

МИНИСТЕРСТВО ПРОСВЕЩЕНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
КРАСНОЯРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ им. В.П.АСТАФЬЕВА
(КГПУ им. В.П. Астафьева)

Институт психолого-педагогического образования
Кафедра экономики и менеджмента

ВАЙГУЛЬТ НИНА АЛЕКСАНДРОВНА

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

ОПТИМИЗАЦИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МАЛОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент

Направленность (профиль) образовательной программы
Менеджмент организации

ДОПУСКАЮ К ЗАЩИТЕ

И.о. заведующий кафедрой
д-р экон. наук, профессор
Владимилова О.Н.

Руководитель
старший преподаватель Москвин С.Н.

Руководитель
д-р экон. наук, профессор
Владимилова О.Н.

Дата защиты 22.06.2020
Обучающийся

Вайгулт Н.А.

Оценка

Красноярск 2020

ЗАДАНИЕ НА ВЫПУСКНУЮ КВАЛИФИКАЦИОННУЮ РАБОТУ
 федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования
 «Красноярский государственный педагогический университет им. В.П. Астафьева»

Институт психолого-педагогического образования

Кафедра экономики и менеджмента

Обучающийся: Вайгуль Нина Александровна

Код, направление подготовки, направленность (профиль) образовательной программы:

38.03.02 Менеджмент, Менеджмент организации

Курс 5, группа **OZ-B15H(N)**, 555

Тема Оптимизация деятельности малого предприятия

Руководитель: старший преподаватель С.Н. Москвин

(Ф.И.О., ученая степень, ученое звание, должность)

Срок сдачи завершенной работы руководителем: 08.06.2020г.

(за 6 недель до защиты)

Перечень вопросов, подлежащих разработке: *Изучение литературы, составление плана; написание основной части; написание введения, заключения, оформление библиографического списка, подготовка к защите, защита*

ПЛАН-ГРАФИК ВЫПОЛНЕНИЯ РАБОТЫ

Этапы работы	Сроки выполнения	Вид отчетности	Отметка руководителя о выполнении
1. Изучение литературы, составление плана	Не позднее 2-х недель после закрепления темы ВКР октябрь-ноябрь	Оглавление (проект плана), предварительный список использованных источников	<i>В. Москвин</i>
2. Написание основной части	декабрь-март	Текст (черновой вариант)	<i>В. Москвин</i>
3. Написание введения, заключения, оформление списка использованных источников	Не позднее чем за 6 недель до предзащиты апрель	Текст, введение, список использованных источников	<i>В. Москвин</i>
4. Доработка, исправление ошибок	май	Текст вместе с листом замечания	<i>В. Москвин</i>
5. Подготовка к защите	За месяц до защиты, после прохождения предзащиты май-июнь	Текст доклада, слайдовая презентация ВКР	<i>В. Москвин</i>
6. Защита	В сроки ГИА июнь	Приказ о допуске к защите, размещенная в ЭБС ВКР (не менее 5 дней до защиты), сданная за 2 дня до защиты ВКР в ГЭК, протокол защиты	<i>В. Москвин</i>
Консультации	Согласно утвержденному кафедрой графику консультаций	Текст работы	

Утверждено на заседании кафедры, протокол № 4 от 17.04.2020,

Заведующий кафедрой _____

(подпись)

Руководитель _____

(подпись)

Задание принял к исполнению _____

(подпись)

(расшифровка подписи)

(расшифровка подписи)

(расшифровка подписи)

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	4
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОПТИМИЗАЦИИ МАЛОГО ПРЕДПРИЯТИЯ	8
1.1. Сущность и содержание понятия малого предприятия.....	8
1.2. Особенности деятельности малого предприятия.....	14
Выводы по главе 1.....	23
ГЛАВА 2. РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО ОПТИМИЗАЦИИ МАЛОГО ПРЕДПРИЯТИЯ НА ПРИМЕРЕ ИП ХОХЛОВА Е.Н.	24
2.1. Организационно-экономическая характеристика ИП Хохлова Е.Н.....	24
2.2. Анализ и оценка деятельности организации на основе SWOT-анализа ...	29
2.3. Рекомендации по оптимизации деятельности ИП Хохлова Е.Н.	36
2.3. Оценка эффективности реализованных мероприятий	42
Выводы по главе 2.....	45
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	47
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК	51
ПРИЛОЖЕНИЯ	57

ВВЕДЕНИЕ

В современных условиях результативность деятельности малого предприятия является ключом к достижению успешных экономических результатов, в связи с этим необходимо постоянного развития в данном направлении. В системном плане повышение результативности предприятия представляет собой совокупность форм, методов и приемов обеспечения общей эффективности деятельности малого предприятия в финансовой среде. Такое соединение осуществляется исходя из заданных целей системы и функций ее отдельных элементов коммерческой деятельности.

Формирование результативности и эффективности деятельности малого предприятия в целях перспективного обеспечения возможностей для создания и использования доходов и финансовых ресурсов, а также создание предпосылок для выполнения обязательств перед покупателями, государством и поставщиками, является главной целью экономической (коммерческой) деятельности современных малых торговых предприятий.

Нахождение причин срыва нормального кругооборота дает возможность принимать решения по методам их ликвидации. Правильная работа со сбытом и стимулирование спроса обеспечивает преобладание денежных доходов над денежными расходами, реализация необходимых инвестиций, возможность появления запасов на возмещение ущерба или убытка при формировании рискованных ситуаций.

Актуальность представленной темы в том, что в обстоятельствах рыночной экономики стабильность и устойчивую результативность предприятия можно обеспечить только с помощью эффективного управления товарными запасами и оптимизации деятельности предприятия.

Управление товарными запасами решает комплекс организационноэкономических вопросов формирования и поддержания ассортимента товаров на определённом уровне, с другой стороны одной из

главных задач управления товарными запасами является обеспечение ускорения оборачиваемости средств, вложенных в запасы товаров.

Необходимость управления товарными запасами связана с изменениями спроса на конкретные товары. Переизбыток товаров, так же как и их дефицит ведут к нежелательным экономическим последствиям. В первом случае увеличиваются издержки на хранение товаров, товары морально устаревают, теряют потребительские свойства. Во втором случае не удовлетворяется спрос потребителей, и как следствие, ухудшаются экономические и финансовые показатели предприятия.

Основные управленческие решения в отношении запасов касаются определения сроков и количества товара и влияют на стоимость закупаемых товаров, величину затрат, величину расходов, на хранение запасов и размер ущерба, возможного отсутствия запасов. Планирование, как центральный элемент управления, содержит систему основ, способов, форм, и способов регулировки рыночного механизма в области применения ограниченных ресурсов с целью увеличения конкурентоспособности предприятия. Значительные объемы средств, вкладываемых в запасы, придает проблеме управления ими первостепенную важность. Запас в современном бизнесе перестает быть только расчетным показателем деятельности, становясь одним из основных объектов управления, обеспечивающих успех предприятия

Объект исследования: ИП Хохлова Е.Н.

Предмет исследования: деятельность ИП Хохлова Е.Н

Цель исследования – Разработка мероприятий по оптимизации деятельности ИП Хохлова Е.Н

Для достижения поставленной цели необходимо применить следующие задачи:

Изучить теоретические аспекты деятельности малого предприятия и выявить способы ее оптимизации

Проанализировать деятельность ИП выявить имеющиеся проблемы

Разработать мероприятия по оптимизации деятельности ИП

Оценить эффективность предложенных мероприятий

В процессе исследования использовались следующие общенаучные методы: финансовый анализ, конкурный анализ, метод оценки маркетинговой среды, сравнение, наблюдение, опрос.

Теоретической базой исследования составили труды отечественных и зарубежных авторов в области экономики, финансов, анализа и диагностики маркетинговой деятельности, в том числе Л.Я. Аврашков, М.В Беспалов, А. Ф. Виноходова, Д.А. Генералова, Г.Ф. Графова, А.В. Графов, О.А. Килина, Р.И.Найденова, А.И.Найденов, С.А Шахватава и других.

Информационную базу исследования составляют законы РФ, подзаконные нормативно-правовые акты, статистические данные, коммерческие данные ИП Хохлова Е.Н. (представленная в приложении).

В работе использовались диалектический и эмпирический методы. Методы группировки и сравнения использовались для анализа выполнения показателей финансово-экономических планов, исследования отклонений фактических показателей от плановых. С помощью метода прогнозирования исследовалось методическое обеспечение составления финансового плана, и определялись параметры оценки его качества.

В ходе исследования на защиту выносятся следующие положения выпускной квалификационной работы:

- 1) Изучено понятие оптимизация деятельности предприятия
- 2) Исходя из анализа складского хозяйства предприятия установлено, что у предприятия имеется склад для хранения, применяется ячеестое хранение запасов, списание запасов осуществляется по принципу FIFO (на полки магазина в первую очередь направляется товар, который пришел первым). По результатам анализа выявлено снижение оборачиваемости запасов, их рост.

3) Разработаны рекомендации по улучшению управления запасами.

4) На основе анализа экономической эффективности предложенных мероприятий сделан вывод, что их внедрение позволит предприятию улучшить финансовые и экономические показатели, а также позволит сократить убытки.

В настоящее время все большее число российских компаний используют сценарное планирование при выборе долгосрочной стратегии развития бизнеса. В результате заметно снижается уровень неопределенности, приобретается большая уверенность в правильности выбранной стратегии, возникает понимание того, как нужно поступать, если события будут разворачиваться по тому, или иному сценарию.

Практическая значимость выпускной квалификационной работы обусловлена тем, что предложенные рекомендации могут быть использованы для повышения результативности деятельности ИП Хохлова Е.Н.

Структура работы: выпускная квалификационная работа состоит из введения, двух глав, разделенных на параграфы, заключения, списка литературы и приложений.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОПТИМИЗАЦИИ МАЛОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

1.1. Сущность и содержание понятия малого предприятия

Современная система предпринимательской деятельности – один из основных элементов рыночной экономики. Опыт различных стран показывает, что малые предприятия (МП) производят часть ВВП, обеспечивают занятость населения, обеспечивая рост уровня жизни и решение многих экономических и социальных вопросов.

При этом МП следует рассматривать в качестве многообразного социально-экономического явления, которое обладает несколькими важнейшими функциями в экономике, в частности можно выделить следующие:

- использование потенциала экономически активного населения без привлечения крупных государственных инвестиций;
- участие в цепочке создания продукции крупных компаний в качестве элемента поддержки и поставки комплектующих;
- участие в цепочке сбыта готовой продукции крупных компаний;
- развитие конкуренции, что является базой для эффективной рыночной экономики;
- привлечение средств населения в национальную экономику;
- развитие инноваций;
- создание новых рабочих мест.

На современном этапе развития региональной экономики малые и средние предприятия приобретают еще более существенную роль. С развитием малых форм хозяйствования многие страны связывают планы на восстановление экономики и планы, обеспечивающие устойчивость экономической системы.

Востребованность развития МП обуславливается такими причинами, как:

- МП не требует, как правило, крупных первоначальных инвестиций и обеспечивает высокую оборачиваемость ресурсов.
- МП способны решать проблемы реструктуризации экономики, занятости населения, формирования и насыщения рынка потребительскими товарами и услугами с учетом изменений в социальных и экономических условиях;
- МП вносят важнейший вклад в обеспечение конкуренции, а она, как известно, является одним из ключевых звеньев в успешном функционировании экономики.

Одной из основных проблем деятельности МП является эффективность, а одна из важнейших целей – это обеспечение эффективности: в целом эффективность означает выполнение любого процесса с наименьшими затратами, потерями и усилиями. В экономике постоянно используются два важнейших показателя, к которым относят:

Эффективность МП – соотношение между фактическими затратами и полученным доходом или продуктом.

Результативность МП – соотношение между запланированными и фактическими результатами.

Собственники малых предприятий более склонны к сбережению и инвестированию, у них всегда высокий уровень личной мотивации в достижении успеха, а это положительно сказывается на деятельности предприятий в целом. Субъекты малого и среднего предпринимательства лучше знают уровень спроса на местных рынках [36].

Согласно данным «Федеральная корпорация по развитию малого и среднего предпринимательства» [41] на начало 2020 г. число субъектов МП РФ составило 5,9 млн. единиц.



Рисунок 1 – Динамика МП РФ за 2016-2019 гг, тыс. ед.[41]

При этом в 2017-2019 гг. продолжился тренд сокращения количества малых (5,9% в 2018 году и 10,7 % в 2019 году) и средних (7,3% в 2018 году и 9,4% в 2019 году) предприятий. Начало 2020 г. доля субъектов МП, занятых в торговле, составила 37,6%, в сфере услуг – 42,4%.



Рисунок 2 – Динамика структуры МП по секторам экономики РФ за 2016-2019 гг., % [41]

Таким образом, одной из основных проблем деятельности МП является эффективность. Одна из важнейших проблем МП – это проблема обеспечения эффективности: в целом эффективность означает выполнение любого процесса с наименьшими затратами, потерями и усилиями.

Показатель, определяемый соотношением экономического эффекта и затрат, сопутствующих данному эффекту, то есть результат деятельности и есть экономическая эффективность. Другими словами, чем больше величина результата деятельности и чем меньше объем затрат, тем выше экономическая эффективность.

Само понятие экономической эффективности можно применить к деятельности предприятия. Важно отметить, что эффективность одного элемента системы не равно эффективности всей системы. Существуют различия при определении эффективности одной компании или всех компаний, трудящихся в данной сфере.

Для того чтобы определить экономическую эффективность предприятия нужно учесть несколько показателей. Техническая сторона эффективности определяется качеством используемых материалов (сырья). Экономическая сторона определяется путем эффективного использования ресурсов (называется факторной или ресурсной эффективностью), а также через показатели общей эффективности.

Ресурсная эффективность оценивается соотношением результата с одним из факторов производства (материалами, капиталом, трудом и т.п). В качестве примеров показателей ресурсной эффективности выступают материалоемкость, материалотдача, производительность труда.

Эффективность деятельности на уровне фирмы определяется на основе анализа прибыльности сбыта. Как отмечает А.Я. Кибанова можно выделить три вида эффективности:

- коммерческую (финансовую) эффективность деятельности МП;
- бюджетную эффективность деятельности МП;
- народнохозяйственную эффективность деятельности МП.

Так же следует отметить, что при рассмотрении проектов в малых компаниях эффективность трактуется как многофакторное комплексное

понятие, отражающее соотношение бюджетных затрат проекта и достигнутого эффекта при реализации бизнес деятельности МП. Таким образом, при оценке эффективности деятельности МП следует исходить из поставленных перед проектом целей и результатов.

Эффект достигается за счет следующих факторов: снижения трудоемкости выполнения функций в результате избавления от излишних, оптимизация несвойственных и дублируемых функций, связей, документации; излишних затрат; осуществления ряда функций с применением персональных компьютеров и других технических средств управления и т.п. [6]

Рассмотрев предложенные разными авторами критерии эффективности деятельности МП используемых в анализе проектной деятельности в сфере управления персоналом, можно подразделить их на две группы:

1. основанные на дисконтированных оценках эффективности деятельности МП (учитывающие фактор времени);
2. основанные на учетных оценках эффективности деятельности МП.

Среди абсолютных показателей выделяют такие как прибыль (или убыток) от основной деятельности, а также прибыль или убыток от прочих видов деятельности, валовую прибыль, операционную прибыль, прибыль до налогообложения, чистую прибыль и т.п. При этом следует учитывать сфере деятельности МП. Так для роста эффективности деятельности торгового предприятия нужно:

- стараться повысить объем реализации на основе роста качества товаров (продукции, услуг, работ), улучшать маркетинговую деятельность;
- проанализировать и ликвидировать причины образования перерасхода финансовых средств на коммерческие и управленческие затраты;
- проводить необходимую оценку продукции, лишившейся первоначального качества;

- улучшать рекламную деятельность, увеличивать результативность некоторых рекламных мероприятий;
- повышать квалификацию кадрового состава, которая сопровождается увеличением производительности их труда;
- разрабатывать и осуществлять действенную систему материального стимулирования работников, которая тесно связана с важнейшими итогами хозяйственной деятельности торгового предприятия и экономией средств и ресурсов;
- разрабатывать и проводить мероприятия, которые направлены на совершенствование морального климата в коллективе, что в результате скажется на росте производительности их труда;
- проводить непрерывный контроль за условиями транспортировки и хранения готовой продукции и сырья;
- проводить целесообразную ценовую политику, которая будет дифференцирована по отношению к конкретным категориям потребителей, обеспечивающую наилучшее сочетание объем продаж и отпускных цен и способствующую увеличению прибыли и объема продаж [12].

Таким образом, следует отметить, что эффективность деятельности МП является экономическим итогом ее финансово- хозяйственной деятельности и проявляется в виде полученной прибыли или убытка, рассчитывающийся как разница между расходами и доходами предприятия, а также прямо воздействующий на уровень ее экономической безопасности и устойчивости.

1.2. Особенности деятельности малого предприятия

Малые предприятия или индивидуальный бизнес создаются с идеи одного человека. Владелец является предпринимателем, который заметил пробел на рынке, либо коммерческую возможность. И превращает свою идею в товарный продукт или услугу. Предпринимательская деятельность подразделяется на микро, малые и средние предприятия. Интенсивный рост экономики государств, в том числе и развития рынка, подразумевает подходящее соотношение всех предпринимателей разных уровней, а точнее как крупные предприятия, так и объекты малых и средних предпринимательств.

Несмотря на то, что крупные организации имеют значительное влияние в экономике страны, государство нуждается в развитии малых предприятий, в свою очередь которые имеют достаточно преимуществ. Таких как: гибкость, способность приспосабливаться к изменениям рыночной динамике, быстрым реагированиям на своих потребителей и сегмента рынка, интенсивным развитием конкурентоспособности и большое количество других доброкачественных отличий.

В современных условиях, можно сказать, что малое предпринимательство находится в таком экономическом пространстве страны, где крупный бизнес явно не будет, занимать свои ниши.

Малое предпринимательство является противоположной стороной теневого рынка и экономики, так как ликвидирует монопольное состояние страны. Еще одна положительная отличительная черта малого бизнеса, это то что он доступен для огромного числа людей, в связи тем что его функционирование не подразумевает и не требует огромных денежных вложений и материально-трудовых ресурсов.

Следует отметить, что малый бизнес выполняет основные функции, присущие предпринимательской деятельности в целом. И в то же время, хотя «лицом» любого развитого государства являются крупные корпорации, а наличие экономической мощи - большой капитал во многом определяет уровень научного, технического и производственного потенциала, реальную основу жизни в странах с рыночной экономикой малые предприятия являются динамичной и гибкой формой деловой жизни. Именно в секторе малого бизнеса создается и циркулирует большинство национальных ресурсов, которые являются питательной средой для среднего и крупного бизнеса. Как показывает опыт развитых стран, малые и средние предприятия играют очень важную роль в экономике, их развитие влияет на экономический рост, ускорение научно-технического прогресса, насыщение рынка товарами необходимого качества, создание дополнительных рабочих мест, то есть эти виды бизнеса решают многие насущные экономические, социальные и другие проблемы. Во всех экономически развитых странах государство оказывает большую поддержку малому бизнесу.

Если рассматривать особенности малого предпринимательства, можно указать на такие особенно важные критерии:

Единство права собственности и конкретное управление малым предприятием.

Важная роль руководства в жизни организации, то есть руководство несет полную ответственность не только за ведение хозяйственной деятельности, но и за процесс производства и все что связано с компанией.

Маленькие рынки сбыта и ресурсов, которые не позволяют организации серьезно влиять на цены, и объём реализации товара в целом

Характерное отношение между потребителями и самими предпринимателями, поскольку малое предприятие рассчитывается персональное обслуживание не большого круга потребителей.

Особенность, которая связана с финансированием. Если большие корпорации берут необходимые ресурсы через фондовые биржи или кредитные механизмы, которые действуют на рынке капитала. Малые или средние предприятия используют свои средства (включая деньги друзей или родственников) или намного меньшие кредиты банков.

Высокая доля оборотного капитала, если сравнивать с основным фондом.

Но, несмотря на активную политику нашего государства, направленную на развитие малого бизнеса в России, этот вид деятельности в нашей стране продолжает испытывать серьезные трудности. Такие как: несовершенство законодательной базы, регулирующей деятельность малых предприятий; отсутствие развитой системы поддержки малого бизнеса на всех уровнях; недостаточность собственных финансовых ресурсов и чрезвычайная сложность процедуры получения кредитов, высокая налоговая нагрузка и т.д.

Все вышесказанное позволяет сделать вывод, что малый бизнес в Российской Федерации является неотъемлемой частью рыночной экономики. Он играет важную роль в развитии страны не только в экономической сфере, но и в политической, научно-технической и, что особенно важно, в социальной сфере, где люди находятся на главном месте. Для процветания бизнеса будут развиваться малые предприятия, и государственная поддержка не нужна. За малым бизнесом стоит будущее нашей страны. По этому необходимо создать благоприятную среду для развития, предотвратить глобализацию бизнеса, и это поможет решить многие насущные проблемы государства. Понимая это, государство проводит активную политику по развитию малого бизнеса, что способствует количественному и качественному улучшению показателей развития малого бизнеса в нашей стране.

Одной из особенностей малого бизнеса является минимальное время и минимальный запас финансовых средств, которые имеются у предпринимателя для принятия решений.

Еще одной особенностью является работа в небольшом коллективе, что может привести к неравномерно распределенной нагрузке на сотрудников. С другой стороны, малое предприятие может активно нанимать сотрудников на сезонные или разовые работы, некоторые частные предприниматели предпочитают заключать договора с компаниями, занимающимися подбором персонала или составлением бухгалтерской отчетности. Подобное разделение труда позволяет предпринимателю сэкономить денежные и человеческие ресурсы.

Малое предприятие, как правило, централизовано: руководитель предприятия в своем подчинении имеет ограниченное число управленческого персонала (заместителя, менеджера по производству, бухгалтера, специалистов по снабжению и сбыту продукции). Функциональное управление на малом предприятии включает: управление инвестициями, инновациями, персоналом, закупками, производством, сбытом продукции и т.д. Также особенностью малого предприятия является то, что эффективность деятельности малых предприятий в решающей степени зависит от системы мотивации и квалификации их работников, включая руководителей, от своевременности совершенствования организационной структуры управления.

Основные принципы работы малого предприятия - это ориентированность на потребительский сегмент. Сбытовая политика зависит от внутренних и внешних условий функционирования организации, для ее разработки необходим их детальный анализ. Рынок предоставляет разные возможности для сбыта и одновременно накладывает различные ограничения. Предприятие должно знать реальное положение дел на рынке и

на этой основе принимать обоснованные управленческие решения по реализации товаров и услуг.

Формирование эффективной маркетинговой политики организации включает следующие составляющие:

- стратегию маркетинга;
- исследование и анализ рынков сбыта и конкуренции, в т.ч. информации об определении спроса и емкости рынка по каждому виду товаров, наличие конкурентов, анализ конкурентоспособности предприятия;
- ассортиментная политика, стратегия в области качества продаж;
- ценовую политику, определяющую метод ценообразования;
- коммуникативную политику (реклама, стимулирование сбыта, личная продажа, прямой маркетинг, спонсорская деятельность) используемую для формирования и поддержания имиджа предприятия.

Формирование ассортимента товаров организации это процесс по подбору групп, видов, сортов и разновидностей продукции в соответствии со спросом потребителей в целях его более полного удовлетворения. Однако, следует отметить, что общими вопросами, которые регламентируют маркетинговую политику организации являются:

1. планирование объемов продаж, установление контрольных показателей и системы отчетности по выполнению планов продаж;
2. установление цены на товары в зависимости от спроса, занятости данной ниши на рынке, аналогичной цены конкурентов, уровня издержек;
3. рекламная компания, ее направление, план мероприятий, бюджет рекламной компании.

Маркетинговая политика организации зависит как от внутренних, так и внешних условий. При этом организации необходим детальный анализ рынка для ее разработки.

Каналами продвижения информации об организации являются: интернет, специальные журналы, справочники. В современном обществе рыночных отношений усиливается конкурентная борьба за лидерство в различных сегментах бизнеса. Репутация и имидж организации являются одним из главных факторов, которые способствуют успешной рыночной деятельности. Именно эти факторы оказывают самое сильное воздействие на клиентов и партнеров компании и являются важными конкурентными преимуществами на рынке. В последнее десятилетие в результате процессов глобализации заметно усилилось соперничество, которое ведут между собой компании, а для развития предприятий крайне важен положительный имидж, как самой организации, так и ее сотрудников, особенно тех, которые являются лицом компании.

Действия компании ориентированы на организацию или обеспечение внешних потребностей компании, основной из которых является обеспечение процесса сбыта товаров, однако, для того чтобы принять наиболее эффективное решение, необходимо знать и понимать некоторые законы экономики и психологии, а также законы поведения потребителей. Положительные факторы и выгода широкого ассортимента всегда очевидна.

В условиях неопределенности и динамичности внешней среды предприятия вынуждены постоянно анализировать угрозы и возможности развития, прогнозировать рыночную ситуацию, выбирать и корректировать цели деятельности и способы их реализации. Оптимизация производственных процессов является неотъемлемым элементом для любого предприятия независимо от его этапа развития. Проблема оптимизации всегда актуальна, поэтому ей нужно уделять особое внимание. Оптимизация производственных процессов включает в себя две цели: улучшение готовой

продукции и снижение общих затрат на ее изготовление. Для достижения этих целей предприятиями используются современное производственное оборудование, меняется концепция работы, и применяются разные методы. Нельзя отрицать, что оптимизация производственных процессов проникает во все сферы предприятия.

В условиях конкуренции на рынке, увеличивая объемы продукции, организация изредка достигает желаемого результата. Такое решение приводит к повышению затрат предприятия. В таком случае нужно отметить понижение цены продукции, обозначить дополнительные характеристики или другие преимущества для клиентов в целях повышения оборота.

Во-вторых, снижение операционных расходов. Оптимизация производственных процессов направлена на повышение эффективности работы сотрудников и уменьшение их численности. Можно отметить также устранение складских помещений и оборудования, которые не находят применение.

В-третьих, рациональное распределение запасов предприятия. Результатом снижения объема запасов является промышленный застой, снижение объемов производимой продукции и ухудшение общей ситуации бизнеса. Поэтому важным является правильность расчета количества и качества запасов. Как результат, увеличивается производительность предприятия, а показатель финансовых затрат падает либо остается на прежнем уровне.

Основными методами по сокращению трат и увеличению доходов являются:

1. тотальная оптимизация процессов, которые происходят на предприятии;
2. бережливое производство.

Что касается принципов тотального метода оптимизации производства, то в этом случае наблюдается привлечение сотрудников к самим процессам

по оптимизации. Так создается отдел или происходит наем специалистов в данной области, разрабатывающих проект. При наличии информации по проекту можно улучшить процессы производства, понизить затраты на закупку сырья и количество бракованных единиц продукции. Особое внимание уделяется таким факторам, как:

- работники компании осведомлены в производственном процессе лучше начальства. Недостатки оборудования, неправильное распределение и использование ресурсов - все это влияет на качество и скорость изготовления продукции;

- при разработке проекта используется мозговой штурм, на котором во внимание принимаются даже самые безумные идеи. Как результат, могут получиться хорошие и любопытные варианты по снижению расходов организации;

- в целях активного участия сотрудников в разработке используется материальное вознаграждение. В коллективе избирается рабочая группа, которая будет ориентировать специалистов;

- деятельность рабочей группы находится под руководством предприятия. Для выполнения задач оптимизации производства необходим контроль и сотрудничество всех слоев персонала.

Бережливое производство. Эта модель оптимизации включает в себя исключение процессов на предприятии, непосредственно приводящих к тратам бюджета. Главным условием является изготовление ограниченного количества товаров и использование ограниченного числа сотрудников. В рамках бережливого метода заметно сокращение трат:

- исключается перепроизводство продукции, т. е. он изготавливает только то количество, которое нужно потребителю;

- сокращается количество запасов продукции, если отсутствует конкретная цель продажи;

- материалы и сырье не хранятся на складах, происходит сокращение производственного цикла;
- затраты на транспортировку материалов больше не требуются из-за смены расположения оборудования и цехов;
- сокращение числа циклов при производстве каждой единицы продукции посредством закупки дополнительного оборудования;
- оптимизируется работа персонала, организуется удобное рабочее пространство для повышения эффективности работы;
- минимизируется возможность изготовления бракованной продукции.

Метод бережливого производства дает возможность получения долгосрочного результата без потери в качестве итоговых товаров. Также следует отметить то, что технология характеризуется ускорением и улучшением рабочих процессов, благодаря чему расходы естественным образом понижаются, а темп производства растет.

Редко, но бывают случаи, что оптимизация деятельности предприятия не приносит видимых результатов. Причиной этого можно назвать факторы:

- отсутствие этапности мероприятий;
- не учитывается сама специфика компании;
- находит применение только механистический подход;
- рекомендации не контролируются и не исполняются руководством.

Потребность в оптимизации процессов рано или поздно возникает в организациях любой сферы деятельности. Для этого организация устанавливает для себя ряд целей и направлений, ориентируясь на которые можно максимально приблизиться к совершенству. Но на определенном этапе развития становится ясно, что дальнейшее продвижение организации по намеченным направлениям может быть более рациональным, что поставленные цели могут быть достигнуты быстрее и с меньшими затратами, если действия тех, кто осуществляет запланированные

мероприятия, будут лучше синхронизированы, если в организации будет какой-либо «стержень», объединяющий все реализуемые программы. Иными словами, нужна управленческая концепция, представляющая собой интегрированную систему менеджмента, позволяющую добиться улучшения по всем показателям, характеризующим работу организации.

Выводы по главе 1.

Таким образом, рассмотрев теоретические основы можно выделить следующие основные результаты исследования по первой главе:

Как показало проведенное в первой главе исследование эффективность, и результативность деятельности малого предприятия является экономическим итогом его финансово- хозяйственной деятельности и проявляется в виде полученного убытка или прибыли, рассчитывающийся как разница между расходами и доходами предприятия, а также прямо воздействующий на уровень ее рыночной устойчивости.

Колеблющийся спрос на продукцию, диверсификация факторов производства и методов обслуживания потребителей, сложная экономическая и политическая обстановка – эти и многие другие факторы являются причинами, по которым российские компании сталкиваются со снижением уровня своей конкурентоспособности, что влечет за собой уменьшение доли рынка и падение уровня рентабельности.

Выбор метода оптимизации индивидуален для каждого предприятия, он должен быть обусловлен факторами и условиями, которые сложились на данный момент на предприятии и которые влияют на его функционирование. Улучшение существующих процессов требует пересмотра устоявшихся взглядов на принципы управления, изменения иерархической структуры предприятия, разрушения стереотипов.

ГЛАВА 2. РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО ОПТИМИЗАЦИИ МАЛОГО ПРЕДПРИЯТИЯ НА ПРИМЕРЕ ИП ХОХЛОВА Е.Н.

2.1. Организационно-экономическая характеристика ИП Хохлова Е.Н.

Предприятие ИП Хохлова Е.Н. представляет часть рынка розничной торговли г. Красноярска с 2013 г. зарегистрировано ОГРНИП

ИП Хохлова Е.Н. – это микропредприятие по продаже предметов домашнего быта для дома и дачи. Магазин расположен г.Красноярск ул. Мирошниченко 3.

Магазин расположен в удобном для покупателя месте, недалеко от автобусной остановки, в жилом районе. Наибольший поток покупателей наблюдается с 16:30 до 20:00 часов.

ИП включен в Реестр малого и среднего предпринимательства, категория: микропредприятие.

Налоговой базой по ЕНВД является вмененный доход (ВД), который рассчитывается по формуле:

$$ВД = БД * ФП * К1 * К2$$

БД – базовая доходность – условный доход за месяц, который устанавливается для каждого вида деятельности. Величина базовой доходности утверждается на единицу физического показателя, который характеризует вид деятельности.

ФП – физический показатель в единицах, зависящих от вида деятельности, например, количество транспортных средств, площадь (в кв. м), работник и т.п.

$$ВД = 1800 * 36 * 0,4 * 1,569$$

$$ВД = 40668,48$$

Расчет ЕНВД в 2020 году производится по формуле:

$$ЕНВД = ВД * НС$$

$$ЕНВД = 40668,48 * 15\%$$

ЕНВД = 6100руб.

НС – налоговая ставка, равная 15%.

ИП Хохлова Е.Н. реализует свою торговую продукцию по следующим каналам сбыта:

- Розничная продажа продукции на торговой площадке магазина.
- Доставка продукции частным клиентам по заявкам.
- Реализация продукции оптовым покупателям.

Цепочка сбытовой деятельности ИП Хохлова Е.Н. представлена на рисунке 3.

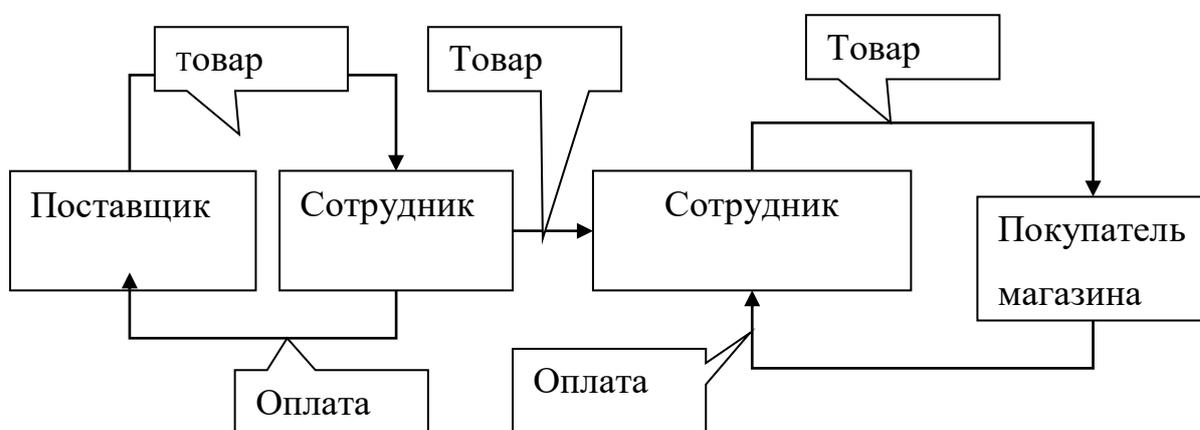


Рисунок 3. Построение цепочки сбытовой деятельности ИП Хохлова Е.Н.

Планирование закупочной и сбытовой деятельности, а также финансовый контроль планов сбыта в ИП Хохлова Е.Н. контролирует владелец бизнеса. Реализацией планов занимается торговый персонал и товаровед.

Количество работников 5 чел. (вместе с владелицей бизнеса).

Организационная структура включает относительно небольшое число уровней иерархии, подчинены непосредственно владельцу ИП Хохлова Е.Н.

Проведем оценку состава и динамики финансовых результатов деятельности магазина ИП Хохлова Е.Н. (таблица 1).

Таблица 1

Анализ состава и динамики прибыли магазина ИП Хохлова Е.Н.[23]

Наименование показателя	Значение показателя			Абс. изменение		Относит. Изм., %
	2017г.	2018г.	2019г.	2018 к 2017	2019 к 2018	
Доход, тыс. руб	3889.01	4218.14	4338.83	329.13	120.69	112
Себестоимость, тыс. руб.	2851.95	2970.83	3087.41	118.88	116.58	108
Валовая прибыль, тыс. руб.	1037.06	1247.31	1251.42	210.25	4.11	121
Коммерческие расходы, тыс. руб.	863.41	731.06	865.26	-132.35	134.20	100
Прибыль от продаж, тыс. руб.	173.65	516.25	386.16	342.60	-130.09	222
Прочие доходы, тыс.руб.	74.28	84.89	132.97	10.61	48.08	179
Прочие расходы тыс.руб.	173.15	217.30	272.06	44.15	54.76	157
Прибыль до налогообложения, тыс.руб.	74.78	380.46	203.39	305.68	-177.07	272
Чистая(нераспределенная)прибыль, тыс.руб.	61.55	366.5	188.95	305.30	-177.90	307

На рисунке 4 представлена динамика основных показателей финансовых результатов магазина за 2017-2019 гг.

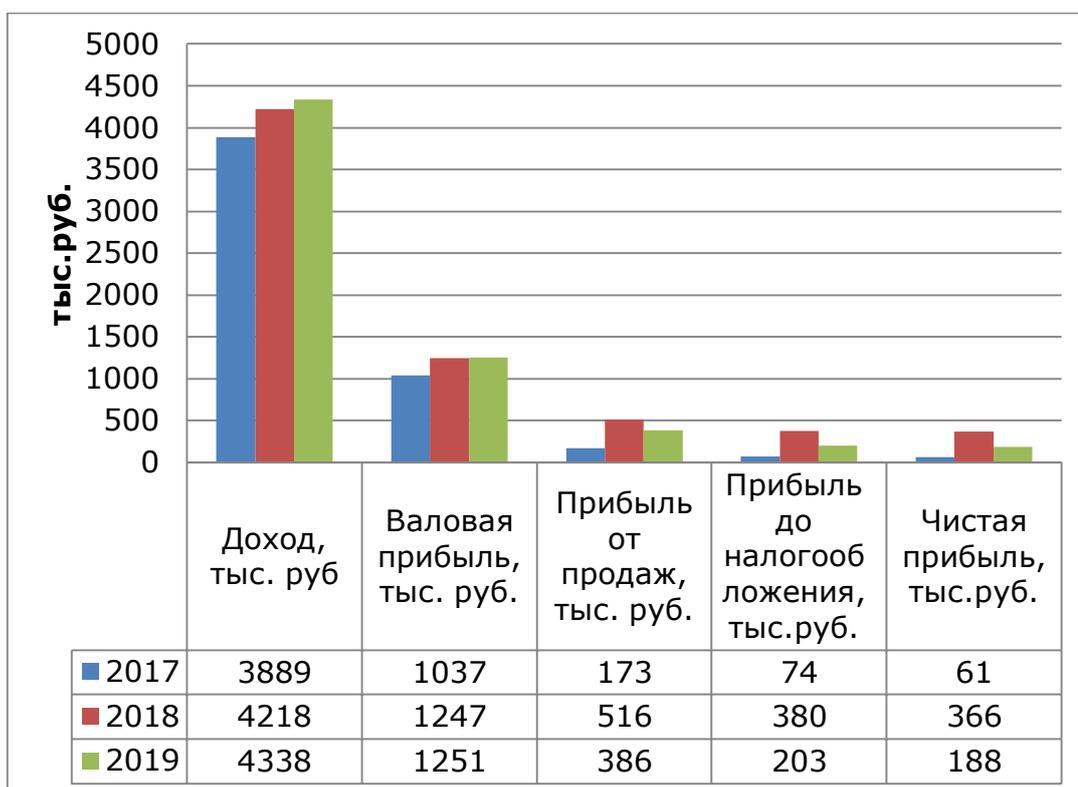


Рисунок 4. Динамика основных показателей финансовых результатов деятельности магазина ИП Хохлова Е.Н. за 2017-2019 гг.

Изменение выручки магазина ИП Хохлова Е.Н.:

За 2018 г.: +329.13 тыс. руб. или 8,5 %

За 2019 г.: +120.69 тыс. руб. или 2,9%

Себестоимость деятельности магазина ИП Хохлова Е.Н.:

За 2018 г.: +118.88 тыс. руб. или 4,2 %

За 2019 г.: +116.58 тыс. руб. или 3,9%

Полученная валовая прибыль магазина ИП Хохлова Е.Н.:

За 2018 г.: +210.25 тыс. руб. или 20,3%

За 2019 г.: +4.11 тыс. руб. или 0,3 %

Коммерческие расходы магазина ИП Хохлова Е.Н.:

За 2018 г.: -132.35 тыс. руб. или – 15,3 %

За 2019 г.: +134.20 тыс. руб. или 18,4%

Полученная сетью прибыль от продаж магазина ИП Хохлова Е.Н.:

За 2018 г.: +342.60 тыс. руб. или 197 %

За 2019 г.: -130.09 тыс. руб. или -25,5%

Чистая прибыль магазина ИП Хохлова Е.Н.:

За 2018 г.: +305.30 тыс. руб. или в +6 раз

За 2019 г.: -177.90 тыс. руб. или -48,5 %

Достигнутый уровень дохода в 2019 г. в 4338.83 тыс. руб. обеспечил прирост выручки магазина ИП Хохлова Е.Н. на 449.82 тыс. руб., или на 11,6%.

При этом следует отметить, что уровень прибыли от продаж магазина ИП Хохлова Е.Н. достиг 386.16 тыс. руб., т.е. вырос на 12,4 % при росте затрат на 6,4% что обеспечило рост чистой прибыли на 127.40 тыс. руб.

Оценка данных таблицы 1 показывает, что показатели сбытовой результативности деятельности магазина ИП Хохлова Е.Н. демонстрируют снижение темпов развития в 2019 г. по сравнению 2018 г.

Проведем факторный анализ финансовых результатов за 2018-2019 гг.:

Изменение прибыли:

$$\Delta P = P_1 - P_0 = 188.95 - 366.85 = -177.90 \text{ тыс. руб.}$$

Индекс изменения продажной цены 1,2

Выручка текущего периода в ценах прошедшего:

$$4338.83 / 1,2 = 3615.69 \text{ тыс. руб.}$$

Фактор «Прирост/снижение объема продаж»:

$$\Delta Q = Q_1 / Q_0 * 100 = (3615.69 / 4218.14 * 100) - 100 = -14,21\%$$

Фактор «Влияние снижения объема»:

$$\Delta P_1 = P_0 * \Delta Q / 100 = 366.85 * (-14,21) / 100 = -52.13 \text{ тыс. руб.}$$

Фактор «Влияние себестоимости»:

$$\Delta P_2 = C_0 - C_1 = 2970.83 - 3087.41 * 1,2 = -734.06 \text{ тыс. руб.}$$

Фактор «Влияние коммерческих расходов»:

$$\Delta P_{K2} = C_{K0} - C_{K1} = 731.06 - 865.26 * 1,2 = -307.25 \text{ тыс. руб.}$$

Фактор «Влияние изменения стоимости при продаже»:

$$\Delta P3 = Q1 - Q2 = 4338.83 - 3615.69 = +723.14 \text{ тыс. руб.}$$

Фактор 4 «Влияние структуры»:

$$\Delta P4 = \Delta P - (\Delta P1 + \Delta P2 + \Delta P_{к2} + \Delta P3) = -177.90 - (-52.13 - 734.06 - 307.25 + 723.14) = 548.20 \text{ тыс. руб.}$$

Влияние всех факторов:

$$\Delta P = \Delta P1 + \Delta P2 + \Delta P_{к2} + \Delta P3 + \Delta P4 = -52.13 - 734.06 - 307.25 + 723.14 + 548.20 = 177.90 \text{ тыс. руб.}$$

По результатам видно, что прибыль в периоде 2018-2019 гг. снизилась из-за уменьшения объемов продаж и увеличения себестоимости, коммерческих расходов. Положительное влияние оказало изменение структуры и стоимости продукции при продаже.

Таким образом, можно констатировать, что за 2017-2019 гг. экономическая результативность торгово-сбытовой деятельности магазина улучшились.

Эффективное ведение бизнеса торговой фирмой во многом зависит от уровня организации

2.2. Анализ и оценка деятельности организации на основе SWOT-анализа

Эффективность торговой деятельности И.П.Хохлова во многом зависит от условий и влияющих факторов внешней среды. Для достижения максимального эффекта деятельности предприятия менеджер должен уметь определять важные факторы окружающей среды, которые будут влиять на его организацию, выбирать методы и средства реагирования на внешние воздействия. Организации должны адаптироваться к окружающей среде, чтобы выжить и поддерживать свою эффективность.

Среда прямого воздействия включает факторы, которые непосредственно влияют на организацию:

а) Поставщики. Рынок поставщиков неограничен. Для бесперебойного торгово-технологического процесса необходимо проводить анализ представленных на рынке поставщиков с целью заключения договоров с проверенными и надежными поставщиками.

б) Трудовые ресурсы. Без необходимых специалистов с соответствующей квалификацией торговый процесс не может эффективно функционировать.

в) Государственные законы. Организации обязаны соблюдать не только федеральные законы, но и региональные законы. Государственные органы обеспечивают применение законов в сфере своей компетенции.

г) Потребители. Потребители решают, какие товары и услуги им желательны, то есть они определяют направление и возможности роста организации. В рыночной экономике действует принцип: «потребитель - король рынка».

д) Конкуренты. Руководство компании должно понимать, что неудовлетворенные потребности потребителей создают свободные ниши на рынке для конкурирующих организаций.

В налоговое законодательство постоянно вносятся изменения, затрагивающие регулярные проверки, дополнительные штрафы за налоговые правонарушения. Усиление попыток правительства урегулировать рынок приводит к возникновению различных ограничений в деятельности торговых предприятий, увеличению издержек производства, а значит к снижению рентабельности торговли, снижению прибыли. Рост уровня инфляции отрицательно сказывается на деятельности предприятия. Инфляция обесценивает накопления и денежные поступления предприятия. Поэтому она заставляет оперативно использовать денежные средства. В условиях инфляции в финансовой политике на первый план выдвигаются тактические, краткосрочные задачи управления финансами. Инфляция лишает

предприятие необходимых резервов, накоплений, уменьшает круг источников финансирования.

Российский средний класс, как основная платежеспособная категория населения, больше всего пострадал от стагнации в экономике. С точки зрения розничной торговли, это означает, что наблюдается пониженный спрос. Новый «средний потребитель» значительно обеднел, а значит, в своих решениях ориентируется исключительно на цену.

Для определения направления оптимизации проведем SWOT – анализ магазина ИП Хохлова Е.Н. результаты представлены в таблице 2. SWOT–анализ проводится с целью представления информационной картины внешнего окружения, которая позволит оценить возможности и риски для организации.

Таблица 2

SWOT – анализ магазина ИП Хохлова Е.Н.

Сильные стороны	Слабые стороны
Удобное географическое положение, компетентность работников, наличие постоянных поставщиков и заказчиков, индивидуальный подход к клиенту, относительно низкая ценовая политика, высокое качество товара	Отсутствие большого ассортимента (не всегда учитывается сезонный фактор), насыщенность рынка товарами домашнего обихода, неконкурентоспособный по отношению к крупным сетям магазинов бытовой техники и хозтоваров, повышение издержек, снижение товарооборота.
Возможности	Угрозы
Расширение ассортимента, увеличение объема покупки (с	Возможность появления новых конкурентов, увеличение затрат на

<p>помощью спецпредложений и акций) появление нового торгового оборудования (витрины), государственная поддержка предпринимателей во время кризиса, снижение сумм налоговых вычетов.</p>	<p>арендную плату, снижение общего уровня покупательской способности, неблагоприятные демографические изменения, замедление темпов роста рынка, рост инфляции, нестабильная обстановка на внешнем рынке, неоправданный рост цен.</p>
--	--

В результате проведения SWOT–анализа (таблица 2), оценки сильных и слабых сторон предприятия сферы розничной торговли, оценки его возможностей и угроз, выявляются проблемы, препятствующие эффективной работе торгового предприятия и в связи с этим определяется набор целей, достижение которых позволит устранить имеющиеся проблемы.

Из таблицы SWOT – анализа следует, что основные слабые стороны магазина это: не всегда учитывается сезонность товаров (летом на складе остается товар зимнего ассортимента и наоборот), имеется наличие товара низкого спроса. Не смотря на то, что товары для дома необходимы всегда, на рынке присутствует перенасыщение товарами домашнего обихода.

Было установлено, что предприятие ИП Хохлова имеет свой круг покупателей, которые тяготеют к приобретению товаров в магазине исследуемой компании. Рынок товаров домашнего обихода в розницу в России достаточно развит, но не является стабильным.

Так как внешняя и внутренняя среда постоянно изменяются под воздействием деятельности, как самого торгового магазина, так и других факторов, то необходимо выявить ограничения, возможности, сильные и слабые стороны торговли в изменяющейся среде. И на основе полученных

результатов, внести изменения в выбранную стратегию. Выявить и соотнести между собой ограничения и возможности, слабые и сильные стороны конкурентов поможет SWOT-анализ таблица 3.

Таблица 3
SWOT-анализ по конкурентам.

	Конкурент 1	Конкурент 2
Название	Магазин сантехники	Магазин хозяйственных товаров
Сильные стороны	Наличие финансовых ресурсов, давно работают на рынке, рассчитан на высокий материальный достаток.	Удобное месторасположение, большой ассортимент, умеренная ценовая политика.
Слабые стороны	Высокий уровень закупочных цен на продукцию, отсутствие большого ассортимента мелкой бытовой техники, высокие цены, среднее качество товаров. Не профессиональные кадры.	Высокий уровень закупочных цен на продукцию, нехватка складских помещений, что в свою очередь снижает скорость товарооборота, разнородный ассортимент товара, вывеска, не соответствующая ассортименту продукции
Возможности	Расширение специализации, появление нового торгового оборудования, привлечение инвесторов.	Расширение специализации, появление нового торгового оборудования, привлечение инвесторов.
Угрозы	Возможность появления новых конкурентов, неудовлетворенность клиентов качеством продукции, снижение общего уровня покупательской способности.	Возможность появления новых конкурентов, неудовлетворенность клиентов качеством продукции, снижение общего уровня покупательской способности.

Итак, анализируя SWOT – анализ ИП Хохлова и главных конкурентов видно, что главными конкурентными преимуществами организации являются: расширение ассортимента (за счет использования складских помещений), увеличение объема покупки (с помощью спецпредложений и

акций), использование более широкого ассортимента продукции, которое позволит повысить качество и снизить стоимость предоставляемых товаров; введение системы накопительных скидок и индивидуального подхода к потребностям каждого клиента.

В таблице 5 представлена характеристика и произведена оценка сила конкурентной позиции ИП Хохлова. В таблице 5 представлены параметры конкурентоспособности:

В каждой группе автором самостоятельно присвоена всем показателям балльная оценка от 0 до 5, что соответствует градации значений от «плохо/слабо/неудовлетворительно» до «хорошо/широко/отлично». Оценка произведена на основе личного опыта и визуальных наблюдений на момент написания выпускной квалификационной работы, поскольку подобных исследований в Красноярске не проводилось.

Таблица 5

Анализ конкурентоспособности ИП Хохлова

Наименование группы /Оцениваемого параметра	Конкуренты		ИП Хохлова
	Магазин сантехники	Магазин хозяйственных товаров	
Уровень цен (ценовая политика)	4	4	4
Программы лояльности(бонусы, скидки и т.п.) для покупателей	4	5	3
Частота проведения	4	5	3
Масштабы охвата покупателей	4	4	3
Наличие широкого ассортимента	5	5	4
Наличие удобной парковки	3	3	3
Время существования на рынке, лет	4	5	4
Режим работы	5	5	5

Удобство расположения (транспортная доступность)	4	4	5
Активность связей с местными производителями	3	3	4

Поданным таблицы 5 установлены следующие конкурентные преимущества: более выгодное территориальное расположение. Свою роль в повышении конкурентоспособности сыграло также сотрудничество с местными производителями. Но если по показателю охвата рынка видны значительные расхождения, то по остальным группам уже видно, что И.П. Хохлова проигрывает конкурентам, в том числе и по показателям ассортимента предлагаемой продукции.

У конкурентов – наличие более активной позиции в отношении программ лояльности.

В процессе исследования внешней среды ИП Хохлова Е.Н. выявлены наиболее значимые факторы: рост конкуренции, влияние экономических показателей и рост расходов на финансовые результаты деятельности И.П. Хохлова.

– угрозой для дальнейшего развития является увеличение количества конкурентов и растущие цены поставщиков ввиду программы импортозамещения;

– преимущества компании позволяют эффективно расширить рынок сбыта за счет возможности внедрения новых видов товаров и добиваться увеличения оборотных средств для наращивания объемов продаж.

Наибольшее влияние имеют экономические факторы, а именно: насыщенность рынка, сезонность, квалифицированный персонал, растущая стоимость издержек, занятость населения (что переплетается с социальными факторами). В связи с этим возникает необходимость оптимизации деятельности организации.

Как показала оценка факторов внешней и внутренней среды И.П.Хохлова: руководству необходимо обратить внимание на разработку эффективной ценовой политики, организацию службы маркетинга на предприятии. В противном случае фирма может утратить конкурентные позиции и ухудшить свое финансовое состояние. Кроме того, на данный момент существует потенциал для развития, который может быть реализован за счет финансовых ресурсов.

Таким образом, анализ влияния факторов внешней и внутренней среды показал, что на предприятии существуют возможности развития, подкрепленные финансовой базой. Значительное преимущество составляет высокий профессионализм работников. Недостатками являются несовершенная ценовая политика, слабо организованная маркетинговая деятельность, что негативно сказывается на финансовых результатах данного предприятия.

Как было выявлено, наиболее приемлемой на данный момент является стратегия оптимизации деятельности предприятия.

Стратегия оптимизации деятельности направлена на прекращение падения сбыта продукции и оживление хозяйственной деятельности. Она предусматривает повышение объема продаж, прибыли других показателей со следующим их повышением и переход в дальнейшем к этапу роста. Основными фазами ее осуществления являются: экономия ресурсов, ревизия расходов, консолидация (определение терминов и скорости оживления деятельности), оживление и стабилизация.

2.3. Рекомендации по оптимизации деятельности ИП Хохлова Е.Н.

На основании выявленных в результате анализа недостатков, для совершенствования деятельности предприятия необходимо разработать мероприятия по следующим направлениям:

1. В области ассортимента - учет фактора сезонности при планировании оптовых закупок до начала сезона (имеется складская площадь.) Использование товаров-новинок и товаров смежного ассортимента (искусственные елки, спортивный инвентарь, посуда и др.),
2. В области сбыта товара - организации открытой выкладки части товаров, организация поиска товара на заказ, использование скидок на плохо оборачиваемые внесезонные товары (свыше 40 дней) до 20% с созданием стенда у входа о скидках
3. В области финансовой составляющей - резервирование запасов денежных средств на непредвиденные случаи и сезонные закупки

На основе квартальных изменений за ряд лет необходимо определить коэффициент сезонности. Коэффициент сезонности покажет, насколько процентов отклоняется товарооборот данного квартала от среднеквартальной величины в ту или иную сторону под влиянием факторов сезонного характера.

Сезонность продаж товаров магазина ИП Хохлова Е.Н. представлена в таблице 5.

Таблица 5

Определение сезонности сбыта товаров по кварталам магазина ИП Хохлова Е.Н. за 2018-2019 гг.[22]

Квартал	2018 г.	2019 г.	Итого за два года	Средний за два года	Коэффициент сезонности,
	Сумма, тыс. руб.	Сумма, тыс. руб.	Сумма тыс. руб.	Сумма тыс. руб.	
I	873,2	876,4	1749,6	874,8	1
II	1008,1	989,3	1997,4	998,7	0,9
III	1037,7	1132,4	2170,1	1085,05	1,09
IV	1295	1327,7	2622,7	1311,35	1,03
Итого:	4218,1	4338,8	8556,9	4278,45	1,03
Среднеквартальный т/о	1053,5	1081,45	2134,95	1067,475	1,03

Поданным таблицы можно сделать вывод, что наибольший спрос на продукцию магазина ИП Хохлова Е.Н. в III квартале, коэффициент сезонности составил 1.09, а наименьший в II квартале (0.9)

Финансовые ресурсы: для реализации данного мероприятия понадобятся собственные средства в размере 112779 руб., которые пойдут на закупку товара необходимого в данном сезоне. (Приложение В).

Временные ресурсы: проект должен начать работу после 1 месяца подготовки. Срок окупаемости инвестиций составит 4,3 месяца.

Потребители чаще совершают ежедневные походы за покупками в близлежащие магазины. Им нравится появление новых услуг. Продавцам стоит рассмотреть возможность перехода на более компактные форматы и создания необходимой потребителю атмосферы для покупок, в которой гармонично сочетаются технологический прогресс и квалифицированный персонал магазина, обладающий соответствующими знаниями ассортимента и навыками работы с покупателем.

Реакция целевой аудитории на предложение ИП Хохлова Е.Н. определит результативность продаж. Временное снижение цены на товар имеет свои преимущества и недостатки. Некоторые предприятия (как производители, так и торговые посредники), прибегают только к этому виду стимулирования. По их мнению, гораздо выгоднее пойти навстречу экономически оправданным пожеланиям потребителя, чем отвечать на все новые запросы индивидуума в отношении качества и разнообразия продукции. Достоинством этого вида стимулирования является то, что он приводит к созданию круга надежной, постоянной клиентуры.

Для того, чтобы не переусердствовать в подчас опасном для товара и предприятия снижении цен, подчеркнем временный характер своего предложения цены, сопровождая товар соответствующим письменным пояснением или же делая упор на снижении цены с отсрочкой

предоставления скидки. Преимущество данного приема заключается в том, что он позволяет заранее точно оценить стоимость операции, быстро организовать ее в самых простых формах, максимально сократить сроки ее проведения в соответствии с намеченными целями. Этот вид стимулирования продаж является бесценным инструментом, который может применяться без какой-либо предварительной подготовки в тех случаях, когда требуется немедленно отреагировать на действия конкурентов или внести коррективы в политику цен данного торгового предприятия. Потребителю адресуются соответствующие рекламно-информационные сообщения с целью побудить его к покупке в конкретной торговой точке. Размеры снижения цен должны быть достаточно ощутимыми, чтобы на них можно было строить рекламные обращения; достаточно стимулирующими спрос, чтобы компенсировать связанное со снижением цен падение прибыли; и достаточно привлекательными, чтобы заставить прийти потребителя.

Чтобы на предприятии оборотные средства эффективно использовались и приносили прибыль, необходимо уменьшить долю запасов, то есть вести постоянные продажи и не давать им залеживаться на складах. Это повлечет за собой ускорение оборачиваемости оборотных средств, что благоприятно отразится на положении предприятия

Составим план мероприятий по оптимизации деятельности малого предприятия ИП Хохлова Е.Н. План представлен в таблице 6

Таблица 6

План мероприятий по оптимизации деятельности ИП Хохлова Е.Н.

мероприятие	Суть мероприятия	Ожидаемые результаты	сроки
Учет фактора сезонности	Закупка товара сезонного ассортимента до начала сезона	Отсутствие товаров предыдущего сезона на складе и полках магазина. Увеличение прибыли.	1 – 8 мес.
Использование скидок с созданием стенда у входа о скидках	Продажа товаров плохооборачиваемого и внесезонного ассортимента.	ликвидация товаров внесезонного ассортимента, повышение уровня продаж, привлечение новых и	1месяц

		удержание постоянных покупателей. Увеличение прибыли.	
организации открытой выкладки части товаров	Наличие товара не высокого спроса на видных местах.	Увеличение товарооборота товаров не высокого спроса. Увеличение прибыли.	1 – 2 мес.
Организация поиска товара на заказ	Заказ товара у поставщика по желанию покупателя, если товара нет в наличии.	Повышение лояльности постоянных покупателей и привлечение новых, увеличение прибыли магазина	1 - 8 мес.

Информационные ресурсы: необходима информация о рынке товаров «для дома, дачи и отдыха». Для этого необходимо провести маркетинговое исследование и прочитать специальную литературу по бизнес-проектированию, изучить действующее законодательство.

Проводя мероприятия по оптимизации деятельности ИП Хохлова Е.Н., нельзя забывать о стимулировании продаж. Так как целью повышение оптимизации деятельности ИП Хохлова Е.Н. является повышение прибыли, то оно должно как можно больше продавать и по наиболее выгодной цене.

В условиях рыночной экономики большую роль играет продвижение товара с помощью рекламы, потому что многие потребители могут вовсе не знать о существовании магазина предлагающего товар по более выгодной цене и с лучшим качеством.

В современное время человек большую часть информации узнает из цифровых СМИ, поэтому стоит не забывать о данном методе.

Оптимизация деятельности малого предприятия будет направлена на привлечение покупателей и привлечение контрагентов реализации товаров посредством:

- мотивационной программы для покупателя;
- рекламной кампании в интернете;

низкая цена и рамка для поддержки и выделения продукции на полке.

В процессе реализации данного проекта предполагается, что возможно возникновение рисков, которые могут существенно повлиять на развитие бизнеса.

Основные риски проекта представлены ниже:

- Невыполнение обязательств поставщика;
- Нестабильный спрос;
- Резкое снижение покупательской способности населения.
- Повышение арендной платы;
- Товар не соответствующего качества;
- Высокая конкуренция (появление новых конкурентов).

Проведя оценку рисков, можно сделать вывод, что для разрабатываемого проекта существует несколько типов рисков, возникновение которых возможно как на подготовительном этапе, так и на этапе функционирования.

Для минимизации вероятности их возникновения необходимы следующие меры:

- Заключение юридического договора на поставку товаров;
- Маркетинговые исследования спроса на товар;
- Сокращение издержек, пересмотр цен;
- Заключение договора аренды с фиксированным платежом;
- Контроль за качеством закупаемого товара;

Развитие программ лояльности покупателей, расширение ассортимента, повышение качества обслуживания.

В рамках проектирования данного мероприятия предполагается, что товары ИП Хохлова Е.Н. останутся качественным и востребованным, а поток клиентов ежемесячно будет стабильно расти.

2.3. Оценка эффективности реализованных мероприятий

Эффективность – это результат, который можно получить, соизмерив показатели доходности организации по отношению к общим затратам и использованным ресурсам. Если первый показатель выше по сравнению со второй составляющей, значит, цель достигнута, все потребности удовлетворены. Если ситуация наоборот, значит, эффекта не наблюдается и предприятие несет убытки. Суть эффективности состоит в том, чтобы из доступных предприятию ресурсов получать больше результатов производства, окупив затраты на приобретение ресурсов.

В торговой деятельности большое значение имеет система товародвижения (сбытовая логистика). Товародвижение представляет собой деятельность по планированию, практической реализации и контролю за физическим перемещением товаров к потребителю, чтобы они оказались в требуемом количестве доступными для него в нужное время и в нужном месте. За счет совершенствования системы товародвижения можно предложить лучшее обслуживание или снижение цены, привлекая тем самым дополнительных потребителей. Покупателей, как правило, интересуют следующие аспекты товародвижения:

- своевременная поставка товара;
- готовность удовлетворять экстренные запросы клиента;
- аккуратное обращение с товаром при производстве погрузочно-разгрузочных работ;
- готовность принимать назад дефектные товары и быстро заменять их;

- готовность поддерживать товарно-материальные запасы ради клиента.

Проведем оценку эффективности организации от мероприятия по оптимизации деятельности организации.

Для проведения расчета введем следующие прогнозные допущения:

- цены на товар будут следующие: товары для ванной(2800руб.), мелкая бытовая техника(3561,6 руб.), сантехника (6202,5 руб.), пластмассовые изделия (8522 руб.), товары для кухни(26047руб.) Лакокрасочная продукция (12354руб.) хоз.товары(20142руб.) карнизы(7940,2руб.) смесители (20318,4руб) инструмент(4891,5руб.). Закупка товаров на сумму 112779 руб., эта сумма рассчитана при допущении сохранения уровня закупочных цен на уровне 2019 г. то есть незначительно вырастут. Вычислим влияние мероприятий на финансовые результаты деятельности

На приобретение рекламного стенда выделено 20000руб. Все остальные мероприятия не требуют финансовых затрат. Источник финансирования – собственные средства в размере 132779руб.

Финансовый план составлен на 1 год с момента первоначальных инвестиций в проект. Расчеты проведены в рублях. (Приложение В)

Рассчитаем экономический эффект от внедрения мероприятий. Данные для расчета экономического эффекта от внедрения мероприятий занесены в таблицу 7

Таблица 7

Данные расчета экономического эффекта от внедрения мероприятий

Показатель	Фактический результат (2019год) (руб.)	Прогнозный результат (2020год) (руб.)
Выручка от реализации	4338830	4859489,6
Себестоимость.	1353348	1353348

Чистая прибыль от реализации продукции.	386160	422315
расходы	112779	112779

Экономический эффект определяется как разность прибыли от реализации продукции до и после внедрения мероприятий по оптимизации деятельности организации, и рассчитывается по следующей формуле:

$$\mathbf{\mathcal{E}\mathcal{z}} = \mathbf{\mathcal{P}}_1 - \mathbf{\mathcal{P}}_0 \quad (1), \quad \text{где}$$

$\mathcal{E}\mathcal{z}$ - экономический эффект, тыс. руб.

$\mathcal{P}_1, \mathcal{P}_0$ - прибыль от реализации продукции соответственно после и до внедрения мероприятия, тыс. руб.

Экономический эффект составит: $4859489,6 - 422315 = 520659,6$ тыс. руб.

$$T = \frac{\mathbf{K}}{\mathbf{P}}; (2) \quad E = \frac{\mathbf{P}}{\mathbf{K}}, (3) \quad \text{где:}$$

T - срок окупаемости затрат (тот период времени за который они окупаются);

K - капитальные затраты;

P - чистая годовая прибыль с учетом амортизации;

E - коэффициент эффективности.

Срок окупаемости затрат составит: $T = 112779/422315 = 0,3$ года, что составляет примерно 4,3месяца.

Чтобы рассчитать рентабельность продаж, используют классическую формулу:

$$ROS=NI/NS \times 100\%. (4)$$

ROS (Return Of Sales) – рентабельность продаж. Измеряется в %.

NI (Net Income) – чистая прибыль. Измеряется в у.е.

NS (Net Sales) – выручка (нетто), полученная со всех типов продаж. Измеряется в у.е.

За 2019 год рентабельность составила: $386160/4338830 * 100\% = 8,9\%$.

Планируемая рентабельность составит $422315/4859489,6 * 100\% = 9,9\%$

Теперь, опираясь на эти данные, можно выяснить, как изменилась рентабельность продаж за год: $\Delta ROS = ROS_{2020} - ROS_{2019} (5) = 9,9\% - 8,9\% = 1\%$. То есть, в 2020 году рентабельность продаж увеличиться на 1%

Таким образом, в результате реализации мероприятий ожидается получение дополнительной финансовой прибыли от торговли магазина в размере $ЧП_{2019} - ЧП_{2020} = 422315 - 386160 = 46978,68$ руб. что составило 12%.

К результатам внедрения проекта оптимизации организации можно отнести: ликвидация товаров внесезонного ассортимента, повышение уровня продаж, привлечение новых и удержание постоянных покупателей, увеличение прибыли. Отсутствие товаров предыдущего сезона на складе и полках магазина.

Следовательно, мероприятия, разработанные в работе, положительно повлияют на ликвидность и финансовую устойчивость и рекомендуются к реализации.

Выводы по главе 2.

Таким образом, разработав рекомендации оптимизации деятельности малого предприятия можно выделить следующие основные результаты исследования по третьей главе:

В результате внедрения предложенных мероприятий сократится размер торговых запасов, вырастет оборачиваемость, и увеличатся денежные средства и собственный капитал. Уровень чистого оборотного капитала примет положительное значение, а обеспеченность запасов оборотными активами практически нормализуется. Планируется, что реализация мероприятий позволит получить дополнительной финансовой прибыли от торговли магазина в размере 46339,2 руб.

Следовательно, мероприятия, разработанные в работе, положительно повлияют на ликвидность и финансовую устойчивость и рекомендуются к реализации.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Как показало исследование, в рамках концепции управления сбытовой деятельности требуется активное использование каналов сбыта продукции. Стратегия сбыта в маркетинговом аспекте рассматривается, как стратегия доведения продукции от производителя до конечного потребителя в рамках определенного канала сбыта.

В качестве основных этапов оптимизации деятельности организации можно выделить такие как:

1 этап: Проведение стратегического анализ параметров внешней и внутренней среды с позиций развития организации.

2 этап: На основе полученных результатов формирование таких элементов как с целей -приоритеты и задачи по их реализации.

3 этап: Формирование в соответствии с целями-задачами альтернатив организации и выбор стратегии.

4 этап: Практика реализация целей и задач оптимизации в рамках плана реализации стратегии.

5 этап: Осуществление контроля за ходом реализации оптимизации корректировка параметров этапов, при необходимости.

В условиях малого бизнеса основным направлением в современных условиях является стимулирование сбыта, так как текущее состояние рынка характеризуется затоваренностью.

Данные выводы подтвердились и в результате анализа ИП Хохлова Е.Н.

Основной доход малому предприятию приносит продажа товаров для дома и дачи. По результатам проведенного во второй главе данного исследования анализа могут быть выделены и сгруппированы по

качественному признаку основные показатели эффективности деятельности ИП Хохлова Е.Н. за 3 года анализируемого периода:

за 2017-2019 г. наблюдается рост как доходов так и чистой прибыли ИП Хохлова Е.Н.,

анализ показывает достаточно высокие уровни рентабельности основной деятельности и рентабельности продаж ИП Хохлова Е.Н.,

была установлена возможность дальнейшего развития деятельности ИП Хохлова Е.Н.

Результаты анализа деятельности ИП Хохлова Е.Н.:

1. ассортимент ИП Хохлова Е.Н. соответствует целевой аудитории , но не ожиданиям покупателей;
2. ценовая политика построена с учетом покупательной способности основной части целевой аудитории, при этом обеспечивает финансовые показатели – прибыль растет;
3. недостаточная рекламная и маркетинговая активности по взаимодействия в рамках реализации сбыта ИП Хохлова Е.Н.

Для повышения эффективности деятельности малого предприятия по средствам оптимизации деятельности малого предприятия будет являться повышение объёма реализации товаров в ИП Хохлова Е.Н. за счет реализации следующих рекомендованных мероприятий:

Учет фактора сезонности при планировании оптовых закупок до начала сезона (имеется складская площадь.)

1. Использование скидок на плохо оборачиваемые внесезонные товары (свыше 40 дней) до 20% с созданием стенда у входа о скидках
2. Использование товаров-новинок и товаров смежного ассортимента (искусственные елки, спортивный инвентарь, посуда и др.)

3. организации открытой выкладки части товаров
4. Организация поиска товара на заказ
5. резервирование запасов денежных средств на непредвиденные случаи и сезонные закупки

В результате внедрения предложенных мероприятий сократится размер торговых запасов, вырастет оборачиваемость, и увеличатся денежные средства и собственный капитал. Уровень чистого оборотного капитала примет положительное значение, а обеспеченность запасов оборотными активами практически нормализуется. Планируется, что реализация мероприятий позволит получить дополнительной финансовой прибыли от торговли магазина в размере 46339,2 руб.

Следовательно, мероприятия, разработанные в работе, положительно повлияют на ликвидность и финансовую устойчивость и рекомендуются к реализации.

Лист нормоконтроля

Выпускная квалификационная работа выполнена мной, Вайгультом Ниной Александровной самостоятельно, оригинальность текста соответствует требованиям, предъявляемым к такого рода работам и подтверждается справкой об оригинальности текста, сформированной системой проверки «Антиплагиат».

Тема ВКР: Оптимизация деятельности малого предприятия

Нормоконтроль пройден.

Нормоконтролер



С.А. Москвич

(подпись, дата) (расшифровка подписи)

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Федеральный закон от 24.07.2007 № 209-ФЗ «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации» (принят ГД ФС РФ 06.07.2007) // Собрание законодательства РФ, 30.07.2007, № 31, ст. 4006.
2. Анисимов А.С. К вопросу значения финансового анализа для целей управления организацией // Вестник российского университета кооперации. – 2019. - №2. – С.9-11.
3. Абдулабекова Э.М. Маркетинговый анализ и эффективное управление. Маркетинг – контроллинг [Текст] // Актуал. пробл. совр. науки. - 2014. - № 5. - С.18-20.
4. Балдина, Ю.А. Роль и место субъектов малого и среднего предпринимательства в современных экономических условиях / Вестник Удмуртского университета. Серия экономика и право. 2018. Т. 26. №4.
5. Белов А.Н. Разработка теоретической и экономической модели анализа финансового состояния организации // Современные аспекты экономики. – 2019. - №4. – С.5-12.
6. Бизнес-план инвестиционного проекта: отечественный и зарубежный опыт, современная практика/ ред. В. М. Попов [и др.]. - М. : Финансы и статистика, 2016. – 486 с.
7. Буфетова Л.П. Микроэкономика / Л.П. Буфетова, А.В. Соколов, И.А. Сомова. - М.: КноРус, 2017. - 544 с.
8. Вечканов Г.С. Микроэкономика: Учебник / Г.С. Вечканов, Г.Р. Вечканова. - СПб.: Питер, 2019. - 128 с.
9. Власюк Ю. Совместный маркетинг: теория и практика применения [Текст] / Ю.Власюк, М.Хватик // Наука и инновации. - 2016. - № 5. - С.49-53.
10. Галицкова К.В. Оценка финансового состояния как элемент аналитического обеспечения управления организацией // Образование и

- наука без границ: социально-гуманитарные науки. – 2017. - №7. – С.133-138.
11. Голубкова Е. Н. Интегрированные маркетинговые коммуникации / Е. Н. Голубкова. - 4-е изд., перераб. и доп. - М. :Юрайт, 2015. - 344 с.
 12. Гольдштейн Г.Я. Стратегический менеджмент: Учеб. пособие. 2-е изд., доп. Таганрог. URL: <http://www.aup.ru/books/m89/>.
 13. Горфинкель, В.Я. Малое предпринимательство: организация, управление, экономика: учебное пособие / В.Я. Горфинкель, С.В.Земляк, О.М. Маркова и др. М.: Вузовский учебник: ИНФРА-М, 2019- 89с.
 14. Дорман В. Н. Коммерческая деятельность / В. Н. Дорман ; под науч. ред. Н. Р. Кельчевской. — М.: Юрайт, 2018. — 134 с.
 15. Килина О.А., Генералова Д.А. Анализ финансового состояния и хозяйственной деятельности организации // Экономика и управление: современные тенденции: Сборник статей. – Чебоксары: Среда, 2019. – С.48-50.
 16. Кевеш, А.Л. Малое и среднее предпринимательство в России. 2018: Стат.сб./ М 19 Росстат. – М., 2018. – 636с.
 17. Килина О.А., Генералова Д.А. Анализ финансового состояния и хозяйственной деятельности организации // Экономика и управление: современные тенденции: Сборник статей. – Чебоксары: Среда, 2019. – С.48-50.
 18. Коротков А.В. Маркетинговые исследования [Текст] / А.В. Коротков. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. - 303 с.
 19. Кублин И. Проблемы и противоречия развития маркетинговых исследований в современной рыночной экономике / И.Кублин, С.Санинский, В.Тинякова // Пробл. теории и практики управл. - 2015. - N 10. - С.113-119.
 20. Кусраева О.А. Использование традиционных и инновационных маркетинговых практик российскими компаниями: результате

- эмпирического исследования[Текст] / О.А.Кусраева, В.А.Ребязина // Инновации. - 2017. - № 11. - С.65-75.
21. Логинова, А.Г., Юричева, Е.Ю. Актуальные проблемы малого и среднего предпринимательства современной России / Вестник Марийского государственного университета. Серия: Сельскохозяйственные науки. Экономические науки. 2018. Т. 3. № 7. С.80.
22. Ложкомоева Е.Н. Малый бизнес в условиях кризиса: перспективы восстановления и развития / Е.Н.Ложкомоева, Т.В.Нечаева // Микроэкономика. - 2017. - N 2. - С.21-28.
23. Маркетинговая деятельность в условиях современного экономического развития: сборник научных трудов [Текст] // по материалам I Международной научно-практической конференции 17 ноября 2017. –г. Нижний Новгород: Научно-издательский центр «Открытое знание», 2017. – 64 с.
24. Материалы ИП Хохлова Е.Н.- г. Красноярск.
25. Методы исследований в менеджменте / сост. Т. Е. Минякова. – Ульяновск: УлГТУ, 2017. – 112 с.
26. Методы стратегического системного анализа / Киршина Д.С., Тараканова Е.А., Шарапова В.М. // Молодежь и наука. 2019. № 1. С. 57.
27. Минцберг Г. Стратегическое сафари. Экскурсия по дбрям стратегического менеджмента / Г. Минцберг, Б. Альстранд, Ж. Лампель. - Альпина Паблишер, 2017. - 368с.
28. Мирзагалямова А.М. Анализ внешней среды рынка предоставляемых услуг // NovaUm.Ru. 2019. № 17. С. 102-103.
29. О предельных значениях выручки от реализации товаров (работ, услуг) для каждой категории субъектов малого и среднего предпринимательства: постановление Правительства РФ от 13.07.2015 № 702 // СПС «Консультант Плюс» (дата обращения: 10.10.2019г.)

30. О предельных значениях дохода, полученного от осуществления предпринимательской деятельности, для каждой категории субъектов малого и среднего предпринимательства: постановление Правительства РФ от 4.04.2016 № 265 // СПС «Консультант Плюс» (дата обращения: 12.10.2019г.)
31. Особенности влияния внешней среды организации на процесс управления ее деятельностью / Дегтярева Л.Н., Дудин Н.М. // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. 2019. № 6 (40). С. 84-89.
32. Оценка влияния факторов внешней среды на функционирование и развитие предприятия / Кириллова Е.Г., Гатилова Т.М., Акшенцева Н.С. // Политика, экономика и инновации. 2019. № 1 (24). С. 14.
33. Поршнева А.Г. Управление организацией— М.: ИФРА-М, 2018, 248с.
34. Расулова, Л.В. Трактование терминов «малый бизнес» и «малое предпринимательство» в современной литературе / Science Time. 2019. №5 (29): электронный журнал. – URL: <https://elibrary.ru/contents.asp?issueid=1587714> - Дата публикации: 10.01.2017г.
35. Саламатин В.В. Использование SWOT-анализа в стратегическом управлении предприятием // Вестник студенческого научного общества ГОУ ВПО "Донецкий национальный университет". 2019. Т. 3. № 11. С. 221-225.
36. Соломатин А.Н. Экономика, анализ и планирование на предприятии торговли: Учебник для вузов/А.Н. Соломатин, СПб.:Питер, 2015. – 560 с.
37. Сударкин В.Н. Совершенствование маркетинговой деятельности предприятия путем улучшения элементов комплекса маркетинга // Экономика. Менеджмент. Инновации. - 2018. - N 4. - С.46-52.

38. Сухопарова А.В. Малый бизнес глазами предпринимателей: динамика оценки важности проблем в кризисные периоды // журнал «Управленческие науки», 2017. Т. 7 N 1. С. 19-25.
39. Шадченко Н.Ю. К вопросу о проблемах развития малого и среднего бизнеса в России на современном этапе // журнал «Базис», 2018 N 1 (3). С. 5-8.
40. Шарапова Н. В., Борисов И. А., Лагутина Е. Е. Стратегический анализ, или с чего начать? // Экономика и предпринимательство. 2017. № 4-1 (81-1). С. 634-637.
41. Шелобаева И.С. Оценка изменений состояния внешней и внутренней среды как фактор устойчивого развития предприятия // Вестник Тульского филиала Финуниверситета. 2019. № 1. С. 94-98.
42. Шканова Е.В. Основные методы стратегического анализа внешней среды, организации и состояния рынка // Форум молодых ученых. 2019. № 5 (33). С. 1402-1406.
43. Доклад «Отчет о результатах исследования структуры и динамики роста субъектов МП – получателей государственной поддержки (2019)» [Электронный ресурс]. URL: https://gsom.spbu.ru/files/folder_17/otchet_fin_rgb. (дата обращения: 28.03.2020)
44. Единый реестр субъектов малого и среднего предпринимательства // Федеральная налоговая служба: офиц. сайт. - URL: <https://ofd.nalog.ru/statistics.html?statDate=10.12.2019&level=0&fo=7&ssrf=24&t=1584770058928&t=1584770058928> (дата обращения: 15.03.2020г.)
45. Курс МВА по менеджменту=The Portable MBA in Management / науч. ред. А. Куницын; пер. с англ. А. Исаенко, А. Лисовский ; под ред. А.Р. Коэн. - 6-е изд. - М.: Альпина Паблшерз, 2016. - 507 с. [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=229847>

46. Малое и среднее предпринимательство // Правительство России: офиц. сайт. – URL: <http://government.ru/news> (дата обращения: 31.03.2020г.)
47. Министерство экономического развития Российской Федерации: [сайт]. – URL: <https://www.economy.gov.ru> (дата обращения: 27.03.2020г.)
48. Новичков В.И. Управленческая экономика. Теория организации. Организационное поведение. Маркетинг [Электронный ресурс]: учебное пособие / В.И. Новичков, И.М. Виноградова, И.С. Кошель. - Электрон. текстовые данные. - М.: Дашков и К, 2017. - 132 с. - 978-5-394-02811-3. - Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/70879.html>
49. Институт экономики роста им. Столыпина П.В.: [сайт]. – URL: <http://stolypin.institute> (дата обращения: 01.02.2020г.)
50. Экономика // Первый канал: офиц. сайт. – URL: <https://www.1tv.ru/news/economika> (дата обращения: 29.03.2020г.)
51. Банк России: [сайт]. – URL: <https://cbr.ru> (дата обращения: 29.03.2020)
52. <http://www.consultant.ru/online/base/> - справочно-правовая система.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение А

Показатели ИП Хохлова Е.Н. за 2017-2019 гг.

Показатели	Значение	За 2017	За 2018	За 2019
I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ	значение, руб.	116980	59200	52940
	изменение, руб.	-67130	-57780	-6260
	изменение, %	-36,5%	-49,4%	-10,6%
	удельный вес, %	11,1%	5,5%	4,5%
Нематериальные активы	значение, руб.	1280	690	230
	изменение, руб.	-1910	-590	-460
	изменение, %	-59,9%	-46,1%	-66,7%
	удельный вес, %	0,1%	0,1%	<0,1%
Основные средства	значение, руб.	115700	58510	52710
	изменение, руб.	-65220	-57190	-5800
	изменение, %	-36%	-49,4%	-9,9%
	удельный вес, %	11%	5,5%	4,5%
II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ	значение, руб.	936850	1013360	1124000
	изменение, руб.	+176950	+76510	+110640
	изменение, %	+23,3%	+8,2%	+10,9%
	удельный вес, %	88,9%	94,5%	95,5%
Запасы	значение, руб.	300110	329200	357080

	изменение, руб.	-48530	+29090	+27880
	изменение, %	-13,9%	+9,7%	+8,5%
	удельный вес, %	28,5%	30,7%	30,3%
Дебиторская задолженность	значение, руб.	578430	616770	629910
	изменение, руб.	+187890	+38340	+13140
	изменение, %	+48,1%	+6,6%	+2,1%
	удельный вес, %	54,9%	57,5%	53,5%
Денежные средства и денежные эквиваленты	значение, руб.	58310	67390	137010
	изменение, руб.	+37590	+9080	+69620
	изменение, %	+181,4%	+15,6%	+103,3%
	удельный вес, %	5,5%	6,3%	11,6%
III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ	значение, руб.	110370	477220	666170
	изменение, руб.	+61540	+366850	+188950
	изменение, %	+126%	в+4,3раза	+39,6%
	удельный вес, %	10,5%	44,5%	56,6%
Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	значение, руб.	10000	10000	10000
	изменение, руб.	0	0	0
	изменение, %	–	–	–
	удельный вес, %	0,5%	0,5%	0,4%
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	значение, руб.	105370	472220	661170
	изменение, руб.	+61540	+366850	+188950
	изменение, %	+140,4%	в+4,5раза	+40%
	удельный вес, %	10%	44%	56,2%
V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА	значение, руб.	943460	595340	510770
	изменение, руб.	+48280	-348120	-84570
	изменение, %	+5,4%	-36,9%	-14,2%
	удельный вес, %	89,5%	55,5%	43,4%
Заемные средства	значение, руб.	–	413820	412940
	изменение, руб.	0	+413820	-880
	изменение, %	–	–	-0,2%
	удельный вес, %	–	38,6%	35,1%
Кредиторская задолженность	значение, руб.	943460	181520	97830
	изменение, руб.	+48280	-761940	-83690

	изменение, %	+5,4%	-80,8%	-46,1%
	удельный вес, %	89,5%	16,9%	8,3%
Актив/Пассив	значение, руб.	1053830	1072560	1176940
	изменение, руб.	+109820	+18730	+104380
	изменение, %	+11,6%	+1,8%	+9,7%

Приложение Б

Результативность (эффективность) ИП Хохлова Е.Н. за 2017-2019 гг.

Показатели	Значение	2017 г.	2018 г.	2019 г.
Полученные финансовый доход от деятельности	значение, руб.	3889010	4218140	4338830
	изменение, руб.	х	+329130	+120690
	изменение, %	х	+8,5%	+2,9%
Себестоимость деятельности	значение, руб.	2851950	2970830	3087410
	изменение, руб.	х	+118880	+116580
	изменение, %	х	+4,2%	+3,9%
Полученная валовая прибыль	значение, руб.	1037060	1247310	1251420
	изменение, руб.	х	+210250	+4110
	изменение, %	х	+20,3%	+0,3%
Коммерческие расходы	значение, руб.	863410	731060	865260
	изменение, руб.	х	-132350	+134200
	изменение, %	х	-15,3%	+18,4%
Полученная прибыль от продаж	значение, руб.	173650	516250	386160
	изменение, руб.	х	+342600	-130090
	изменение, %	х	+197,3%	-25,2%
Получение иные доходы	значение, руб.	742800	848900	1329700
	изменение, руб.	х	+10610	+48080

	изменение, %	x	+14,3%	+56,6%
Прочие расходы	значение, руб.	173150	217300	272060
	изменение, руб.	x	+44150	+54760
	изменение, %	x	+25,5%	+25,2%
Итоговая прибыль до налогообложения	значение, руб.	74780	380460	203390
	изменение, руб.	x	+305680	-177070
	изменение, %	x	в+5,1раза	-46,5%
Итоговая финансовая результативность по чистой прибыли	значение, руб.	61550	366850	188950
	изменение, руб.	x	+305300	-177900
	изменение, %	x	в+6раз	-48,5%

Приложение В

Планируемый объем продаж продукции за период с мая по апрель.

№	Наименование	Май	Июнь	Июль	Август	Сентябрь	Октябрь	Декабрь	Январь	Февраль	Март	Апрель	
1	Товары для ванной	Объем, в шт.	20	30	50	60	70	80	90	100	110	120	120
		Цена, в руб.	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140
		Сумма, в руб.	2800	4200	7000	8400	9800	11200	12600	14000	15400	16800	16800
2	Мелкая бытовая техника	Объем, в шт.	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	50
		Цена, в руб.	712,32	712,32	712,32	712,32	712,32	712,32	712,32	712,32	712,32	712,32	712,32
		Сумма, в руб.	3561,6	7123,2	10684,8	14246,4	17808	21369,6	24931,2	28492,8	32054,4	35616	35616
3	Пластмассовые изделия	Объем, в шт.	50	100	120	150	180	210	240	270	300	330	330

		Цена, в руб.	170,44	170,44	170,44	170,44	170,44	170,44	170,44	170,44	170,44	170,44	170,44		
		Сумма, в руб.	8522	17044	20452,8	25566	30679,2	35792,4	40905,6	46018,8	51132	56245,2	56245,2		
4	Садово-огородный инвентарь	Объем, в шт.	0	0	50	100	100	100	50	0	0	0	0		
		Цена, в руб.	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	
		Сумма, в руб.	0	0	7500	15000	15000	15000	7500	0	0	0	0	0	
5	Сантехника	Объем, в шт.	50	60	80	100	120	140	160	180	200	220	220		
		Цена, в руб.	124,05	124,05	124,05	124,05	124,05	124,05	124,05	124,05	124,05	124,05	124,05	124,05	
		Сумма, в руб.	6202,5	7443	9924	12405	14886	17367	19848	22329	24810	27291	27291	27291	
6	Инструмент	Объем, в шт.	50	60	90	150	150	150	50	50	50	50	50		
		Цена, в руб.	97,83	97,83	97,83	97,83	97,83	97,83	97,83	97,83	97,83	97,83	97,83	97,83	
		Сумма, в руб.	4891,5	5869,8	8804,7	14674,5	14674,5	14674,5	4891,5	4891,5	4891,5	4891,5	4891,5	4891,5	
7	Товары для кухни	Объем, в шт.	100	150	180	200	220	240	260		150	100	100	100	
		Цена, в руб.	260,47	260,47	260,47	260,47	260,47	260,47	260,47	260,47	260,47	260,47	260,47	260,47	260,47
		Сумма, в руб.	26047	39070,5	46884,6	52094	57303,4	62512,8	67722,2	39070,5	26047	26047	26047	26047	
8	Лакокрасочная продукция	Объем, в шт.	100	150	200	250	250	250	200	100	50	50	50		

		Цена, в руб.	123,54	123,54	123,54	123,54	123,54	123,54	123,54	123,54	123,54	123,54	123,54	
		Сумма, в руб.	12354	18531	24708	30885	30885	30885	24708	12354	6177	6177	6177	
9	Хоз.товары	Объем, в шт.	200	250	300	320	340	360	380	400	420	440	440	
		Цена, в руб.	100,71	100,71	100,71	100,71	100,71	100,71	100,71	100,71	100,71	100,71	100,71	100,71
		Сумма, в руб.	20142	25177,5	30213	32227,2	34241,4	36255,6	38269,8	40284	42298,2	44312,4	44312,4	44312,4
10	Карнизы	Объем, в шт.	20	30	40	50	60	70	80	50	40	30	30	
		Цена, в руб.	397,01	397,01	397,01	397,01	397,01	397,01	397,01	397,01	397,01	397,01	397,01	397,01
		Сумма, в руб.	7940,2	11910,3	15880,4	19850,5	23820,6	27790,7	31760,8	19850,5	15880,4	11910,3	11910,3	11910,3
11	Смесители	Объем, в шт.	20	30	50	70	90	110	130	150	170	190	190	
		Цена, в руб.	1015,92	1015,92	1015,92	1015,92	1015,92	1015,92	1015,92	1015,92	1015,92	1015,92	1015,92	1015,92
		Сумма, в руб.	20318,4	30477,6	50796	71114,4	91432,8	111751	132069,6	152388	172706	193025	193025	193025
Итого			112779	166847	232848,3	296463	340531	384599	405206,7	379679,1	391397	422315	422315	

НОРМОКОНТРОЛЬ
выпускной квалификационной работы
обучающегося ИППО КГПУ им. В.П. Астафьева

Тема ВКР: Оптимизация малого предприятия
 Обучающийся Вайгульт Нина Александровна
 Группа :555гр

п/п	Объект*	Параметры	Соответствует: + Не соответствует: -
1.	Наименование темы работы	Соответствует утвержденной распоряжением директора ИППО	+
2.	Размер шрифта	14	+
3.	Название шрифта	Times New Roman, обычный, цвет – черный	+
4.	Межстрочный интервал	1,5	+
5.	Абзацный отступ (мм)	1,25	+
6.	Поля (мм)	левый край – 3 см.; правый – 1,5 см.; верхний и нижний края по 2 см	+
7.	Выравнивание	Основной текст – по ширине	-
8.	Общий объем работы без списка использованных источников и приложений	не менее 60 страниц текста, включая иллюстрации, таблицы, формулы, приложения (не менее 40 страниц текста без учета приложений)	+
9.	Последовательность приведения структурных частей	Титульный лист. Оглавление. Введение. Основная часть. Заключение. Список использованных источников. Приложения**. Вкладываются в ВКР: отзыв, справка Антиплагиат, согласие на обработку персональных данных, задание на ВКР, лист о прохождении нормоконтроля.	+
10.	Оформление оглавления	Написание ОГЛАВЛЕНИЯ начинается с новой страницы. Название ОГЛАВЛЕНИЯ оформляем заглавными буквами, полужирное начертание текста, по центру страницы, без абзацного отступа. Все разделы оглавления (главы, параграфы, выводы по главам, заключение, список использованных источников и приложения) должны разместиться на одной странице, отделяются от ОГЛАВЛЕНИЯ одним пробелом, выравниваются по ширине, интервал 1,5.	+
11.	Объем и наличие всех структурных элементов введения	от 3 до 5 страниц 1. Актуальность. 2. Проблема исследования. 3. Объект исследования. 4. Предмет исследования. 5. Цель исследования. 6. Задачи исследования. 7. Методологическая и теоретическая основа исследования. 8. Методы исследования. 9. База исследования. 10. Практическая значимость исследования. 11. Описание структуры ВКР.	+
12.	Объем и наличие всех структурных элементов Основной части ВКР	Объем параграфов от 7 до 10 страниц. Выводы в конце параграфов и глав. Выделения по тексту работы (исключить)	+
13.	Объем заключения	2-3 страницы	+

14.	Нумерация страниц	Нумерация страниц сквозная по всей работе, оформляется внизу страницы 14 кеглем по правому краю, номер на первой странице (Титульный лист ВКР) не ставится, нумерация продолжается со второй страницы ВКР – Оглавление (необходимо присвоить второй странице ВКР номер 2, а не 1).	+
15.	Нумерация таблиц, формул, иллюстраций	Нумерация таблиц, рисунков и др. – сквозная по всей ВКР, включая Приложения (нумеруем отдельно каждый вид графического изображения: у таблиц своя нумерация, рисунки также имеют свою сквозную нумерацию т.д.). Если таблица в работе одна, то мер таблицы не указывается, при этом оформление остается таким же.	+
16.	Оформление заголовков	Написание ГЛАВ начинается с новой страницы. Название ГЛАВЫ оформляем заглавными буквами, полужирное начертание текста, по центру страницы, без абзацного отступа, интервал 1,5. Написание первого Параграфа первой главы и первого Параграфа второй главы пишем с новой строки (не отделяем от главы пробелом). Остальные параграфы принято писать или с новой страницы (если более ½ текста предыдущей страницы оформлено текстом), или продолжать страницу предыдущего параграфа (если менее ½ текста предыдущей страницы оформлено текстом). В последнем варианте особенности оформления следующие: необходимо выдержать один пробел между текстом предыдущего параграфа и заголовком нового параграфа, а также один пробел между заголовком нового параграфа и его текстовой части. Название Параграфа оформляем с использованием полужирного начертания текста; первое слово в названии Параграфа пишем с заглавной буквы остальные буквы и слова оформляем строчными буквами без абзацного отступа. Нумерация Параграфов состоит из номера Главы и номера Параграфа. Интервал 1,5. Основной текст от заголовка отделяется одним пробелом.	+
17.	Состав списка использованных источников	Не менее 50 библиографических описаний источников различного типа. (30% из которых опубликованы за последние 3-5 лет) Соответствие источников ГОСТ 7.1-2008. Алфавитный порядок.	+
18.	Приложение (-я)	Наличие Приложений необязательно. Приложения обозначают заглавными буквами русского алфавита, начиная с А, за исключением букв З, Й, О, Ч, Ъ, Ы, Ь. Название ПРИЛОЖЕНИЯ оформляем заглавными буквами, полужирное начертание текста, по центру страницы, без абзацного отступа. Каждое Приложение, входящее в этот раздел, начинается с новой страницы и оформляется в правом верхнем углу: Основной текст от заголовка – Приложение А – отделяется одним пробелом.	+

Выпускная квалификационная работа допускается к защите после устранения выявленных несоответствий.

Нормоконтролер ВКР _____

Фамилия, И.О.

подпись, дата

С результатами нормоконтроля ознакомлен:

Студент _____

Фамилия, И.О.

подпись, дата