «Deloitte&Touche», «PricewaterhouseCoopers». Преимущества, связанные с универсальностью данного продукта, нашли отражение в активном использовании компаниями того времени, так, например, на 1998г. по данным исследования компании «Pricewaterhousecoopers» более 60% крупных компаний, работающих на международном рынке, использовали прикладные пакеты программного обеспечения ERP, разработанные компанией SAP. Со временем, увеличение и усовершенствование отдельных модулей внутри ERP-систем привело к их выделению в отдельные программные продукты, такие как CRM, EAM, PLM и др.

CRM системы представляют собой прикладное программное обеспечение для компаний, основной задачей которого является автоматизация стратегий взаимодействия с клиентами компании. Оптимизация маркетинга, повышение уровня продаж, улучшение обслуживания клиентов, создание устойчивых долгосрочных связей с клиентами – цели, выполнение которых ставит перед собой CRM система. Существуют следующие типы СRM-систем:

* стратегические (ориентированы на развитие бизнес культуры внутри организации, нацеленной на завоевание и удержание клиентов, предоставляя ценность продукта лучше, чем у конкурентов);
* операционные (автоматизируют бизнес-процессы, ориентированные на клиента; приложения, которые позволяют интегрировать функции маркетинга, продажи и обслуживания в деятельность компании);
* аналитические (связаны с сканированием, хранением, обработкой, интерпретацией, распространением и представлением данных о клиентах);[[43]](#footnote-43)

Данные типы СRM-систем являются основными. Стоит отметить, что лишь малая часть компаний не заявляет о своей ориентации на покупателя, но, на самом деле, существуют другие виды стратегий при работе с клиентами. Согласно работе авторов F. Buttle и S. Maklan, выделяют ориентированность компании на: улучшение качеств продукта, снижение издержек, инвестиции в рекламу и продвижение товара, нацеленность на клиента.

Компании, ориентированные на качество продукта, делают акцент на собственное долгосрочное видение развития рынка, основные ресурсы при этом идут на улучшение свойств товара: качество, дизайн, производительность, свойства продукта. Обычно такую стратегию выбирают инновационные фирмы. Например, компания «Apple», которая создала огромный спрос на собственный продукт, изначально о надобности которого не догадывался ее потенциальный покупатель. Тем не менее, фирмы, которые делают ставку на собственной виденье, как правило, составляют относительно низкий процент от общего количества компаний. Минусом данной стратегии является нечувствительность к рынку, и, как следствие, завышение цен на собственный товар.

Стратегия оптимизации издержек предполагает отказ от дорогостоящих идей и инноваций в пользу сокращения затрат при сохранении качества товара. Основное внимание уделяется оптимизации и упрощению цепочек поставок. Данные компании склонны обслуживать клиентов, которые хотят получить достаточно хорошие товары по доступной цене. Минус при использовании данной стратегии состоит в чрезмерном снижении качества товара с целью занят дешевую нишу на рынке, уменьшая при этом его качество, что в долгосрочном периоде может сказаться на снижении спроса на товар.

Стратегия CRM фокусирования на продажах подразумевает перераспределение средств компании в рекламу, продвижение товара, стимулирование его сбыта. В таких компаниях ценится сделка, убеждение клиента. Но, риск выбора данной стратегии состоит в ситуации, когда компания за счет активного продвижения товара предпринимает попытки компенсировать недостаток ценности самого продукта, что в долгосрочном периоде может привести к снижению доверия к фирме.

Фирма, ориентированная на клиента, собирает и использует информацию о клиентах и конкурентах для разработки более выгодных предложений на рынке. Данный тип стратегии подразумевает постоянное обучение и адаптацию к требованиям заказчика и конкурентным условиям.43

Помимо целей, которые разрабатываются с помощью стратегических CRM-систем, операционные CRM-системы автоматизируют бизнес-процессы, ориентированные на клиента. Это происходит с помощью CRM приложений, позволяющих систематизировать функции взаимодействия с клиентами компании. Работа с программным обеспечением позволяет автоматизировать маркетинг, продажи, обслуживание и другие процессы.

Актуальным типом CRM-систем является аналитический. С развитием технологий систематизации данных, именно значение качественной обработки и анализа информации выходит на первое место. Благодаря данной функции, компания имеет возможность собирать массивы данных о заказах и предпочтениях клиентов и в дальнейшем анализировать потребности и потребительское поведение, тем самым разрабатывая более эффективную маркетинговую программу. Также стоит упомянуть про дополнительный тип CRM, нацеленный на обработку и анализ активности клиентов компании через социальные сети. В настоящее время, в связи с процессами цифровизации и ростом активности использования социальных сетей, данный CRM становится наиболее эффективным при формировании связей между организацией и клиентами.

К 2000 году, с развитием компьютерных технологий, происходит формирование рынка CRM услуг. Появляются такие лидеры как: «Peoplesoft», после покупки вендора «Vantive»; «SAP», «Siebel», «Oracle». Компании начинают разрабатывать мобильные версии CRM, но спрос на данный вид программного обеспечения оказался низкий из-за недостатка функциональности мобильных устройств. Затем, в 2002 году, среди основных конкурентов на рынке CRM услуг появляется компания «Microsoft», представив продукт «Microsoft Dynamics CRM». Основным преимуществом, позволившим компании занять устойчивую позицию среди конкурентов, являлось объединение офисных продуктов, известных ранее пользователями, и решений CRM под единым брендом «Dynamics». В 2005 году происходит объединение компаний «Oracle» и «Siebel», что существенно продвинуло продукт «Oracle CRM».[[44]](#footnote-44)

**Рисунок 2. Доли выручки основных поставщиков CRM-услуг за 2007-2018 гг., в %**

Источник: составлено автором на основе ежегодных отчетов «Gartner»

По приведенным данным наблюдается, что вопреки мнению о росте охвата рынка среди крупных компаний, увеличивается доля небольших поставщиков CRM- услуг, как правило предлагающим свой продукт на локальных рынках. Количество таких компаний выросло с 45% в 2007, до 65% от общей выручки к 2018 году. Самые низкие показатели роста наблюдаются у компаний «SAP» и «Oracle», что можно объяснить отсутствием новшеств для клиентов и неопределенностью в стратегии компаний, в то время как продукт «Microsoft Dynamic CRM» задает устойчивую динамику роста CRM сегмента данной фирмы.

Российский рынок отличается неоднозначностью информации о распределении компаний, предоставляющих системы по работе с клиентами. Согласно исследованию Tadviser, в 2016м году в пятерку лидеров рынка по выручке попали: «AT Consulting», «Техносерв Консалтинг», «1С-Рарус», «Инфосистемы Джет» и «Норбит». С другой стороны, в этом же году, по результатам опроса, проведенного экспертами консалтинга «Института проблем предпринимательства», из 1600 опрошенных компаний в топ 5 CRM-продуктов попали: «Битрикс24», «AmoCR», «Мегаплан» и др.

**Рисунок 3. Темпы прироста суммарной выручки мирового и Российского рынка CRM-систем, в %**

Источник: составлено автором на основе ежегодных отчетов «Gartner»

В среднем, доля выручки компаний, предоставляющих CRM-услуги в России не превышает 1% от мировой. Так, например, в 2015 году, при общемировом значении 26,3 млрд. долл., выручка от использования CRM-услуг в Америке составила 15,7 млрд. долл., а в России – 0,14 млрд. долл., что составляет от общего количества 59% и 0,5% соответственно. В целом, на графике видно, что темпы роста выручки CRM-услуг в мире несколько выше чем в России, что обусловлено спецификой Российского предпринимательского рынка. Так, например, по данным исследования маркетингового консалтинга «Института проблем предпринимательства», проведенного в 2018 году, 63,7% опрошенных компаний никогда не слышали о CRM-системах.[[45]](#footnote-45)Резкое изменение прироста выручки CRM в России в 2013 году отчасти является активным развитием предпринимательства в те годы. С другой стороны, стоит отметить недостаточное количество информации от компаний на Российском рынке CRM, публикующих данные и аналитическую информацию.

По мере развития технологий маркетинга, наблюдается устойчивый рост в сфере CRM-систем. По прогнозу аналитиков, объем суммарной выручки мирового рынка CRM к 2025 году удвоится и составит около 80 млрд. долл., опередив показатель 2019 года почти в 2 раза.[[46]](#footnote-46) При этом, аналитики ожидают более активный рост использования систем по работе с клиентами компаниями малого и среднего бизнеса. Данный тренд, по мнению автора, может являться следствием активного развития акций и гибких ценовых предложений со стороны поставщиков программного обеспечения, что безусловно выгодно для малых компаний, не имеющих значительной суммы средств на покупку дорогостоящего ПО.

**Рисунок 4. Прогноз развития рынка CRM- услуг в Америке до 2025г., млрд. долл.**



Источник:https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/customer-relationship-management-crm-market

По данным, представленным на графике, можно сделать вывод, что в будущем будет наблюдаться особенно активный рост использования CRM-услуг в финансово-банковском секторе, IT, торговле. CRM-системы особенно эффективны при оформлении, приеме заявок на финансовые операции, а также при анализе предпочтений клиентов через социальные сети. Безусловно, главным трендом остается преобладание спроса на «SaaS» (Sofware as a Service) – модель обслуживания клиентов, устроенная по «облачному» типу, которая реализуется в основном через веб-браузер или мобильное приложение. Компания «Salesforce» одна из первых запустила данную услугу, что во многом помогло ей занять лидирующие позиции на рынке. Аналитики прогнозируют рост количества пользователей «SaaS» в будущем, что говорит о необходимости адаптации таким поставщикам CRM-услуг, как «Oracle», «SAP», делающим ставку на заработок с периодического лицензирования и продажи полного пакета программы, в том числе программно-платформенных, аппаратных средств для его развертывания.

## 3.2 Оценка организационно-экономической деятельности компании ООО «Альфапром»

Общество с ограниченной ответственностью «Альфапром» является юридическим лицом, функционирует согласно законодательству РФ. Данная компания находится в городе Москва. Согласно ОКВЭД (Общероссийский классификатор видов экономической деятельности) компании, зарегистрированными видами деятельности являются:

* производство прочих готовых металлических изделий;
* производство текстильных изделий, кроме одежды;
* производство текстильных изделий различного назначения;
* работы строительные отделочные;
* обработка металлов и нанесение покрытий на металлы;
* торговля оптовая текстильными изделиями;
* торговля оптовая неспециализированная;
* торговля розничная в неспециализированных магазинах и др.[[47]](#footnote-47)

Данная организация работает под названием «Lamelia», функционирует с 2004 года и специализируется на производстве и продаже жалюзи. Основная продукция компании включает: вертикальные, горизонтальные жалюзи, а также рулонные шторы и др. Продажи компании осуществляются в основном в Москве и Московской области. Фирма работает с услугами доставки, в том числе в другие регионы.

Преимуществами компании ООО «Альфапром» являются качественное сырье, высокая скорость обработки и изготовления заказов. Двухступенчатая система контроля, которой придерживается компания во время производства, позволяет сократить количество бракованных изделий до минимума. На первом этапе работают автоматические системы, на втором – ручной и визуальный контроль сотрудниками отдела качества производства.

Компания существует на рынке уже 14 лет и за это время создала устойчивые долгосрочные партнерские отношения с поставщиками ресурсов. У данной компании широкий диапазон клиентов: владельцы частных домов, квартир, офисных помещений и др. У фирмы нет магазинов, основная деятельность по работе с клиентами происходит в офисе компании, производство находится за МКАД. Компания относится к категории микробизнеса, среднесписочная численность сотрудников – 3 человека.

Во главе компании ООО «Альфапром» находится генеральный директор. С его помощью осуществляется контроль практически над всеми организационными процессами. К его полномочиям также относится заключение договоров по тендерам, распоряжение имуществом компании. Под его управлением находится весь персонал компании. В состав персонала входят: менеджер по продажам, заведующий производством, мастер по установке и замерам параметров жалюзи. Уставной капитал компании составляет 25000 рублей и принадлежит двум учредителям в равных долях.

**Таблица 6. Сводный отчет компании ООО «Альфапром», тыс. руб.**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Наименование** | **2014** | **Темп прироста, в %** | **2015** | **Темп прироста, в %** | **2018** |
| **Управление долгом** |
| Совокупный долг | 579  | 188 | 1 666  | -22 | 1 300  |
| Собственный оборотный капитал | 54  | 272 | 201  | 69 | 340  |
| Собственный капитал | 55  | 265 | 201  | 69 | 340  |
| **Управление активами** |
| Запасы | 152  | 313 | 627  | -28 | 450  |
| Денежные средства | 39  | 941 | 406  | -43 | 230  |
| **Ликвидность** |
| Оборотные активы | 633  | 195 | 1 867  | -15,8 | 1 572  |
| Коэффициент текущей ликвидности, % (норма: 1-2.5) | 1,09 | 2,5 | 1,12 | -5,9 | 1,05 |
| Коэффициент абсолютной ликвидности, % (норма: 0.2-0,5) | 0 | 253 | 0,22 | -17,4 | 0,18 |
| Коэффициент быстрой ликвидности, % (норма: 0.7-1) | 1 | -10,4 | 0,74 | -5,5 | 0,70 |

Источник: составлено автором на основе предоставленных данных

При анализе данных наблюдается значительное увеличение оборотных активов с 2014 по 2015 год, что достигается в большей степени ростом запасов и денежных средств организации. Коэффициент быстрой ликвидности, значение которого является важным при привлечении заемного финансирования, снизился до нижней границы, что можно объяснить непропорциональным ростом дебиторской задолженности и краткосрочных обязательств. При этом, наблюдается улучшение абсолютной ликвидности активов предприятия, за счет существенного увеличения денежных средств в обращении. Положительным трендом стоит выделить уменьшение доли дебиторской задолженности в структуре оборотных средств, что добавляет ликвидности активам компании.

**Таблица 7. Рентабельность показателей компании ООО «Альфапром», в %**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **2014** | **2015** | **2018** | **Темп прироста 2014-2015, в %** | **Темп прироста 2015-2018, в %** |
| **затрат по основной деятельности (ROCS)** | 4,32 | 4,78 | 4,63 | 10,58 | -3,15 |
| **продаж** | 4,08 | 3,36 | 3,22 | -17,63 | -4,21 |
| **оборотного капитала** | 16,88 | 7,87 | 11 | -53,35 | 43 |
| **совокупных активов (ROA)** | 16,9 | 7,9 | 11,3 | -53,55 | 42,83 |
| **собственного капитала (ROE)** | 194,55 | 73,13 | 93 | -62,41 | 27 |
| **заемного капитала** | 16,88 | 7,87 | 9,8 | -53,35 | 24,52 |

Источник: составлено автором на основе данных, предоставленных компанией

Исходя из представленной информации, в 2014 году, на 100 рублей затрат, компания получала 4,32 рубля прибыли. В целом, данный показатель является ниже среднерыночного, составляющего около 8-10%. Это говорит о большой доле затрат при производстве жалюзи. При существенном увеличении издержек на сырье для изготовления продукции, компания отмечает проблемы с наращиванием клиентской базы. Стоит отметить уменьшение оборачиваемости производства, что подтверждает «простой» в реализации продуктов компании.

Среди основных проблем, с которыми сталкивается организация, безусловно является высокая концентрация конкурентов. Основными конкурентами компании являются «Эскар», «Веренд-Дизайн», «DDA», «Magellan» и др. Данные компании существенно отличаются как по объему предоставляемых услуг, так и широкой специализации. Практически все фирмы из этого списка не занимаются исключительно производством жалюзи и штор. Так, например, фирма «Эскар» предоставляет большой ассортимент текстильных изделий, изготавливает системы солнцезащиты, карнизы, стелажи-трансформеры и др. «Веренд-Дизайн» охватывает не только производство жалюзей и штор, но и маскитные сетки, карнизы, ворота – развивает производство различных видов продуктов. Таким образом, достаточно много компаний выбирают широкую специализацию, при этом не уступая по цене и качеству «Lamelia».

Исходя из объема предложения жалюзи и штор в г. Москва, с точки зрения автора, «Lamelia» необходим анализ внутренней и внешней среды организации для определения возможных стратегий дальнейшего развития компании. Для этого был проведен SWOT-анализ деятельности компании.

**Таблица 8. SWOT-анализ деятельности ООО «Альфапром»**

|  |  |
| --- | --- |
| **Сильные стороны** | **Слабые стороны** |
| 1.Опыт работы на рынке жалюзи;2.Производство оснащено современным немецким оборудованием, все основные технологические процессы максимально автоматизированы;3.Хорошая репутация у клиентов; | 1.Малое количество акций и специальных предложений2.Низкая визуализация продуктов компании в медиа сегменте3.Оперативное управление производством |
| **Возможности** | **Угрозы** |
| 1.Расширение ассортимента продукции2.Дифференциация продукции3. Активная маркетинговая политика | 1.Вытеснение конкурентами с рынка2.Наступление экономического кризиса3.Санкции со стороны налоговых органов |

Источник: составлено автором на основе данных, предоставленных компанией

По итогам SWOT-анализа автор составил TOWS-анализ для выделения основных стратегий.

**Таблица 9. TOWS- анализ деятельности ООО «Альфапром»**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **О ( возможности)** | **T (угрозы)** |
| 1 | 2 | 3 |
| **S (сильные стороны)** | **SO – стратегии «Maxi-Maxi»** | **ST – стратегии «Maxi-Mini»** |
| Использовать хорошую репутацию у клиентов и опыт работы на рынке жалюзи для активной маркетинговой политики | С помощью качественного оборудования и опыта работы на рынке жалюзи, увеличить преимущества цены-качества продуктов компании по сравнению с конкурентами |
| **W (слабые стороны)** | **WO – стратегии «Mini-Maxi**» | **WT – стратегии «Mini-Mini»** |
| Ввести акции и предложения для продажи дифференцированного товара и обеспечить его бесперебойную поставку с помощью оперативного управления производством | Отказаться от акций и предложений, а также от дополнительной активности в медиа-сегменте с целью накопления запасов в случае возникновения экономического кризиса |

Источник: составлено автором на основе данных, предоставленных компанией

Несмотря на то, что выбранная стратегия компании на оптимальное соотношение цены-качества выпускаемой продукции показывает определенные результаты, узкая специализация компании при отсутствии дополнительных маркетинговых и рекламных инноваций, в долгосрочном периоде приводит к снижению рентабельности и охвата рынка. Опираясь на экономический анализ и сформированные стратегии, предпочтительным вариантом, с точки зрения автора, будет использование CRM-системы для продвижения товаров компании и улучшения взаимодействия с клиентами.

## 3.3 Рекомендации по повышению эффективности управления малым предприятием с помощью CRM-системы

В современном мире малый и средний бизнес активнее ищет источники для увеличения конкурентных преимуществ не только в оптимизации и наращивании качества собственного продукта, но и правильно сложившемся представлении товара у клиентов организации. Так, крупные бренды как «Coca-cola», «Apple», «Google» и др., тщательно подходят к созданию образа собственного продукта, совершенствованию его дизайна. Крупная часть расходов подобных компаний идет на маркетинговые исследования, рекламу, продвижение товара через различные каналы связи.

Тенденции к более частому использованию цифровых технологий, применимы не только в высокотехнологичных дорогостоящих отраслях, но и среди большинства средних и малых компаний на рынке. Технологии не только позволяют получать знание в свободном доступе, но и оптимизировать большинство процессов на предприятии: создавать базы данных с информацией о производстве, анализировать и интегрировать новые решения для обработки данных. Ранее недоступные малому бизнесу инновационные возможности, в настоящее время становятся доступны для использования практически любому предпринимателю. В связи с этим формируется вопрос о выборе эффективного программном обеспечении для улучшения функционирования компании.

Технологический прогресс в области электронных систем управления во многом представлен такими иностранными компаниями как: «Salesforce», «Microsoft», «SAP», «Oracle» и др. Тем не менее, тренд на увеличение доли малоизвестных локальных поставщиков программного оборудования набирает обороты. Новые компании как правило несут меньше ответственности, поскольку не рискуют потерять репутацию и имеют меньше обязательств перед заинтересованными лицами. Данные компании, как правило, предлагают похожий по качеству сервис, что и популярные поставщики, но дешевле, без наценки за известность бренда. Среди основных программных продуктов для улучшения деятельности организации, в зависимости от поставленной задачи выделяют: BPA, BPM, ERP, CRM, EA, BI и др. Несмотря на то, что разработчики разного программного обеспечения стараются охватить как можно больше функций при создании продукта, в настоящее время основной системой для совершенствования управления взаимодействием компании с потребителем используют CRM-системы.

Для выстраивания долгосрочных доверительных отношений с клиентами необходимо учитывать их потребности, создавать индивидуальный подход к каждому покупателю. Важно создавать условия, при которых клиент будет более лоялен к компании на эмоционально-психологическом уровне. Для этого использование CRM позволяет быстро получать информацию сотрудникам и менеджерам фирмы об особенностях каждого клиента. Зачастую сотрудники, в процессе работы, не успевают фиксировать всю информацию о потребителе, хранить ее в удобном для себя виде для дальнейшего обращения. В этом случае данные системы позволяют зафиксировать и быстро получить нужные данные.

На Российском рынке CRM, по данным анализа рынка агенства «Tadviser» основные компании, отмеченные как лидеры по предоставлению услуг CRM, являются консалтинговыми. Тем не менее, несмотря на многопрофильность и опыт работы данных организаций, существует ряд CRM-продуктов, по проведенным исследованиям47, использующихся на Российском рынке малого и среднего бизнеса. К ним относят: «Битрикс24», «2S», «Росбизнессофт», «amoCRM», «RetailCRM» и другие.[[48]](#footnote-48)

«S2» - компания, предоставляющая CRM услуги. Ее преимуществом является использование современной технологии «SaaS», позволяющей дистанционно и удобно пользоваться системой. Основными функциями «S2» являются:

* конструктор документов;
* запись звонков;
* контроль задач;
* автоматизация процессов;
* учет финансов;
* управление сделками и др. [49]

Компания также публикует различные статьи по развитию CRM, выкладывает на свой веб-сайт актуальную информацию о новостях в сфере систем управления. Стоимость услуг компании зависит от выбранного тарифного плана, размера организации и необходимых функций.

ООО «Альфапром», функционирующая компания по производству жалюзи, столкнулась с замедлением прихода новых клиентов. Организация отмечает трудности в фиксировании всех звонков, заметок, сообщений от клиентов компании. Руководство фирмы приняло решение прибрести пакет услуг компании «2S» CRM.

Компанией был выделен следующий список основных трудностей при взаимодействии с клиентами:

* низкая скорость обработки заявок
* отсутствие единой системы для хранения данных о клиентах и заказах
* менеджеры компании, в процессе работы, забывали перезванивать заказчикам
* отсутствие программы для анализа деятельности сотрудников
* нехватка обратной связи от клиентов

 Для решения данных проблем был предложен выбор следующих функций:

**Таблица 10. Функции CRM системы «S2» для улучшения показателей компании**

|  |  |
| --- | --- |
| **Проблема** | **Функция системы** |
| Низкая скорость обработки заявок | Интеграция CRM c IP-телефонией |
| Отсутствие единой системы для хранения данных о клиентах и заказах | База данных с удобным интерфейсом |
| Менеджеры компании, в процессе работы, забывали перезванивать заказчикам | Функция уведомлений, встроенная в систему  |
| Отсутствие программы для анализа деятельности сотрудников | Аналитика в виде наглядных графиков , появляющаяся при взаимодействии с программой |
| Нехватка обратной связи от клиентов  | Взаимодействие системы с социальными сетями («WhatsApp», «Telegram», «VK») |

Источник: составлено автором на основании данных, предоставленных компанией

Таким образом, система позволила решить большинство поставленных задач и оптимизировать процессы. Далее автором составлены графики ДО и ПОСЛЕ введения системы.

**Рисунок 5. Показатели компании ООО «Альфапром» в 2018 году, тыс. руб.**

Источник: составлено автором на основании данных, предоставленных компанией

**Рисунок 6. Показатели компании ООО «Альфапром» в 2019г., после введения CRM-системы, тыс. руб.**

Источник: составлено автором на основании данных, предоставленных компанией

На графиках зафиксировано увеличение средней выручки в 2019, по сравнению с 2018, за первое полугодие. Также, при небольшом снижении запасов организации, увеличилось количество денежных средств с проведенных сделок. Анализ динамики заключенных сделок показал следующие результаты:

**Таблица 11. Прирост показателей работы с клиентами компании ООО «Альфапром» за I полугодие 2018 и 2019, в %**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **январь**  | **февраль**  | **март**  | **апрель**  | **май** | **июнь**  |  | **июль** |
| **Прирост заказов** | 3 | 7 | 8 | 31 | -7 | 30 |  | 3 |
| **Прирост конверсии сделок в заказы** | 25 | 14 | 60 | 50 | 40 | 50 |  | 33 |

Источник: составлено автором на основании данных, предоставленных компанией

Помимо прироста самих заказов, существенно увеличилась доля клиентов, чьи обращения в компанию доводились до полноценного заключения сделки.

Таким образом, компания, с помощью интеграции данной системы управления, показала положительную динамику в своем товарном сегменте. Автор работы, опираясь на проведенное исследование, оценивая конкуренцию в г. Москва как высокую, рекомендует компании выбор стратегии связной диверсификации в качестве стратегии стабилизации. Выбор данной стратегии требует от компании расширение основного ассортимента товаров дополнительным. При анализе конкурентов, было обнаружено, что большинство подобных организаций специализируется не только на производстве штор и жалюзи, но предлагает солнцезащитные установки, сетки, ворота и другие предметы интерьера. Учитывая срок существования компании, а также рентабельность продаж и затрат, необходима малорисковая стратегия для удержания существующей доли рынка.

# Заключение

Малый бизнес выступает не только формальной единицей в законодательно-правовой базе, но и важным структурным элементом экономики, поэтому в современное время наблюдается рост заинтересованности в эффективных методах управления организацией.

В ходе выполнения курсовой работы были обобщены теоретические подходы к предпринимательству и малому бизнесу, трактовки к управлению организацией, а также изучены внешние и внутренние факторы, влияющие на управление организацией.

Поставленная цель была достигнута посредством выделенных на первом этапе исследования задач, в процессе выполнения которых, были получены следующие выводы:

Во-первых, анализ подходов к предпринимательству и малому бизнесу в историческом разрезе показал важность данной отрасли в рыночной экономике стран. Отмечаются способности малого бизнеса к инновационной деятельности, его незаменимость в укреплении социальных показателей страны. Исходя из рассмотренных подходов, предприниматель руководствуется не только желанием получить прибыль, но и другими, творческими мотивами.

Во-вторых, рассмотренные критерии малого бизнеса в разных странах позволяют сделать вывод, что Российские критерии определения малого и среднего бизнеса близки к Европейским. Тем не менее, существует ряд других факторов, влияющих на состояние малого и среднего бизнеса в странах. Автор выделяет преимущества Американского способа классификации малого и среднего бизнеса.

В-третьих, в процессе анализа истории развития рыночных отношений в России в постсоветский период были выделены следующие этапы:

1. Период становления предпринимательства (1985-2000гг.)
2. Период либерализации рыночных отношений (2000 – 2008гг.)
3. Период инфраструктурных и технологических изменений (2008 гг. по настоящее время)

Динамика изменений показателей малых и средних организаций в кризисные периоды показала устойчивость малого бизнеса, а также проблемные зоны Российской экономической инфраструктуры.

В-четвертых, на основании рассмотренных внешних факторов, влияющих на малый бизнес, делается вывод о преимуществе компаний, использующих информационные технологии при управлении малым бизнесом.

В-пятых, среди изученных внутренних факторов, определяются основные проблемы предпринимателей в современное время при управлении бизнесом. Автор подчеркивает важность формирования бизнес плана и использования методов ситуационного анализа при управлении. Рассмотренные типы управления, с учетом современных тенденций, говорят о необходимости использования комплексных способов управления. Выделяется человеческий фактор при стратегическом планировании, а также влияние цифровых технологий на взаимодействие между персоналом компании.

В-шестых, в процессе изучения современного рынка электронных систем, были определены различия систем управления в зависимости от их функционального назначения. Во время анализа рынка CRM-услуг, были выделены основные тенденции развития систем управления. Все большее внимание получают «облачные» технологии, максимально удобные и эффективные для пользования клиентами.

На примере компании ООО «Альфапром» автор показывает важность использования современных систем управления при организации деятельности в компании. В современное время, обилие услуг и предложения на рынке создает необходимость правильного позиционирования товаров, развития маркетинговой стратегии, особенного подхода к каждому покупателю. CRM системы являются передовым инструментом в данной области и позволяют минимизировать ошибки при работе с клиентами.

По итогам работы можно сделать вывод, что эффективность деятельности компании зависит от качества принимаемых управленческих решений. В современном мире конкурентное преимущество в малом бизнесе достигается за счет комплексного подхода, включающего определение глобальных устойчивых целей организации и реализации соответствующего плана по их достижению, а также использованию инструментов для оперативного реагирования на текущие задачи. При этом, степень внедрения цифровых технологий в управленческую структуру, в современное время, определяет гибкость и оперативность взаимодействия между ее элементами, что является одними из главных условий повышения эффективности управления организацией.

# Список использованной литературы

1. "Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая)" от 30.11.1994 N 51-ФЗ. КонсультантПлюс (дата обращения 5.12.2019) ГОСТ Р ИСО 9000: 2015. Системы
2. Закон РК «О республиканском бюджете на 2020-2022 годы» от 4 декабря 2019 года № 276-VI. Юрист (дата обращения 13.12.2019)
3. Федеральный закон от 24.07.2007 N 209-ФЗ (ред. от 27.12.2019) "О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации"
4. Федеральный закон от 14.06.1995 N 88-ФЗ (ред. от 02.02.2006) "О государственной поддержке малого предпринимательства в Российской Федерации"// СПС КонсультантПлюс
5. Федеральный закон "О применении контрольно-кассовой техники при осуществлении расчетов в Российской Федерации" от 22.05.2003 N 54-ФЗ (последняя редакция).
6. «Предпринимательский кодекс республики Казахстан» от 29 октября 2015 года № 375-V. Юрист (дата обращения 13.12.2019)
7. Андреева А. Инвестиции-2007: Успехи со множеством «но» // Бюджет.2008. № 2. URL: http://bujet.ru/article/31616.php (дата обращения 06.12.2019)
8. Базанова Е. Почему за 20 лет Россия так и не перешла от стагнации к развитию //Ведомости.2019.URL:https://www.vedomosti.ru/economics/articles/2019/10/08/813068-20-let-stagnatsii
9. Березинская О.Б. Несмотря на рекордные мировые цены, добыча российской нефти замедляет свой рост // Аналитическая лаборатория «Веди», 2005. URL: http://www.vedi. ru/industry/ind0405\_r.html.
10. Вальднер, Жан-Батист,CIM: Principles of Computer-Integrated Manufacturing, John Wiley & Sons, 1992, ISBN 0-471-93450-X
11. Веблен Т. Теория праздного класса. М., 1984.
12. Гельман В.А. Становление и развитие предпринимательства в современной России // Современные проблемы науки и образования. – 2011. – № 6.; URL: http://www.science-education.ru/ru/article/view?id=5234 (дата обращения: 5.12.2019).
13. Голяков С.М. Бизнес-планирование на малых и средних предприятиях // Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент. 2003. №4. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/biznes-planirovanie-na-malyh-i-srednih-predpriyatiyah-1 (дата обращения: 11.03.2020)
14. ГОСТ Р ИСО 9000: 2015. Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь (см. ISO 9000: 2015 «Quality management systems – Fundamentals and vocabulary»)
15. Егоршин А. П., Коробейников И. О., Савруков Н. Т. Влияние экономического кризиса на предпринимательство России // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). 2012. №12. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/vliyanie-ekonomicheskogo-krizisa-na-predprinimatelstvo-rossii (дата обращения: 07.12.2019).
16. Картовенко И.В. Динамика налогообложения нефтедобычи в современной России // Финансы и кредит. 2009. №8 (344). URL: https://cyberleninka.ru/article/n/dinamika-nalogooblozheniya-neftedobychi-v-sovremennoy-rossii (дата обращения: 06.12.2019).
17. Кредитование малого и среднего бизнеса в России по итогам 2018 года: экспансия крупных банков. https://raexpert.ru/researches/banks/msb\_2018#part4 (дата обращения 3.02.2020).
18. Кузнецов Е. В. Теория организации: учебник для бакалавров/ Е. В. Кузнецов, Е.В. Мелякова. – М.: Издательство Юрайт, 2015. - 365 с.
19. История развития CRM. [Электронный ресурс]. - режим доступа: http://www.voit.pro/blog/istoriya-razvitiya-crm/ ( дата обращения: 20.05.2020)
20. Маленков Ю.А. Стратегический менеджмент: учеб. / Ю.А. Маленков. – М.: Проспект, 2012. – 244 с.
21. Маркс К. Капитал. Критика политической экономии. Книга 3. Процесс капиталистического производства, взятый в целом. Часть вторая. М., 1986
22. Милюченко А.Г., Кудруг Ю.В. Сравнительная характеристика малого и среднего бизнеса Республики Беларусь и Федеративной Республики Германия // Сборник трудов Международной научно практической конференции «Научное сообщество студентов XXI столетия» (Россия, г. Новосибирск, 03 февраля 2015 г.), (режим доступа <http://sibac.info/17226>).
23. Молотков Ю.И. Менеджмент социально-экономических объектов: учеб. Пособие/ Ю.И. Молотков; СибАГС. - Новосибирск, 2004. – С.42.
24. Плетнёв Д.А. Сравнительный анализ критериев отнесения предприятий к малому и среднему бизнесу в разных странах/ Д.А. Плетнёв, Е.В. Николаева, А. Кампа// Стратегии бизнеса – 2015. - № 9(17).
25. Радаев В.В. Экономическая социология. М., 2005.
26. Радионов В.В. Менеджмент. Учебно-методический комплекс/ Радионов В.В. Чередникова Л.Е., С.В. Петухова. –Новосибирск. НГАЭиУ, 2004, - С.16
27. Росстат раскрыл сложности с оценкой вклада МСП в экономику. [Электронный ресурс] // Новостной портал «РБК» - код доступа:
28. Смит А. Исследование о природе и причинах богатства народов // Антология экономической мысли. М., 2007
29. Сэй Ж.-Б. Трактат по политической экономии. М., 2000.
30. Козел К.П. Особенности критериев отнесения к малому и среднему бизнесу и их отличия в Беларуси, России и Польше // Вестник БНТУ, №1, 2009, С. 90–94.
31. Шихатов Павел Иванович Налогообложение в СССР и современной России // Вестник МИЭП. 2016. №2 (23). URL: https://cyberleninka.ru/article/n/nalogooblozhenie-v-sssr-i-sovremennoy-rossii (дата обращения: 06.12.2019).
32. Шумпетер Й.А. Теория экономического развития. М., 2008.
33. Cantillon R. Essai sur la Nature du Commerce en General / ed. with an English translation and other material by H. Higgs, C.B. Reissued for The Royal Economic Society by Frank Cass and Co. L., 1959.
34. CRM Market Size, Share & Trends Analysis. [Электронный ресурс]. // CRM Report - Режим доступа https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/customer-relationship-management-crm-market (дата обращения: 20.05.2020)
35. European Union, ”Definition of micro, small and medium-sized enterprises”, 2003, (режим доступа: http://eur-lex.europa.eu/legal content/EN/TXT/?uri=URISERV:n26026

European Union, «New definition of SME», 2008, (режим доступа: <http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/sme_definition/sme_user_guide_it.pdf>)

1. Hill Jr., Sidney. How to Be a Trendsetter. Dassault and IBM PLM Customers Swap Tales From The PLM Front // COE newsnet. Archived from the original on 13 February 2009. Retrieved 15 May 2020
2. Luciano. Manufacturing Pioneers Reduce Costs By Integrating PLM&ERP. – onwindows.com Retrieved 15 May 2020
3. Leon, Alexis. Enterprise Resource Planning.— 2nd.—New Dehli: McGraw-Hill, 2008.— С.224.— 500с.—ISBN 978-0-07065680-2
4. ИПП исследовал рынок CRM в России. [Электронный ресурс]. - Режим доступа https://ipp.spb.ru/news/company/ipp-issledoval-rinok-CRM-v-rossii ( дата обращения: 20.05.2020)
5. Информация о компании ООО «Альфапром» // Статистический портал «СПАРК» - режим доступа: http://www.spark-interfax.ru/ ( дата обращения: 21.05.2020)
6. Коммерсантъ [Электронный ресурс]: - режим доступа свободный - URL: https://www.kommersant.ru/doc/4234236 (дата обращения: 02.02.2020);
7. Кредитование малого и среднего бизнеса в России по итогам 2018 года: экспансия крупных банков. https://raexpert.ru/researches/banks/msb\_2018#part4 (дата обращения 3.02.2020).
8. Рейтинг CRM-систем 2020. [Электронный ресурс]. // Новостной портал «CRMIndex» - Режим доступа: https://crmindex.ru/products?page=2 (дата обращения: 20.05.2020)
9. Росстат [Электронный ресурс]: - режим доступа свободный - URL: https://www.gks.ru/ (дата обращения 7.12.2019)
1. "Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая)" от 30.11.1994 N 51-ФЗ. КонсультантПлюс (дата обращения 5.12.2019) [↑](#footnote-ref-1)
2. Cantillon R. Essai sur la Nature du Commerce en General / ed. with an English translation and other material by H. Higgs, C.B. Reissued for The Royal Economic Society by Frank Cass and Co. L., 1959. [↑](#footnote-ref-2)
3. Смит А. Исследование о природе и причинах богатства народов // Антология экономической мысли. М., 2007. [↑](#footnote-ref-3)
4. Сэй Ж.-Б. Трактат по политической экономии. М., 2000. [↑](#footnote-ref-4)
5. Маркс К. Капитал. Критика политической экономии. Книга 3. Процесс капиталистического производства, взятый в целом. Часть вторая. М., 1986 [↑](#footnote-ref-5)
6. Веблен Т. Теория праздного класса. М., 1984, С. 286 [↑](#footnote-ref-6)
7. Шумпетер Й.А. Теория экономического развития. М., 2008. [↑](#footnote-ref-7)
8. Радаев В.В. Экономическая социология. М., 2005, С.213 [↑](#footnote-ref-8)
9. Радаев В.В. Экономическая социология. М., 2005, С. 215 [↑](#footnote-ref-9)
10. Федеральный закон от 24.07.2007 N 209-ФЗ (ред. от 27.12.2019) "О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации" [↑](#footnote-ref-10)
11. Конищева Д.В. Критерии определения размеров малого и среднего бизнеса в России и за рубежом/ Д.В. Конищева// Молодой ученый. – 2018. - № 9 (195). – С. 84. [↑](#footnote-ref-11)
12. Лапуста, М.Г. Предпринимательство: Учебник / М.Г. Лапуста. — М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. — 384 с., С. 328 [↑](#footnote-ref-12)
13. Плетнёв Д.А. Сравнительный анализ критериев отнесения предприятий к малому и среднему бизнесу в разных странах/ Д.А. Плетнёв, Е.В. Николаева, А. Кампа// Стратегии бизнеса – 2015. - № 9(17). [↑](#footnote-ref-13)
14. Закон РК «О республиканском бюджете на 2020-2022 годы» от 4 декабря 2019 года № 276-VI. Юрист (дата обращения 13.12.2019) [↑](#footnote-ref-14)
15. «Предпринимательский кодекс республики Казахстан» от 29 октября 2015 года № 375-V. Юрист (дата обращения 13.12.2019) [↑](#footnote-ref-15)
16. European Union,” Definition of micro, small and medium-sized enterprises”, 2003, (режим доступа: http://eur-lex.europa.eu/legal [↑](#footnote-ref-16)
17. European Union, «New definition of SME», 2008, (режим доступа: <http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/sme_definition/sme_user_guide_it.pdf>).-С. 18 [↑](#footnote-ref-17)
18. Гельман В.А. Становление и развитие предпринимательства в современной России // Современные проблемы науки и образования. – 2011. – № 6.; URL: http://www.science-education.ru/ru/article/view?id=5234 (дата обращения: 5.12.2019). [↑](#footnote-ref-18)
19. Федеральный закон от 14.06.1995 N 88-ФЗ (ред. от 02.02.2006) "О государственной поддержке малого предпринимательства в Российской Федерации"// СПС КонсультантПлюс [↑](#footnote-ref-19)
20. Базанова Е. Почему за 20 лет Россия так и не перешла от стагнации к развитию //Ведомости.2019.URL:https://www.vedomosti.ru/economics/articles/2019/10/08/8 13068-20-let-stagnatsii [↑](#footnote-ref-20)
21. Шихатов Павел Иванович Налогообложение в СССР и современной России // Вестник МИЭП. 2016. №2 (23). URL: https://cyberleninka.ru/article/n/nalogooblozhenie-v-sssr-i-sovremennoy-rossii (дата обращения: 06.12.2019). [↑](#footnote-ref-21)
22. Картовенко И.В. Динамика налогообложения нефтедобычи в современной России // Финансы и кредит. 2009. №8 (344). URL: https://cyberleninka.ru/article/n/dinamika-nalogooblozheniya-neftedobychi-vsovremennoy-rossii (дата обращения: 06.12.2019). [↑](#footnote-ref-22)
23. Березинская О.Б. Несмотря на рекордные мировые цены, добыча российской нефти замедляет свой рост // Аналитическая лаборатория «Веди», 2005. URL: http://www.vedi. ru/industry/ind0405\_r.html. [↑](#footnote-ref-23)
24. Инвестиции в основной капитал // Инвестиции в нефинансовые активы. 2002-2008гг. (режим доступа: https://showdata.gks.ru/report/274090) [↑](#footnote-ref-24)
25. Андреева А. Инвестиции-2007: Успехи со множеством «но» // Бюджет.2008. № 2. URL: http://bujet.ru/article/31616.php (дата обращения 06.12.2019) [↑](#footnote-ref-25)
26. Росстат [Электронный ресурс]: - режим доступа свободный - URL: https://www.gks.ru/ (дата обращения 7.12.2019) [↑](#footnote-ref-26)
27. Егоршин А. П., Коробейников И. О., Савруков Н. Т. Влияние экономического кризиса на предпринимательство России // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). 2012. №12. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/vliyanieekonomicheskogo-krizisa-na-predprinimatelstvo-rossii (дата обращения: 07.12.2019). -С. 108. [↑](#footnote-ref-27)
28. Коммерсантъ [Электронный ресурс]: - режим доступа свободный - URL: https://www.kommersant.ru/doc/4234236 (дата обращения: 02.02.2020); [↑](#footnote-ref-28)
29. Кредитование малого и среднего бизнеса в России по итогам 2018 года: экспансия крупных банков. https://raexpert.ru/researches/banks/msb\_2018#part4 (дата обращения 3.02.2020). [↑](#footnote-ref-29)
30. Радионов В.В. Менеджмент. Учебно-методический комплекс/ Радионов В.В. Чередникова Л.Е., С.В. Петухова. –Новосибирск. НГАЭиУ, 2004, - С.16 [↑](#footnote-ref-30)
31. Молотков Ю.И. Менеджмент социально-экономических объектов: учеб. Пособие/ Ю.И. Молотков; СибАГС. - Новосибирск, 2004. – С.42. [↑](#footnote-ref-31)
32. Федеральный закон "О применении контрольно-кассовой техники при осуществлении расчетов в Российской Федерации" от 22.05.2003 N 54-ФЗ (последняя редакция). [↑](#footnote-ref-32)
33. VII ежегодный рейтинг инвестиционной привлекательности регионов (<http://www.ra-national.ru/sites/default/files/Obzor_Rating_Investment_Regions_VII_2020.pdf>) [↑](#footnote-ref-33)
34. ГОСТ Р ИСО 9000: 2015. Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь (см. ISO 9000: 2015 «Quality management systems – Fundamentals and vocabulary») [↑](#footnote-ref-34)
35. Кузнецов Е. В. Теория организации: учебник для бакалавров/ Е. В. Кузнецов, Е.В. Мелякова. – М.: Издательство Юрайт, 2015. - 365 с. [↑](#footnote-ref-35)
36. Голяков С.М. Бизнес-планирование на малых и средних предприятиях // Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент. 2003. №4. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/biznes-planirovanie-na-malyh-i-srednihpredpriyatiyah-1 (дата обращения: 11.03.2020). – С.53 [↑](#footnote-ref-36)
37. Маленков Ю.А. Стратегический менеджмент: учеб. / Ю.А. Маленков. – М.: Проспект, 2012. – 244 с. [↑](#footnote-ref-37)
38. Росстат раскрыл сложности с оценкой вклада МСП в экономику. [Электронный ресурс] // Новостной портал «РБК» - код доступа: https://www.rbc.ru/newspaper/2019/11/01/5db9abe99a794773c1fbd2e0 [↑](#footnote-ref-38)
39. Cunha, Luciano. Manufacturing Pioneers Reduce Costs By Integrating PLM&ERP. – onwindows.com Retrieved 15 May 2020 [↑](#footnote-ref-39)
40. Hill Jr., Sidney. How to Be a Trendsetter. Dassault and IBM PLM Customers Swap Tales From The PLM Front // COE newsnet. Archived from the original on 13 February 2009. Retrieved 15 May 2020 [↑](#footnote-ref-40)
41. 1. Вальднер, Жан-Батист, CIM: Principles of Computer-Integrated Manufacturing, John Wiley & Sons, 1992, ISBN 0-471-93450-X [↑](#footnote-ref-41)
42. Buttle, F., Maklan, S.: Customer Relationship Management: Concepts and Technologies. Routledge (2019). – С. 6 [↑](#footnote-ref-42)
43. Leon, Alexis. Enterprise Resource Planning.— 2nd.—New Dehli: McGraw-Hill, 2008.— С.224.— 500с.—ISBN 978-0-07065680-2- С.4, 6 [↑](#footnote-ref-43)
44. . История развития CRM. [Электронный ресурс]. - режим доступа: <http://www.voit.pro/blog/istoriya-razvitiya-crm/> ( дата обращения: 20.05.2020) [↑](#footnote-ref-44)
45. .ИПП исследовал рынок CRM в России. [Электронный ресурс]. - Режим доступа <https://ipp.spb.ru/news/company/ipp-issledoval-rinok-CRM-v-rossii> ( дата обращения: 20.05.2020) [↑](#footnote-ref-45)
46. CRM Market Size, Share & Trends Analysis. [Электронный ресурс]. // CRM Report - Режим доступа <https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/customer-relationship-management-crm-market> (дата обращения: 20.05.2020) [↑](#footnote-ref-46)
47. Информация о компании ООО «Альфапром» // Статистический портал «СПАРК» - режим доступа: <http://www.spark-interfax.ru/> ( дата обращения: 21.05.2020) [↑](#footnote-ref-47)
48. Рейтинг CRM-систем 2020. [Электронный ресурс]. // Новостной портал «CRMIndex» - Режим доступа: https://crmindex.ru/products?page=2 (дата обращения: 20.05.2020) [↑](#footnote-ref-48)