

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение высшего
образования
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов экономики и управления
(наименование института полностью)

Кафедра «Управление инновациями и маркетинг»
(наименование кафедры)

38.03.02 Менеджмент

(код и наименование направления подготовки, специальности)

Управлением малым бизнесом

(наименование профиля, специализации)

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему «Повышение эффективности методов управления малым
предприятием (на примере ИП «Мойдодыр»)»

Студент

И. П. Хомякова

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

В.Ю. Моисеева

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Допустить к защите

И.о. заведующего кафедрой, д-р.экон. наук, доцент М.О. Искосков

(ученая степень, звание, И.О. Фамилия)

(личная подпись)

« ___ » _____ 2018 г.

Тольятти 2018

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнила: Хомякова Инна Павловна

Тема работы: «Повышение эффективности методов управления малым предприятием (на примере ИП «Мойдодыр»)»

Научный руководитель: канд. экон. наук, доцент В.Ю. Моисеева.

Цель бакалаврской работы - разработка мероприятий по повышению эффективности текущей деятельности на примере конкретного предприятия сферы услуг.

Для того, чтобы была достигнута цель были поставлены следующие задачи:

- рассмотреть теоретические аспекты проектного управления;
- провести организационно-экономическую характеристику конкретного предприятия;
- провести анализ экономических показателей предприятия;
- выявить недостатки в деятельности предприятия;
- предложить рекомендации по внедрению проектного управления.

В качестве объекта исследования в рамках бакалаврской работы было выбрано следующее предприятие: клининговая компания ИП «Мойдодыр». Предметом исследования в работе является повышения эффективности методов управления малым предприятием.

Методы исследования – анализ, сравнение, описание, прогнозирование и др. Границы исследования – 2015 – 2017 гг.

Практическая значимость работы состоит в том, что её отдельные положения в виде материала 2 и 3 глав могут быть использованы специалистами клининговой компании ИП «Мойдодыр».

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х глав, заключения и списка используемой литературы из 52 источников. Общий объем работы 70 страницы машинописного текста.

Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические аспекты повышения эффективности методов управления малым предприятием	6
1.1 Сущность методов управления малым предприятием.....	6
1.2 Методика повышения эффективности методов управления малым предприятием.....	14
2 Анализ эффективности деятельности ИП «Мойдодыр».....	21
2.1 Организационно-экономическая характеристика ИП «Мойдодыр»	21
2.2 Оценка эффективности деятельности предприятия	32
3 Разработка мероприятий по повышению эффективности деятельности ИП «Мойдодыр» на основе эффективных методов управления малым предприятием.....	38
3.1 Мероприятия по повышению эффективности деятельности предприятия	38
3.2 Расчет экономической эффективности разработанных мероприятий.....	50
Заключение	55
Список используемых источников.....	58
Приложения	63

Введение

На текущем этапе страны с развитой экономикой активно демонстрируют рост инновационной и предпринимательской активности преимущественно в сфере малого бизнеса вследствие устойчивого развития малых предприятий торговли и сферы услуг. По этой причине управление развитием малого предпринимательства в России настоятельно требует соответствующих методик, которые включают индикаторы и показатели оценки с целью принятия соответствующих стратегических решений.

В любое время эффективная управленческая деятельность фирмой выступала важным критерием эффективности функционирования всей компании в целом. В современных рыночных условиях особенно важным является грамотное управление при увеличении конкуренции и существующих рыночных тенденциях.

Особую актуальность вопросы эффективного управления приобретает в сфере малого бизнеса. Более половины субъектов малого предпринимательства не доживают до 2-х лет, а десятилетнего возраста достигает только одна из десяти фирм. Причина этого в большинстве случаев кроется в неэффективном управлении.

Цель выпускной квалификационной работы состоит в изучении управления на предприятии малого бизнеса, исследовании основных этапов организации управления для увеличения эффективности функционирования компанией.

В работе для достижения поставленной цели следует решить такие задачи как:

- изучение понятия управления субъектом малого предпринимательства;
- изучение методических подходов к оценке эффективности управления;

- проведение анализа управления на малом предприятии, которое оказывает клининговые услуги;

- разработка рекомендаций по совершенствованию управления на предприятии малого бизнеса.

Предметом исследования выступает организация управленческих отношений, которые сложились на малых предприятиях.

Объектом исследования является клининговая компания - малое предприятие ИП «Мойдодыр».

Методологическую основу выпускной квалификационной работы составляют российские и зарубежные работы по менеджменту, корпоративной культуре, экономической теории и маркетингу (Афанасьев Н. В., Тихонравов Ю. В., Фатхутдинов Р. А., Соловьев В. С., Мильнер Б. З., Пихлер Й. Х., Каплан Р. С. и др.).

В работе использованы методы сравнительного анализа, наблюдения, методы классификации, теоретического и эмпирического познания, методы изучения динамики и взаимосвязей и др.

Информационной базой работы послужили нормативно-правовые и законодательные акты Российской Федерации, материалы, которые содержатся в трудах отечественных и зарубежных ученых, внутренняя информация и отчетность ИП «Мойдодыр», а также материалы собственных исследований автора.

1 Теоретические аспекты повышения эффективности методов управления малым предприятием

1.1 Сущность методов управления малым предприятием

В теории управления к настоящему времени сложился понятийный аппарат, позволяющий описать систему управления организацией. Тем не менее, в отношении понятий «система управления» и «организационная структура управления» не сложилось единого мнения. Определения этого понятия можно сформулировать следующим образом: система управления – это состав и номенклатура управленческих органов и должностей.

Управление малым предприятием по большей мере аналогично управлению на крупных предприятиях. Однако, есть ряд особенностей. Отличия состоят в том, что на малых предприятиях имеется упрощенная управленческая структура и различные процессы, протекающие на предприятии, меньше управленческих процедур, более неформальные отношения, повышение ответственности каждого работника. Ресурсы малого предприятия значительно ограничены, так как производят сравнительно небольшое количество товаров и услуг.

Вместе с тем, основное конкурентное преимущество малых предприятий – это их умение оперативно изменяться, они, главным образом, не обладают формальными процедурами для наблюдения за средой внешней, для подготовки прогнозов либо контроля и оценки стратегии, которой они в данный период времени руководствуются. На примере крупных и малых предприятий, рассмотрим сравнительную характеристику организации управления в таблице 1. 1 [8, с. 65].

Таблица 1. 1 - Характерные черты крупных и малых предприятий

Управление предприятием	
Крупные предприятия	Малые предприятия (далее - МП)

Продолжение таблицы 1. 1

-менеджер;	-предприниматель-собственник;
-наличие профессиональных знаний по управлению предприятием;	-недостаток профессиональных знаний по управлению предприятием;
-хорошие технические знания в специализированных отделах и штабах (специалисты);	-общее образование технического профиля (генералисты);
-налаженная формализованная структура информационного обеспечения;	- патриархальное руководство;
-незначительная роль интуиции;	-групповые решения почти никогда не принимаются;
- высокая степень профессионального разделения труда;	-значительная роль импровизации и интуиции, роль планирования не является всеобъемлющей;
- удаленность от непосредственного процесса производства;	-перегрузка совмещением функций, если разделение труда затрагивает отдельных сотрудников;
- хорошие возможности для исправления ошибочных решений;	-непосредственное участие в процессе производства;
- возможность для смены кадров.	-отсутствие возможности смены руководящих кадров.
- комплексная организационная структура, ориентированная на деловые интересы;	-единая однолинейная независимая от отдельной личности система, ориентированная на предпринимателя, которую он полностью контролирует сам или с помощью немногочисленного персонала;
- разделение труда;	- многофункциональность;
- система отделов обширна;	-почти нет разделения на отделы;
- информационные каналы, предписанные инструкцией;	-короткие прямые информационные каналы;
- личностные связи слабые;	- личностные связи сильные;
- делегирование функций во многих областях;	-в прямом личностном контакте инструктирование и контроль;
- координирование создает большие проблемы;	- делегирование функций очень ограничено;

- высокая степень формализации;	- почти нет проблем, связанных с координированием;
-низкая степень гибкости	-незначительная степень формализации; высокая степень гибкости.

Среди особенностей менеджмента субъектов малого предпринимательства на любой стадии жизненного цикла необходимо выделить факторы, которые определяют организацию управления в этих компаниях: размер фирмы (количество и состав сотрудников); форма собственности; к какой отрасли относится предприятие, ассортимент и количественный и качественный объем выпускаемой продукции; особенности структуры организации и т.д. [11, с.89].

Продолжительные дебаты ученых западных стран по проблематике определения организаций малого и среднего бизнеса еще не закончены. В нашей стране в настоящее время действует Федеральный закон № 209-ФЗ «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации» (ред. от 27. 11. 2017) [1], в котором определены характерные особенности вопросов нормативно-правового регулирования развития среднего и малого предпринимательства в РФ, в частности, определены конкретные формы поддержки субъектов среднего и малого бизнеса.

Исходя из положений данного закона, коммерческие организации понимают, как субъекты малого бизнеса, где среднее количество работников за отчетный период не выше предельного уровня. В интересующей нас сфере малого бизнеса эта цифра составляет 100 человек. Исходя из этих данных, в соответствии с законом, количество работающих является главным критерием в определении отнесения организаций к малым предприятиям [25, с.19].

Управление является, в первую очередь, системой организационной. Это означает, что оно организовано структурно, то есть включает в себя

звенья, находящиеся на различных ступенях лестницы иерархии и состоящие в отношениях подчиненности [41, с.10].

В системе управления выделяют разные организационные подразделения, которые специализируются на исполнении разных видов работ, их сочетание образует сущность организации управления. Одним из свойств данной организационной системы выступает то, что первичным звеном в ней выступает человек, который объединяется с другими людьми общностью цели исполняемой работы либо общностью объекта, на который они оказывают воздействие. Данная система при этом имеет способность к самоорганизации, то есть может развиваться и функционировать в течение некоторого периода времени без всякого внешнего воздействия [21, с. 64].

В своем составе система организационная обладает объектом (система управляемая) и субъектом управления (система управляющая). Объект исследования в нашей работе - это именно управление, т.е. система управляющая [51]. Принципиальную схему системы управления компанией рассмотрим на рисунке 1.

Система управления обладает разными элементами: организационная структура управления, методы воздействия, процессы в структуре, стиль управления, организационная культура и т.д. [26, с.130].

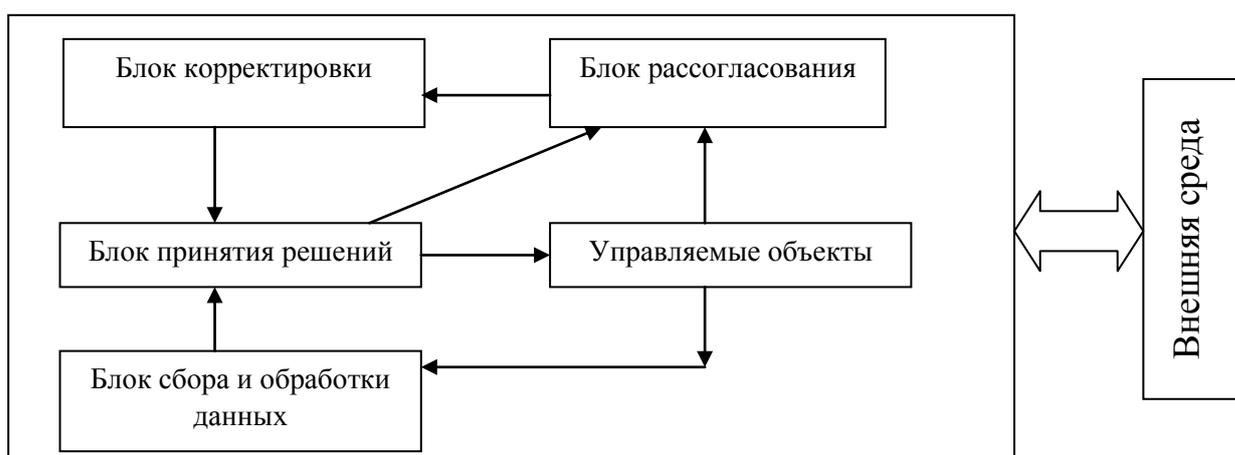


Рисунок 1 – Принципиальная схема функционирования системы управления предприятием

В предприятии выделяются управленческие и производственные функции, которые соответственно реализуются в управленческой и производственной структуре компании.

Совокупность управленческой и производственной структуры составляет организационную структуру компании.

Организационная структура любой компании выстраивается следующим образом. Компания перед собой ставит одну либо возможно одновременно несколько целей. Для успешного достижения поставленных целей нужна реализация деятельности человека (определенных видов функций). Потом следует разобраться в связях, которые возникают при выполнении тех или иных функций (управленческих, производственных)[45, с. 71].

Основу любой системы составляет структура. Структура является особым методом внутренней связи системы, которая выражает её организованность, то есть метод упорядочения системы при помощи расчленения и установления связи ее подразделений. В структуре выражается метод организации целого из отдельных элементов, которые определяются формой, значениями и содержанием этих составных частей.

При нормально функционирующей структуре предполагается установить связи между всеми её элементами и средой внешней. При этом при формировании системы следует реализовать те функции, которые нужны для успешного достижения поставленных целей системы, а для реализации функции необходимо создать структурные подразделения, в которых будут реализованы эти функции.

Организационная структура управления является формой организации управленческого процесса, которая обеспечивает разделение труда работников в коллективе и сочетание деятельности персонала в едином взаимосвязанном процессе в пространстве и во времени. Она характеризуется составом подразделений управленческих органов, соотношением между указанными органами по числу занятого в ней персонала, количеству

принимаемых решений, размеру перерабатываемых данных, взаимоотношениями между подразделениями и технике, которая занята в них [12, с.79].

Исследователи Альберт М., Мескон М., Хедоури Ф. говорят, что структура организации является логическим взаимоотношением уровней управления и функциональных областей, которые построены в такой форме, позволяющей достигать целей организации наиболее эффективно [3, с.250].

Структура, которая сформирована вследствие влияния представленных факторов, должна являться оптимальной для обеспечения эффективного функционирования компании. Покажем в таблице2 список факторов и характеристики оптимальной структуры [15, с.47].

Таблица 1. 2 - Факторы, влияющие на структуру управления предприятия

Признаки оптимальной структуры	Факторы
Некрупные подразделения	Технология
Небольшое количество уровней руководства	Окружение внешнее
Присутствие в структуре групп специалистов	Размер предприятия
Графики работы ориентированы на потребителей	Стратегия бизнеса
Оперативная реакция на изменения	Персонал
Высокий уровень производительности	Система решений
Низкий уровень расходов	Сформировавшаяся структура

На малых предприятиях, отталкиваясь от указанных факторов, выделяются такие типы организационных структур:

- линейная;
 - функциональная;
 - региональная;
 - структура управления, которая ориентирована на специализацию продуктовую;
 - структура управления, которая ориентирована на потребителей
- [18, с.45].

Для компаний малого бизнеса наиболее простой выступает структура фирмы, которая находится во владении единоличном. При кажущейся простоте организационно-управленческих структур предприятий малого бизнеса большая часть из них сталкивается с непростыми проблемами [28, с.93].

По опыту российских компаний, один из основных факторов, который способствует банкротству малых фирм, - дефицит управленческих знаний у собственников и управляющих данных компаний. Вследствие этого им приходится прибегать к услугам компаний-консультантов либо привлекать на работу высокопрофессиональных менеджеров, что требует в свою очередь значительных вложений денежных средств. Сегодня жизнеспособными оказываются те фирмы малого бизнеса, которые внедряют методы и формы управления, которые основаны на стратегии предприимчивости.

Следует сказать, что структура организационная предприятий малого бизнеса существенным образом отличается от структуры крупных компаний. Обычно один человек на малых предприятиях выполняет одновременно несколько функций, «лишних людей» в подобных компаниях не существует. Для малого бизнеса поэтому характерными являются линейные либо линейно-функциональные управленческие структуры. Линейные используются малыми фирмами с численностью персонала приблизительно человек 20, где сам владелец выполняет контроль и организацию производственной работы. Линейно-функциональные структуры малым предприятиям необходимы с численностью персонала до 100 человек.

Характерная особенность таких структур состоит в том, что компанией производится относительно ограниченный ассортимент выпускаемой продукции, и для обеспечения функционирования решаются управленческие практически стандартные проблемы.

Этому виду структуры присущи свои недостатки и положительные стороны. Слабыми сторонами является отсутствие тесных взаимодействий и взаимосвязей на горизонтальном уровне между подразделениями, сильно

развитая вертикальная система взаимодействия – подчинение согласно управленческой иерархии.

Преимуществами линейно-функциональной структуры является отсутствие дублирования усилий и небольшое потребление материальных средств в функциональных областях в сравнении с прочими видами структур. Также положительными факторами выступают и улучшенная координация в функциональных сферах, стимулирование и мотивация профессионального развития сотрудников компании [19, с.63].

Выделяются такие процессы в структуре управления: принятие решений, процессы коммуникации, взаимоотношения между разными структурными уровнями, движение информации, делегирование полномочий и т. д. Конечно, что все эти и другие процессы управления также характерны и для малых предприятий, но в небольших компаниях все процессы упрощены.

Совершенствование методов и форм управления в компаниях малого бизнеса осуществляется при помощи последующего введения современных информационных технологий, которые дают возможно практически мгновенно подключаться к любым электронным массивам, получать все необходимые данные и использовать их для выполнения анализа, прогноза и принятия решений в области малого предпринимательства.

Подвижными являются требования к личности и качествам руководителя и зависят от того, в каких условиях (обычных или экстремальных) ему предстоит действовать, какие задачи (тактические, оперативные или стратегические) приходится решать, а также от иных факторов.

Следующими чертами эффективного руководителя являются стабильность, эмоциональность, стрессоустойчивость и креативность (способность индивидуума создавать новые оригинальные идеи и способы решения задач) оказывают также активное влияние на управленческую деятельность, отражаются на работе подчиненных.

1.2 Методика повышения эффективности методов управления малым предприятием

Установление необходимости и путей совершенствования управления можно только на базе оценки эффективности действующей системы управления. Эффективностью управления называется создание благоприятных условий по достижению поставленных перед компанией целей в кратчайший период времени при наивысших количественных и качественных показателях и наименьших расходах ресурсов. Достижение целей организации должно осуществляться при помощи наиболее рациональном построении управленческой структуры, оптимизации методов воздействия и управленческих процессов. На рисунке 2 в роли параметров эффективности рассмотрены такие критерии [14, с. 82].

Трактуется экономичность как умение и способность достигать самого лучшего отношения результата к расходу средств, которые израсходованы на процесс достижения результата. Её можно рассматривать в качестве отношения фактических затрат на организацию управления (управление) к себестоимости производимой продукции [24, с.180].

Действенность описывает уровень достижения управленческой системой целей, поставленных перед предприятием. Действенность системы управления можно измерить при помощи оценки уровня достижения её главных целей: обеспечения адаптивности организационной структуры, выполнения процессов, предписанных в структуре, мотивации персонала на максимально возможный результат.

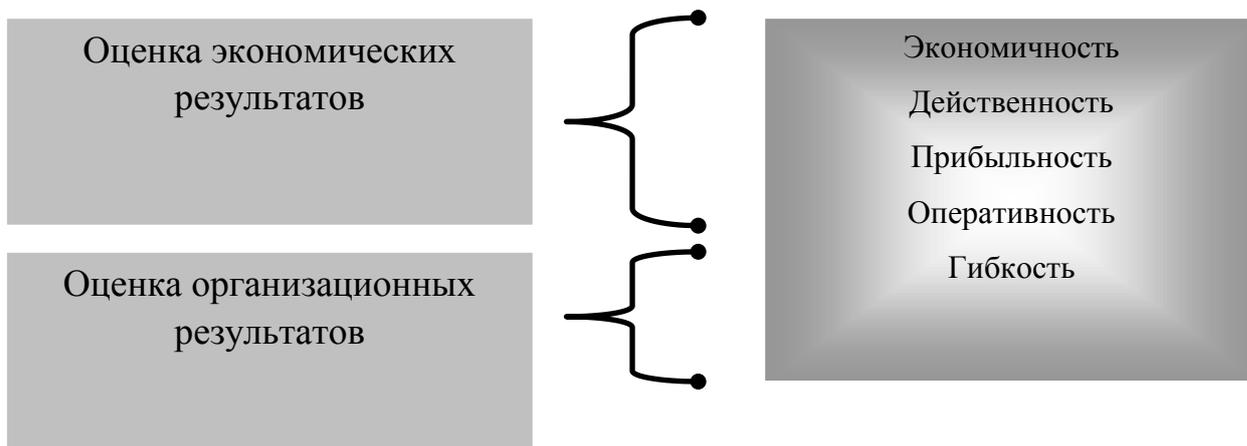


Рисунок 2 - Критерии эффективности управления

Прибыльность является соотношением валовых доходов (в ряде случаев - сметных) к суммарным издержкам (в ряде случаев - фактическим расходам). Прибыльность можно измерить разными методами. Традиционные финансовые показатели именуется финансовыми либо операционными коэффициентами: коэффициенты прибыльности, ликвидности и прочие.

Оперативность в процессе принятия решений характеризуется способностью подразделений управленческой системы решать появляющиеся проблемы и реагировать адекватно на изменения внешней среды. Главным измерителем оперативности выступает число решений, которые приняты к реализации, в общем числе решений управления, возможность корректировки решения при возникновении ситуаций непредвиденных, время доведения до исполнителя принятых решений.

Гибкость характеризуется способностью системы управления применять разные варианты решений с целью компенсации разных отклонений от прежде установленных характеристик функционирования компании без дополнительных временных, материальных и финансовых средств. Особенно актуальна гибкость системы управления в малых компаниях, когда нужно быстрое реагирование на конъюнктуру рынка и требования заказчиков [10, с.86].

Современная научная литература представляет множество методов оценки эффективности управления компанией. Рассмотрим существующие основные подходы, методы и модели оценки компании позиции эффективности управления её работой.

На сегодняшний день ведущими управленческими моделями являются:

- модель Лоренца Мейсела системы показателей;
- система показателей, сбалансированных (Balanced Scorecard System - BSC) Нортон Каплана;
- добавленная стоимость экономическая (Economic Value Add);
- пирамида эффективности Р.Ланча, К. МакНейра и К.Кросс;
- Effective Progress and Performance Measurement (EP2M) Питера Робертса и Кристофера Адамса.

Более подробно рассмотрим перечисленные модели.

1. Лоренц Мейсел предложил BSC-модель в 1992 г. Она отражает следующие параметры (блоки): внутреннюю деятельность, взаимоотношения с клиентами, перспектива людских ресурсов, финансовое обеспечение. В модели сделан акцент на то, что руководители предприятия должны более внимательно относиться к своим сотрудникам и оценивать степень эффективности не исключительно систем и процессов, но и его работников [31, с.110].

2. Сбалансированная система показателей Нортон-Каплана BSC (Balanced Scorecard System), называемая иначе сбалансированной счетной картой, сбалансированной системой оценочных индикаторов, системой показателей эффективности сбалансированных, является системой стратегического управления и оценки ее уровня эффективности, отражающей задачи и цели компании в системе показателей. В BSC включаются такие же блоки, что и в модель Мейсела, однако блок «перспектива человеческих ресурсов» заменяют инновации, обучение и развитие [36, с. 31]. Д.Нортон и Р. Каплан предложили систему, базирующуюся на причинно-следственных связях между целями стратегии, которые отражаются их факторами и

параметрами получения запланированных итогов[20, с.155]. Она состоит из 4-х составляющих: финансовой, клиентской, бизнес-процессов внутренних и развития, и обучения сотрудников, задачи и цели которых отражаются финансовыми и нефинансовыми показателями Система BSC является составным элементом системы BPM [13, с.126].

3. Стюарт Штерн разработал концепцию, которая носит название «Система управления на основе показателя EVA» (EVA - basedmanagement) [2, с.65]. На базе данного показателя система управления является системой управления финансово, задающей единую базу для принятия решений основными и вспомогательными сотрудниками и дает возможность моделирования, отслеживания, проведения и оценивания принимаемых решений в одном направлении: прибавка стоимости к инвестициям акционеров. Как итог введения управленческой системы в соответствии с данным показателем выделяются «4М»: управленческая система (Managementsystem), измерение (Measurement), стиль мышления (Mindset) и мотивация (Motivation).

4. В 1990 году представили модель авторы - Р. Ланч, К. МакНейр и К. Кросс. Она носит название пирамида эффективности [5, с.107]. Как и в иных моделях, главной концепцией выступает связь корпоративной клиент ориентированной стратегии с финансовыми показателями, которые дополнены несколькими качественными ключевыми факторами. Традиционная информация управления исходить должна исключительно от уровня верхнего. Пирамида эффективности создана на основе промышленного учета и инжиниринга, концепции глобального управления уровнем качества, который базируется на «действиях». Понимают под действиями то, что исполняется людьми либо машинами с целью удовлетворения потребителей.

На четырех разных ступенях пирамида эффективности демонстрирует структуру предприятия, обеспечивающую коммуникации двусторонние и на разных управленческих уровнях обязательную для принятия решений.

На верхнем уровне руководством компании формулируется видение корпоративное.

На втором уровне формируются цели дивизионов и подразделений, которые конкретизируются касательно конкретного рынка и показателей финансовых. Акционеры и клиенты устанавливают то, что необходимо оценить.

Уровень третий включает ряд меж функциональных направлений в рамках компании, которые пронизывают сразу несколько подразделений структуры предприятия. 3 цели данного уровня демонстрируют драйверы роста по отношению к двум рыночным целям и одной финансовой цели. На данном уровне, кроме того, устанавливаются такие цели оперативные, как время поставки, качество, потери от брака, продолжительность цикла производства.

Нижняя часть пирамиды - область операций. Здесь действия оцениваются каждый день, неделю или месяц.

5. Питер Робертс и Кристофер Адамс в 1993 году предложили модель, названную EP2M (EP2M—Effective Progressand Performance Measurement). Адамс и Робертс прежде всего, важным считают то, что фирма делает в следующих четырех направлениях: собственность и свобода действий; совершенствование внутренних процессов (увеличение рентабельности и эффективности); обслуживание клиентов и рынков; управление изменениями и стратегией [17, с. 39].

Оценка и анализ достигнутого уровня производства и управления даёт четкое представление об эффективности организации управления.

Анализ дает возможность наметить мероприятия по дальнейшему совершенствованию организации управления, которая может проводиться за разные периоды времени: 5 лет, 1 год, полгода и проч. Чем более часто проводится данная оценка, тем могут быть оперативнее приняты меры по устранению недостатков.

По мнению Мильнера Б. З., в оценке деятельности управленческого аппарата по экономичности (структура и штат типовые, нормы численности аппарата управления, лимиты затрат административных), прослеживаются существенные недостатки, если конкретно, то между регламентируемыми расходами на управление и его итога в обход связей. Заметим, что нормативная основа для организации управленческого аппарата, формируется только при его использовании [29, 15].

Рассмотрим две группы системы показателей в качестве оценки степени эффективности управления, предложенные Козловым О. В., являющимся российским специалистом по вопросам управления, которые представлены в таблице 1. 3 [32, с.94].

Таблица 1. 3 - Методические подходы к оценке эффективности управления

Показатели	Состав группы
I Показатели, которые отражают управленческую организацию	1. Характеристики элементов СУ: - структура, число и качественный состав управленческих кадров; - для каждого руководителя свой масштаб управления и проч.
	2. Список подразделений и др., как характеристики разреза пространственного.
	3. Разрез временной: исполнение масштабной программы, время принятия и реализации принятых решений и проч.
	4. Показатели уровня соответствия друг другу элементов управления: степень целевой определенности и проч.
	5. Показатели уровня эффективности: - расходы на содержание 1-го сотрудника управленческого аппарата - удельная балансовая прибыль на 1-го сотрудника управленческого аппарата и проч.
II Показатели, которые характеризуют степень влияния управленческой системы на разные показатели работы компании (показатели экономические).	1. Общие показатели аналитические: - Экономическая эффективность управленческой системы по прибыли $\mathcal{E}_{упр.}$, - Экономическая эффективность управленческой системы по себестоимости $\mathcal{E}_{y.cб.}$
	2. Показатели обобщающие экономической эффективности управления и производства: - производство продукции чистой на 1 рубль расходов; - общий уровень рентабельности.
	3. Показатели эффективности экономической применения труда: - темпы увеличения производительности труда: - по продукции чистой (работам).
	4. Показатели увеличения уровня эффективности применения фондов основных, средств оборотных и вложений капитальных:

	<ul style="list-style-type: none"> - Фондоотдача (производство на 1 рубль среднегодовой стоимости ОПФ): - продукции чистой (работ). - Оборачиваемость средств оборотных - производство на 1 рубль среднегодовой стоимости нормируемых средств оборотных: - по продукции чистой.
	<p>5. Показатели уровня экономической эффективности использования ресурсов материальных: затраты материальные на 1 рубль товарной (валовой) продукции.</p>

В результате, методика, которая представлена, не уделяет внимание оценке аспекта структуры управления, некоторые показатели очень трудно рассчитать, но можно применить к оценке эффективности управления на предприятиях малого бизнеса и должна быть сокращена из-за отсутствия некоторых показателей.

Из чего явствует, при учете, что в качестве сложной экономической системы, какой и является, выступает малое предприятие, которое нередко действует в условиях неопределенности. При всём, малому предприятию свойственен целый ряд отличительных характерных особенностей, таких как: получение полной и адекватной оценки деятельности такой компании является трудной задачей. Вследствие того, современные модели и методы необходимо разрабатывать и дорабатывать, что будет способствовать анализировать состояния такого же класса компаний с достаточной надежностью, точностью и временной актуальностью.

2 Анализ эффективности деятельности ИП «Мойдодыр»

2.1 Организационно-экономическая характеристика ИП «Мойдодыр»

ИП «Мойдодыр» зарегистрирована 29 октября 2009 г. регистратором Межрайонная инспекция Федеральной налоговой службы №7 по Томской области.

Руководитель организации: директор Мурашкин Сергей Евгеньевич.

Юридический адрес ИП «Мойдодыр» - 634006, Томская область, город Томск, улица Учебная, дом 15.

В своей производственной деятельности предприятие использует ресурсы – материальные, денежные, трудовые. Рациональное и полное использование основных средств предприятия способствует улучшению всех технико-экономических показателей, росту производительности труда, увеличению выхода валовой продукции, снижению себестоимости и в целом результативности производства.

Основным видом деятельности является «Деятельность по чистке и уборке жилых зданий и нежилых помещений прочая», зарегистрированы 23 дополнительных вида деятельности.

Специалисты компании в самые краткие сроки выполняют заказы по уборке любых территорий: офисов, квартир, коттеджей, загородных домов, гаражей, бань и других помещений.

Также компания поможет выполнить уборку при переезде, после ремонтных работ, строительства, пожара и т.д.

Миссия ИП «Мойдодыр» состоит в создании оптимальных условий для повышения эффективности деятельности своих Клиентов путем внедрения высококачественных продуктов и современных прогрессивных технологий.

В ИП «Мойдодыр» организационная структура является трехступенчатой (приложение А). Для обеспечения более эффективной

работы на предприятии созданы специальные отделы: коммерческий отдел, бухгалтерия, отдел кадров, юридический отдел.

Производственный отдел занимается распределением работ между участками, а также отвечает за контроль качества предоставляемых услуг.

Структуру и штаты отделов ИП «Мойдодыр» утверждает Генеральный директор предприятия в соответствии с типовыми структурами аппарата управления и нормативами численности специалистов и служащих с учетом объемов работы и особенностей производства.

Следует отметить, что между всеми подразделениями предприятия существует тесная функциональная и технологическая взаимосвязь. Деятельность вспомогательных и обслуживающих подразделений направлена на достижение оптимальных условий работы основных участков.

Организационная структура предприятия ИП «Мойдодыр» является линейно-функциональной. Принцип данного типа структур заключается в следующем: распределение работ создает некоторые преимущества, если люди одной и той же профессии или выполняющие одну и ту же функцию могут быть собраны вместе. Задачи в ней распределяются в соответствии с профессиональной квалификацией.

Структура управления ИП «Мойдодыр» является линейно-функциональной, то есть по линии общего руководства каждый работник имеет одного линейного руководителя, при этом происходит делегирование в рамках должностных инструкций.

Структура управления характеризуется линейно-функциональной формой связи: линейные руководители имеют право отдавать распоряжения и принимать решения при участии функциональных служб. Первому (линейному) руководителю – Генеральному директору ИП «Мойдодыр» - принадлежит право принятия окончательного решения. К линейно-функциональным руководителям относятся главные специалисты: коммерческий директор, главный бухгалтер, начальник отдела кадров и др.

Единоличным исполнительным органом в ИП «Мойдодыр» является Директор, осуществляющий руководство текущей деятельностью общества. В его руках сосредоточена власть вознаграждения и принуждения, власть через принятие окончательного решения, власть ресурсов, а также власть связи. Формы его влияния на подчиненных - просьба, убеждение, приказ.

Таким образом, структура управления ИП «Мойдодыр» включает три уровня:

1) органы высшего звена управления - они выполняют стратегические и координационные функции и принимают крупные производственно-хозяйственные и технические решения (директор);

2) органы среднего звена управления – руководители функциональных подразделений, отделов, отвечают за решение технических и производственно-хозяйственных задач и за обеспечение эффективного функционирования предприятия (главный бухгалтер, начальник отдела кадров, начальник юридического отдела, начальник отдела сбыта);

3) органы низового звена управления – руководители производственных участков, которые решают оперативные задачи по рациональной организации производственного процесса и по планомерному выпуску продукции в соответствии с установленным заданием (начальники производственных участков, начальник обслуживающих участков).

Так, в ИП «Мойдодыр» на низшем уровне установились линейные полномочия, а на высшем аппаратные. Соблюдается принцип единоначалия и субординации. Норма управляемости равна количеству персонала предприятия. Полностью соблюдается принцип управляемости. Процесс делегирования полномочий в ИП «Мойдодыр» представлен в виде классической концепции, когда полномочия передаются от высшего руководства к низшему (генеральный директор - начальники отделов - начальники производственных участков). В итоге можно сделать вывод о том, что в ИП «Мойдодыр» существует четкая иерархия власти.

На сегодняшний день клининговая компания ИП «Мойдодыр» - это динамично развивающаяся компания на рынке Томска и Томской области, постоянно расширяющая спектр предлагаемых услуг. Руководство компании ИП «Мойдодыр» следит и внедряет в работу передовые технологии. А также являются постоянными участниками выставок в индустрииклининга. Сотрудники компании проходит обучение и стажировку в компаниях городах Москвы и Санкт-Петербурге.

Технология осуществления деятельности ИП «Мойдодыр» достаточно проста. После обращения потенциального клиента в фирму и принятия им решения об оказании услуги, заключается договор, в котором определяются основные обязанности со стороны заказчика и исполнителя, устанавливается объем заказа, его стоимость, условия оплаты, ответственности сторон.

Таким образом, типичная схема отношений между ИП «Мойдодыр» и заказчиком выглядит следующим образом: предложение фирмой набора услуг – выбор услуги заказчиком – заключение договора – оказание услуги – оплата услуг за выполненную работу [34, с. 49].

Клиентами ИП «Мойдодыр» выступают организации, предприятия, а также лица физические. В оказании клининговых услуг доли распределяются следующим образом:

- лица физические – 65%;
- лица юридические – 35%.

Динамика базы клиентов приведена в таблице 2. 1 и на рисунке 3.

Таблица 2. 1 - Анализ объема клиентской базы ИП «Мойдодыр»

Показатель	2015 г.	2016 г.	2017 г.
Новые клиенты, ед.	181	186	205
Клиенты, которые пользуются дополнительными услугами ИП «Мойдодыр»	64	97	126
Всего	245	283	331

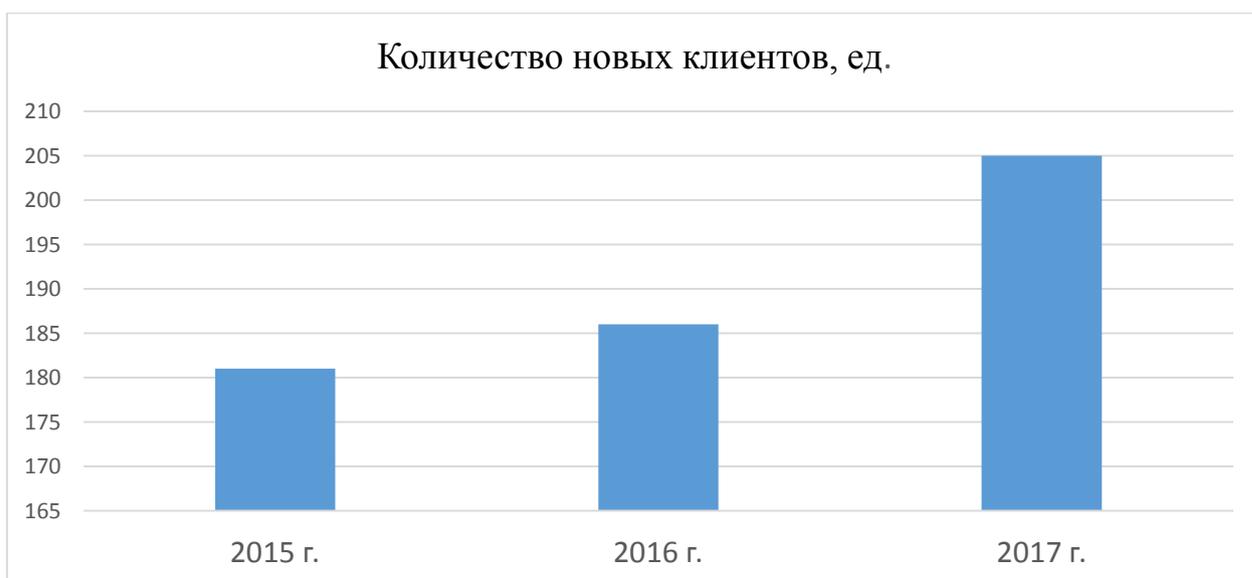


Рисунок 3 - Динамика клиентской базы ИП «Мойдодыр» в 2015 - 2017 гг.

Более значимые изменения базы клиентов в 2017 году обусловлены появлением новых клиентов компании. Плюсом в данном случае выступает то, что клиентская база ИП «Мойдодыр» увеличилась на 35,1%.

Главными конкурентами исследуемой компании выступают предприятия, обладающие значительным опытом работы, которые могут оказывать схожие виды услуг на таком же, либо более высоком уровне качества, которые занимают значительную рыночную долю. Основными конкурентами ИП «Мойдодыр» являются следующие компании: ООО «Галатейя», ИП Галанина Н.И., ООО «Линдор», ООО «Линмарк», и небольшие недавно созданные компании, которые занимают остальную часть рынка клининговых услуг.

Изучим характеристику главных конкурентов ИП «Мойдодыр» (табл. 2. 2).

Таблица 2. 2 - Оценка сравнительных преимуществ (по 5-ти бальной системе: минимальная оценка – 1; максимальная - 5), в баллах

Факторы конкурентоспособности	ИП «Мойдодыр»	ООО «Галатея»	ИП Галанина Н.И.	ООО «Линдор»	ООО «Линмарк»
1. Виды услуг в сфере клининга	5	5	5	3	4
2. Качество услуги	4	5	5	5	5
3. Ассортимент услуг	4	5	5	5	5
4. Цена за 1 м. кв.	4	4,8	4	2	3
5. Подготовка точной стратегии	3	5	5	1	2
6. Правовое сопровождение сделок	1	1	1	1	1
7. Скорость обслуживания	2	4	4	2	2
8. Реклама	2	5	4	2	2
9. Общее число баллов	25	34,8	33	21	24

Таким образом, лидер на рынке - это компания «Галатея». ИП «Мойдодыр» от лидера отстает на 9,8 баллов. Основными параметрами, по которым ИП «Мойдодыр» уступает компании «Галатея», выступают цена услуг, разработка максимально эффективной стратегии, быстрота обслуживания клиентов. Тем не менее, ИП «Мойдодыр» имеет определенные преимущества перед компаниями-конкурентами, обладая значительным ассортиментом услуг и высоким качеством их оказания.

Штат сотрудников ИП «Мойдодыр» состоит из 18 человек. На сегодняшний день руководство компании планирует расширение штаба деятельности, включив услуги по мойке машин.

ИП «Мойдодыр» имеет линейную структуру управления (рис. 4). Следовательно каждый сотрудник компании подчинен только одному руководителю и связан с вышестоящим органом через него.

Верхняя управленческая ступень - это генеральный директор, учредитель ИП «Мойдодыр». Обязанности генерального директора включают себя стратегическое и оперативное управление компанией: включая решение хозяйственных текущих вопросов, координация работы главных, вспомогательных и функциональных обслуживающих звеньев, распределение потоков финансовых средств, планирование и контроль за

работой управления. Основную деятельность ИП «Мойдодыр» выполняет блок подразделений уборщиков помещений и мойщиков.

Ведение управленческого и бухгалтерского учета, представление отчетности в органы контроля – это входит в функции главного бухгалтера компании.

Обслуживание основной и вспомогательной работы внутри компании – это функции офис-менеджера.

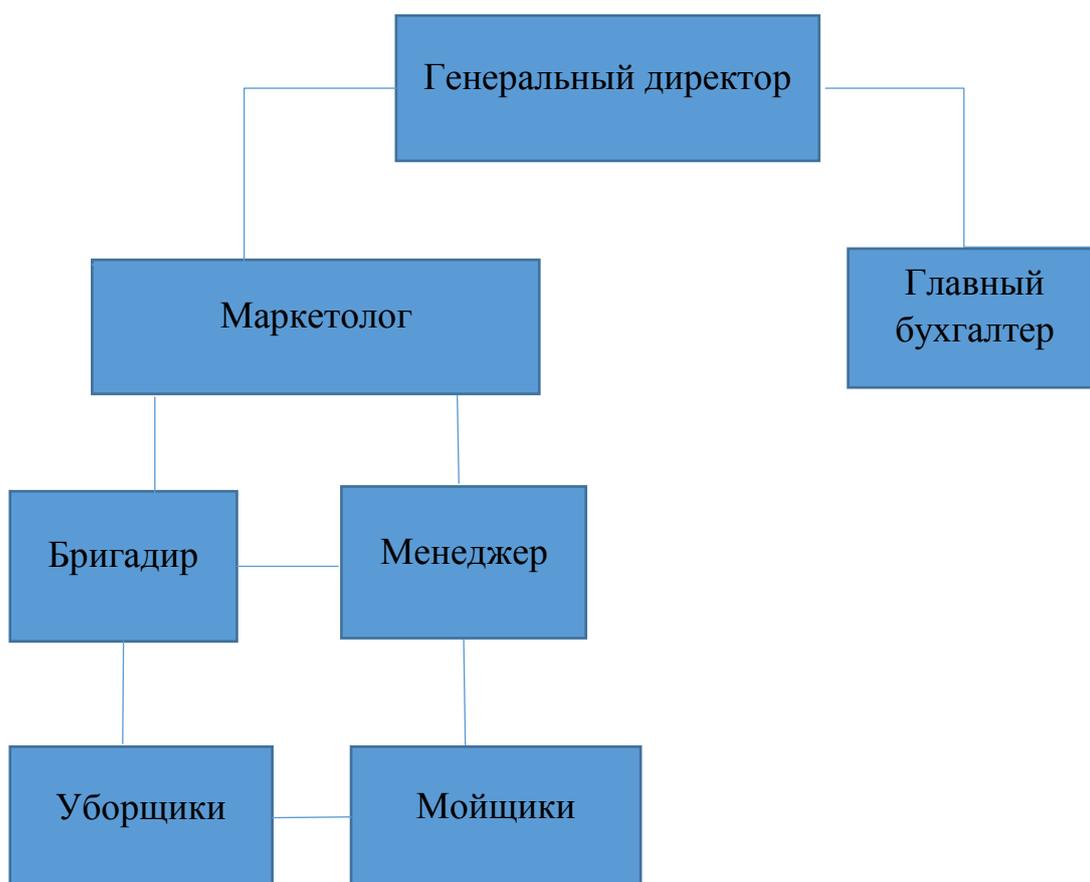


Рисунок 4 - Структура управления ИП «Мойдодыр»

Отношения между элементами управленческими структуры ИП «Мойдодыр» поддерживаются связями, которые делятся на вертикальные и горизонтальные [48, с. 49].

Связи горизонтальные обладают характером согласования и выступают и одноуровневыми. Примером является взаимодействия бригадира и блок

мойщиков, уборщиков. Оба они занимают место на одном уровне управления. Также примером может служить общение уборщиков, которые просто согласуют между собой порядок действий не в форме приказа.

Вертикальными связями в ИП «Мойдодыр» являются отношения подчинения: отношения между генеральным директором и бригадиром, генеральным директором и главным бухгалтером.

Высокая конкуренция в создавшихся рыночных условиях определила построение структуры управления ИП «Мойдодыр» где выживают довольно компактные, с простой технологичной (организованной) структурой фирмы, которые ведут операций не в большем количестве, чем может владелец проконтролировать [33, с. 37].

Подобная организация деятельности предприятия в первую очередь обеспечивает: оперативность (высокую скорость информационных потоков внутри ИП «Мойдодыр», быструю реакцию на изменение условий внешней среды, высокую степень неформальности взаимоотношений между работниками фирмы, что делает более быстрым принятие решений), технологичность, надёжность, качество, построение деятельности на достаточно узком рыночном сегменте (контакты личные руководителя компании с учётом личностных и психологических свойств конкретного потребителя, что почти исключает возможный рыночный риск), высокую мотивацию работников, что позволяет обеспечить творческий подход и высокую работоспособность.

Главной задачей организационной структуры ИП «Мойдодыр» выступает установление взаимоотношений полномочий, связывающих руководство высшее с остальными сотрудниками. Данные отношения устанавливаются при помощи делегирования, значащего передачу полномочий и задач определенному лицу, принимающему ответственность за их точное исполнение на себя. При разработке организационной структуры высшее руководство придерживается четырех направлений: специализация

работ; определение полномочий; размер контрольных функций; методы координации [43, с. 29].

Основными структурообразующими документами, обеспечивающими деятельность ИП «Мойдодыр» являются устав, договор, штатное расписание, должностные инструкции и положения о подразделениях (табл. 2. 3).

Таблица 2. 3 - Классификация нормативно-методических документов ИП «Мойдодыр»

Тип документов	Виды документов
Нормативные	Гражданский кодекс России; Трудовой кодекс России; Закон РФ «О защите прав потребителей»; Нормативно-техническая документация (инструкции по заключению договоров, инструкции по соблюдению правил техники безопасности)
Организационные	Учредительные документы (устав и договор); структура и штатное количество; правила трудового внутреннего распорядка; штатное расписание; положение о структурных подразделениях; должностные инструкции сотрудников
Распорядительные	Постановления, решения; приказы; распоряжения; указания
Справочно-информационные	Справки, докладные и объяснительные записки, акты, письма, телеграммы
Личная учетность	Трудовой договор, трудовая книжка, личные карточки

Положение об организационной структуре в ИП «Мойдодыр» отсутствует, что не разрешает выстроить эффективную систему контроля за деятельностью аппарата управления на предприятии и образует значительные трудности при обнаружении недостатков структуры управления.

Каждый сотрудник имеет свои полномочия, их перечень прописан в должностной инструкции. Разработанные должностные инструкции решают следующие вопросы:

- устраняют дублирование функциональных обязанностей несколькими сотрудниками при выполнении тех или иных работ;
- устанавливают подчиненность сотрудников, обеспечивая их взаимодействие в процессе труда;

- помогают объективно и беспристрастно оценить деятельность работника тогда, когда это необходимо (при повышении квалификационных разрядов, при решении вопроса о соответствии занимаемой должности и т. д.);

- разграничивают ответственность сотрудников за выполняемую работу;

- дисциплинарные взыскания за невыполнение (ненадлежащее выполнение) трудовых обязанностей применяются только при наличии достаточных оснований, вытекающих из должностной инструкции [47, с. 103].

Стиль поведения руководителя обладает характером административным. Кроме административной власти, генеральный директор компании имеет также ярко выраженные качества лидера.

Сформируем таблицу, которая включает в себя описание функций и элементов организационной структуры ИП «Мойдодыр» (табл. 2. 4) [44, с. 215].

Таблица 2. 4 - Элементы и функции организационной структуры ИП «Мойдодыр»

Элемент	Функции
Директор генеральный	Распределение конкретных заданий по отделам в зависимости от услуги, которая предоставляется
Уборщики, мойщики	Осуществляют деятельность по поводу оказания таких клининговых услуг как: уборка помещений, мойка автомашин, мойка окон, витрин и др.
Офис-менеджер	Осуществление связи между директором и сотрудниками, маркетинговая деятельность
Главный бухгалтер	Формирование отчета финансовой деятельности, ведение бухгалтерского и налогового учета, осуществление операций расчёта с клиентами
Бригадир	Руководство деятельностью вверенной бригады; контроль качества выполняемых работ; обеспечение трудовой дисциплины в бригаде

Обеспечение служб ИП «Мойдодыр»:

1. Техническое обеспечение: рабочие места работников оснащены персональными компьютерами самых последних моделей, выходом в интернет и локальной сетью, а также всей оргтехникой и канцелярскими принадлежностями, которые необходимы.

2. Программное обеспечение: применение системы Microsoft для работы сотрудников, взаимодействующих с клиентами (единой клиентской базы данных и базы данных поставщиков ИП «Мойдодыр»), применение лицензионного ПО (брандмаузеры, антивирусы, браузеры).

3. Обеспечение кадровым составом: набор, подготовка и обучение высококлассных профессиональных специалистов, поскольку от уровня профессионализма работников компании находится в прямой зависимости размер прибыли ИП «Мойдодыр».

Положительными сторонами структуры управления в ИП «Мойдодыр» выступают следующие:

- согласованность всех действий исполнителей с руководством;
- единство и четкость распорядительства;
- единичный канал связи;
- довольно точно выраженная ответственность линейного руководящего звена;
- быстрота в ходе принятия решений;
- единоличная ответственность руководителя отдела за финальные итоги работы своего отдела [42, с. 185].

Недостатками этой формы управления являются:

- довольно высокие требования к профессиональной квалификации руководителя, который должен обладать большим опытом и знаниями для обеспечения эффективного управления;
- отсутствие звеньев посредников при осуществлении планирования, подготовки и принятия решений по вопросам управления;
- получение руководителями значительного объема данных, постоянный контакт с работниками;

- концентрация главных полномочий власти на верхнем управленческом уровне [30, с. 451].

Таким образом, управление ИП «Мойдодыр» соответствует специфике предприятия, его целям и решению стоящих перед ним задач. Разделение подразделений предприятия соответствует специфике предприятия по оказанию клининговых услуг.

2.2 Оценка эффективности деятельности предприятия

Предприятие ИП «Мурашкин» играет важную роль в развитии экономики города по средствам инвестиций. Предприятие выдержало конкуренцию, что говорит от гибкости, «живучести» этого бизнеса, а также об укреплении и поддержании рыночной экономики города Томска.

Считается, что основным источником налоговых поступлений является малый бизнес, потому как имеет непосредственное участие в бюджетных формированиях всех уровней. По официальным данным на 01.03.2018 об отдельных итогах социально-экономического развития Города Томска в январе – марте 2018 года, численность населения составила 595 718 человек, уровень безработицы колеблется, около 1951 человек. По данным экспресс-показателей социально-экономического развития муниципального образования «Город Томск» за январь –март 2018 года, уровень безработицы снизился на 0,1 %. Это низкий уровень понижения безработицы, что заставляет задуматься о расширении вакансий, например, увеличить количество рабочих мест уборщиков, водителей, менеджеров и т.д. Это даст повышение налоговых отчислений в бюджет города, повысит уровень доходности самого предприятия, создаст рабочие места, что станет источником дохода населения, что в свою очередь, поспособствует сбору налогов непосредственно с физических лиц.

На предприятии работает относительно небольшое количество персонала, что способствует большему и лучшему сплочению всего

трудового коллектива. Обычно такая тенденция отсутствует на крупных предприятиях. И можно смело утверждать, что сплоченность коллектива усиливает трудовую мотивацию и положительно сказывается на результатах компании. Хочется отметить положительные моменты предприятия ИП «Мурашкин» в том, что оно обеспечивает трудоустройство социально нестабильным слоям населения (например, женщины, молодежь, пенсионеры и т.д.), что способствует их самореализации.

В большинстве случаев, в сравнении с крупными предприятиями, на малых средний уровень заработной платы ниже, так как экономия предпринимателей чрезмерна и доходы компании меньше крупных организаций.

Оценка в комплексе финансового положения компании базируется на системе финансовых показателей, которые характеризуют структуру источников создания и размещения капитала, равновесие между пассивами и активами компании, уровень интенсивности и эффективности применения капитала, качество активов и ликвидность, его привлекательность с точки зрения инвестиций и т.д. [16, с. 338].

В рыночной экономике основным измерителем уровня эффективности функционирования предприятия выступает результативность, а общей характеристикой итогов финансово–хозяйственной работы принимают оборот, а именно общий размер оказанных услуг за некоторый временной период и размер получаемой прибыли. С позиции финансов деловая активность проявляется, в первую очередь, в быстроте оборота средств [7, с. 182]. Проведение анализа деловой активности предприятия состоит в изучении динамики разных финансовых показателей – коэффициентов оборачиваемости, рассчитанных по данным отчета о финансовых результатах и баланса компании (приложение А, Б), которые приведены в таблице 2. 5.

Таблица 2. 5 – Техничко – экономические показатели ИП «Мойдодыр» за 2015-2017 гг.

Показатель	2015г.	2016г.	2017г.	Изменение 2017г. к 2015г.(+,-)
Исходные показатели				
1. Выручка от продаж	25935	27409	22430	-3505
2. Стоимость активов среднегодовая	1456	2006	5607	4151
3. Остатки средств основных среднегодовые	847	557	318	-529
4. Остатки активов оборотных активов среднегодовые - итого	609	1449	5289	4680
в т.ч. а) запасов	214	1307	3259	3045
б) средств денежных	250	27	1963	1713
5. Стоимость капитала собственного среднегодовая	-1305	-722	2433	3738
6. Стоимость задолженности кредиторской среднегодовая	1661	2228	2275	614
Общие коэффициенты оборачиваемости				
Коэф-нт общей оборачиваемости капитала	17,81	13,66	4,00	-13,81
Коэф-нт оборачиваемости средств оборотных	42,59	18,92	4,24	-38,35
Фондоотдача	30,62	49,21	70,53	39,91
Коэф-нт отдачи капитала собственного	-19,87	-37,96	9,22	29,09
Оборачиваемость запасов материальных	3,01	17,41	53,03	50,02
Оборачиваемость средств денежных	3,52	0,36	31,94	28,43
Коэф-нт оборачиваемости задолженности кредиторской	15,61	12,30	9,86	-5,75
Срок погашения задолженности кредиторской	23,38	29,67	37,02	13,64

В компании, которую мы исследуем, за период 2015 – 2017 гг. год деловая активность охарактеризована такими коэффициентами.

Коэффициент общей оборачиваемости капитала или коэффициент трансформации характеризует скорость оборота капитала предприятия либо эффективность применения всех существующих ресурсов вне зависимости от их источников. Информация таблицы 8 показывают, что за анализируемое время данный показатель снизился на 13,81. Это означает, что на предприятии медленнее совершался цикл обращения, приносящий прибыль.

Коэффициент оборачиваемости оборотного капитала отражает активность использования денежных средств в ИП «Мойдодыр». Этот показатель в отчетном периоде меньше на 38,95 по сравнению с 2015 г., что отрицательно характеризует деловую активность предприятия. Уровень этого

показателя достаточно низок: на один рубль инвестированных собственных средств в отчетное время приходится 0,04 руб. выручки от продажи.

Анализ показателей финансовой устойчивости и платежеспособности [9, с. 475], приведенный в таблице 2. 6.

Таблица 2. 6 - Оценка динамики финансовой устойчивости и платежеспособности в ИП «Мойдодыр» за 2015 - 2017 гг.

Показатель	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Изменение 2017 года к 2015 году (+, -)
1. Коэф-т автономии	-0,90	-0,36	0,43	1,33
2. Коэф-т устойчивости финансовой	-0,14	-0,11	0,59	0,74
3. Коэф-т зависимости финансовой	0,00	0,00	0,00	0,00
4. Коэф-т финансирования	-0,47	-0,26	0,77	1,24
5. Коэф-т инвестирования	-1,54	-1,30	7,65	9,19
6. Коэф-т актива постоянного	-0,65	-0,77	0,13	0,78
7. Коэф-т маневренности	1,65	1,77	0,87	-0,78
8. Коэф-т обеспеченности активов оборотных средствами собственными	-3,53	-0,88	0,40	3,93
9. Коэф-т соотношения иммобилизованных и мобильных средств	0,72	2,60	16,63	15,91
10. Финансовый рычаг (леверидж)	-2,12	-3,78	1,30	3,42
11. Коэф-т соотношения активов с капиталом собственным	-1,12	-2,78	2,30	3,42
12. Коэф-т соотношения активов оборотных с капиталом собственным	-0,47	-2,01	2,17	2,64

Из информации, представленной в таблице 2. 6 видно, что значение показателей, характеризующих финансовую устойчивость предприятия, находятся на неоптимальном уровне, наблюдается отрицательная динамика некоторых показателей.

Коэффициент финансовой устойчивости находится на уровне 0,59, что означает высокую долю заемных средств в финансировании предприятия.

Коэффициент маневренности капитала собственного показывает, какая часть этого капитала идет на финансирование текущей деятельности, то есть вкладывается в средства оборотные, а какая часть капитализируется. Данный показатель может заметно меняться в зависимости от принадлежности компании к некоторой отрасли. Значение данного показателя за

анализируемый период уменьшилось на 0,78, что означает, что у ИП «Мойдодыр» эффективность собственных средств снизилась.

В современной рыночной экономике цель предпринимательской работы заключается в получении максимально возможного размера прибыли. Прибыль позволяет компании обеспечивать самофинансирование, воспроизводства расширенного, решения вопросов материального и социального поощрения трудового коллектива. Прибыль выступает как наиболее важный источник создания бюджетных доходов различных уровней и погашения обязательств долговых компании перед банковскими учреждениями, прочими инвесторами и кредиторами [35, с. 56].

В таблице 2. 7 приведены показатели, характеризующие состав и структуру прибыли.

Таблица 2. 7 - Состав, структура и динамика показателей прибыли ИП «Мойдодыр» за 2015 - 2017 гг., в % к сумме доходов

Показатель	2015 г.		2016 г.		2017 г.	
	тыс. рублей	%	тыс. рублей	%	тыс. рублей	%
1. Величина доходов общая	26029	х	27523	х	22478	х
2. Прибыль валовая	3334	12,81	1010	3,67	3726	16,58
3. Прибыль (убыток) от продаж	3334	12,81	1010	3,67	3726	16,58
4. Прибыль (убыток) до налогообложения	3193	12,27	841	3,06	3557	15,82
5. Прибыль чистая (убыток) отчетного года	2932	11,26	583	2,12	3155	14,04

Прибыль валовая компании за время проведения анализа стала больше на 392 тыс. руб., размер прибыли от обычной деятельности - на 364 тыс. рублей, чистая прибыль - на 223 тыс. руб. Прибыль от обычной деятельности сформировалась не только за счет прибыли от продаж. ИП «Мойдодыр» использует возможности получения дополнительных доходов от внереализационных операций, от финансовых вложений в ценные бумаги, предоставления займов и другое.

Удельный вес валовой прибыли в общей величине доходов в отчетном году увеличился по сравнению с предыдущими годами – с 12,81 % до 16,58 %, уровень этого показателя достаточно высок.

В результате может быть сформулирован вывод о том, что ИП «Мойдодыр» имеет недостаточно устойчивое финансовое состояние, однако, работа предприятия является прибыльной.

В заключение отмечу, что структура управления ИП «Мойдодыр» нуждается в реорганизации, конкретизации функций своих подразделений. Привлекает внимание тот факт, что при большом объеме оказания услуг и увеличения численности персонала ИП «Мойдодыр» не имеет отдела маркетинговой деятельности. Функции отдела маркетинга выполняет офис-менеджер. Данная ситуация не позволяет выработать ИП «Мойдодыр» эффективную маркетинговую стратегию для повышения объема продаж.

3 Разработка мероприятий по повышению эффективности деятельности ИП «Мойдодыр» на основе эффективных методов управления малым предприятием

3.1 Мероприятия по повышению эффективности деятельности предприятия

Мероприятие №1. Создание отдела маркетинга

С целью усовершенствования малого бизнеса важное значение также имеют политика кадров и использование инноваций в качестве процесса производства, а также и в управленческой системе (рис. 5) [4, с. 95].



Рисунок 5 - Пути совершенствования малого бизнеса на рынке предприятия

Внутренние возможности во многом устанавливает менеджмент, который включает в себя организационное формирование малой компании и управление всеми существующими подразделениями [23, с. 314].

Следует отметить, что специальные отделы маркетинга с функциями исследования количества потребителей, конкурентов, рынков, стратегий, промо-акций, внедрение рекламных компаний и т.д., для малого бизнеса не формируются. Потому как это влечет за собой излишние не окупаемые расходы. Так и в ИП «Мойдодыр» отдела маркетинга как такового не существует, а все его обязанности, разрабатываемые директором, выполняет офис-менеджер, который интуитивно исследует рынки и вносит изменения в свою деятельность в зависимости от изменения рыночной конъюнктуры, а также смены ценовых трендов. Требуется отметить, что офис-менеджер также занимается беседами с клиентами, выявляя предпочтения и пожелания, а также осуществляет поиск лучших поставщиков комплектующих товаров, инструментов и бытовой химии для использования в клининге, по минимальным ценам. Современный маркетинг является только лишь теорией и не представляет из себя строгой науки, сочетая в себе творчество, инновации технологического и организационного характер. Большая часть информации по маркетинговым исследованиям, собранной маркетологом на предприятии на исследуемом предприятии, черпается в СМИ, которые обладают эпизодическим характером. Маркетолог в лице офис-менеджера изучает документы отчетности с целью выявления потенциальных клиентов, услуг, пользующихся наибольшей популярностью, а также проблемных продуктов.

Анализ среды конкурентов осуществляется только в границах сбора данных о ценах конкурентов на подобные клининговые услуги.

В ИП «Мойдодыр» почти совершенно нет PR – акций, главная задача которых формирование и сохранение имиджа компании. Общество обладает слишком малым количеством информации об ИП «Мойдодыр» как о

целостной системе – его целях, традициях и ценностях. ИП «Мойдодыр» не стремится формировать образ социально-ориентированной и заботящейся не исключительно о своих клиентах, но также и обо всех других жителях города Томска.

Рассмотрев сложившуюся ситуацию в ИП «Мойдодыр», проанализировав основные показатели его деятельности и изучив маркетинговую работу, подготовим рекомендации для улучшения ситуации, более успешной работы ИП «Мойдодыр», а также рационализации работы службы маркетинга.

Цели проекта: Повысить долгосрочную конкурентоспособность и эффективность текущей деятельности ИП «Мойдодыр» посредством построения эффективной организационной структуры, способной обеспечить реализацию стратегии [37, с. 8].

Результаты проекта: Усовершенствованная организационная структура и распределение ответственности.

Состав рабочей группы проекта представлен в табл. 3. 1.

Таблица 3. 1 - Состав рабочей группы проекта по построению структуры управления ИП «Мойдодыр»

№ п/п	Ф.И.О.	Должность в компании	Роль в проекте
1	Мурашкин С.Е.	Директор	Менеджер проекта
2	Кирсанова Н.А.	Офис-менеджер	Участник проекта
3	Смышляев А.И.	Бригадир	Консультант проекта

Так как одной из главных проблем в работе ИП «Мойдодыр» выступает отсутствие отдела, который занимается рекламой и PR-деятельностью, компании рекомендуется назначить должность маркетолога и возложить все рекламные функции на него.

Мероприятие № 2. Расширение штата, добавление должности маркетолог.

Центральным понятием маркетинга является спрос, именно на его формирование и выявление направлены маркетинговые инструменты. Спрос – это величина, которую трудно предсказать, имеет свойство внезапно возникать и также неожиданно прекращаться. И вся суть состоит в том, чтобы маркетологу предложить рынку те услуги, товары, продукты, которые ожидает получить потребитель, зачастую сам не представляющий, чего он на самом деле хочет и ожидает.

После преобразований организационная структура ИП «Мойдодыр» будет выглядеть следующим образом (рис. 6).

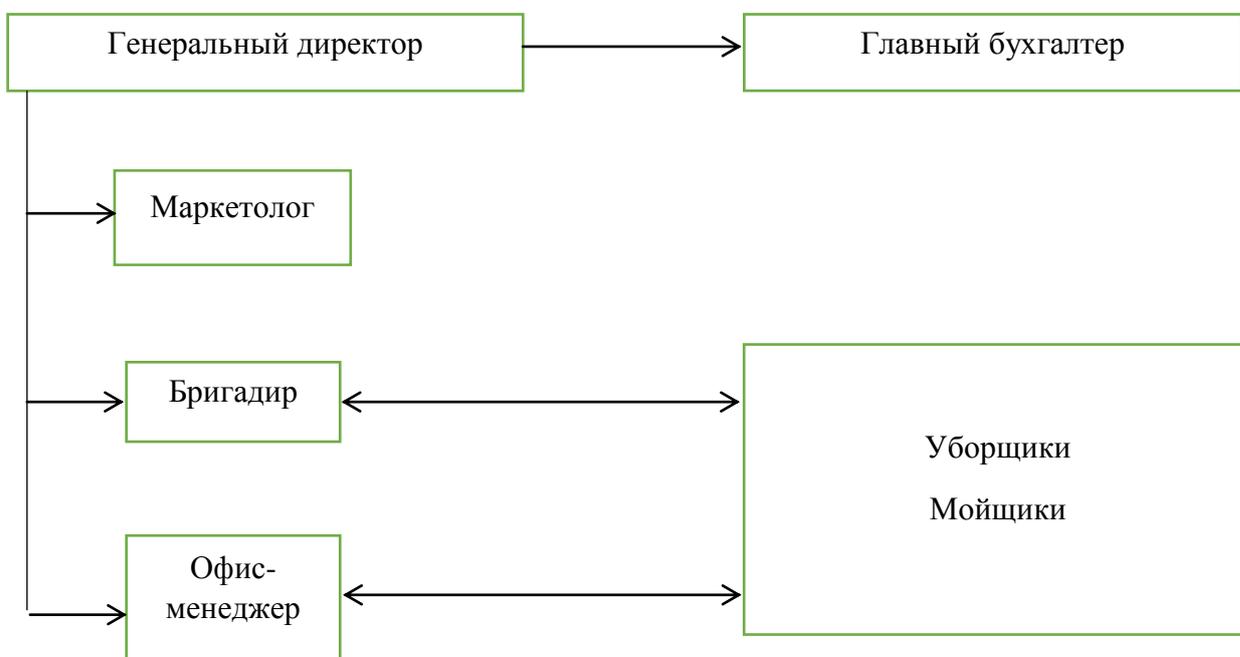


Рисунок 6 - Проектируемая структура управления ИП «Мойдодыр»

Главная задача маркетолога предложить товар или услугу в нужный момент и нужное время. Таким образом, после создания подразделения на специалиста-маркетолога будут возложены следующие функции (табл. 13) [36, с. 738].

Таблица 3.2 - Функциональные обязанности маркетолога ИП «Мойдодыр»

Должность / Количество	Маркетолог / 1
Кому подчиняется	Генеральному директору
Обязанности	<ol style="list-style-type: none"> 1. Исполняет функции по изучению главных факторов, которые оказывают влияние на динамику спроса потребителей на клининговые услуги; 2. На базе итогов исследований маркетинга клининговых услуг разрабатывает единую маркетинговую стратегию; 3. Разрабатывается маркетинговый бюджет и распоряжение выделенными финансами; 4. Выполняет категоризацию и обнаруживает наиболее приоритетные группы клиентов потенциальных для подготовки мероприятий, которые способствуют расширению рыночных продаж клининговых услуг; 5. Оценка перспективы рыночного развития оказания клининговых услуг, перспективы фирмы по завоеванию и освоению определенного рыночного сегмента; готовит стратегию выхода на рынок; 6. Устанавливает необходимый диапазон услуг, политику ценовую на них; 7. Организует сбор данных от клиентов об удовлетворенности услугами, которые предоставляются, жалобах и претензиях; устанавливает способы и формы устранения недостатков; 8. Предлагает предложения по созданию фирменного стиля компании и фирменного оформления продукции по рекламе; 9. Выполняет анализ эффективности реализации мероприятий маркетинга; наблюдает за кампаниями маркетинга компаний-конкурентов, вносит изменения в собственные мероприятия маркетинговые

Для осуществления деятельности сотрудникам должна выплачиваться заработная плата, которая будет состоять из оклада и процента от объема продаж. Также, по окончании года или квартала, предлагается выдавать премии по итогам работы. Для создания отдела нужно выделить отдельное помещение со всем необходимым оборудованием (табл. 14).

Таблица 3. 4 - Расходы на организацию маркетинговой службы

Наименование	Количество	Цена, руб.	Сумма, руб.
Заработная плата маркетолога	12	35000	420000
Отчисления на социальные нужды	12	_____	126000
Премии	_____	_____	84000
Офисная мебель	1	25000	25000
Компьютеры и периферийные устройства	1	45000	45000
Канцелярия	_____	1000	1000
Кондиционер	1	15000	15000
Итого	_____	_____	716000

При подборе кандидатов на вакансии маркетолога рекомендуется придерживаться требований, представленных в таблице 15. Специалист отдела маркетинга подчиняется директору ИП «Мойдодыр» и имеют равное положение в компании. Его работа регламентируется должностной инструкцией и планами работы на месяц, цели и задачи к которым разрабатывает директор ИП «Мойдодыр».

Таблица 3. 5 - Требования, предъявляемые к специалисту-маркетологу

	Требования
Возраст	23 – 38 лет
Стаж работы	От 1 года
Образование	Высшее
Проживание	г. Томск
Профессиональные навыки	Маркетинговый анализ внутренней и внешней информации Анализ и прогнозирование реализации услуг Анализ и прогнозирование рынка Проведение исследований
Личностные качества	Внимательность Усидчивость Коммуникабельность Умение работать с большим объемом данных, делать выводы и прогнозы

Оценка эффективности работы маркетолога производится ежемесячно, на основании ее результатов происходит начисление ежегодной или ежеквартальной премии (или то и другое).

Для привлечения специалистов в ИП «Мойдодыр» стоит дать объявления в прессу («Парад вакансий», «Из рук в руки»), интернет- сайты («Farpost», «Job.ru»), а также стоит обратиться к услугам агентства трудоустройства «Альтернатива». По данным интернет статистики, крупнейшая SMM платформа Hootsuite и аналитическое агентство WeAreSocial, объединившись, составили подробный отчет о цифровом рынке GlobalDigital 2018, где выявлено, что более четырех миллиардов человек использует интернет, а в частности соцсети. Следовательно, современное общество проводит большую часть свободного времени в интернете, отсюда складывается вывод, что эффективным будет использовать популярные социальные сети, такие как Instagram, FaceBook и т.д.

Все функции в сфере рекламной деятельности возлагаются исключительно на отдел маркетинга, что непосредственно влияет на рост уровня эффективности не только рекламы.

Отдел маркетинга предоставит возможность возложить все функции в сфере рекламной деятельности исключительно на него, что непосредственно повлияет на рост уровня эффективности не исключительно рекламы, но также и ИП «Мойдодыр» в целом.

Мероприятие № 3. Участие в тендерах

ИП «Мойдодыр» может значительно повысить свой доход, принимая участие в тендерах. Впервые понятие «тендер» (в переводе с англ.- «предложение») и тендерная система возникло в США в период Второй мировой войны, так как было необходимым найти лучшего исполнителя по восстановлению инфраструктуры в разрушенной Европе. Идея возникла из-за борьбы с коррупцией нечестных чиновников. В России тендеры стали внедрять эту систему с 1980 – 1990 г. г.

Тендер – это конкурентные торги, целью которых найти лучшее предложение и отобрать безупречного исполнителя заказа. Государственные и частные организации выступают заказчиком, юридические и физические лица – исполнителем.

В проведении тендера лежит основа – положения, прописанные в нормативных документах:

- проведение аукциона
- проведение конкурса
- запросы

Зачастую, некоторые видят аналогию понятия тендера и аукциона, но это не так, различия можно увидеть в таблице 3. 6.

Таблица 3. 6 - Разница между тендером и аукционом.

	Аукцион	Тендер
Предмет продажи	Только товар	Работы, услуги, товар
Условия продажи	Заказчику важна только цена, выбирает исключительно лучшую цену	Договор, предусматривающий получение наилучших условий сделки
Выбор исполнителя	Победителем является тот, кто предложил более высокую цену	Заказчик может сам выбрать исполнителя

Проводить тендер и участвовать в нем может и государственная, и частная компания, где предприятие может предложить свои услуги, товары.

Сейчас термин «тендер» активно используют в бизнесе. Особенность тендера в свободе и прозрачности конкуренции и возможности на более выгодных условиях заключать договоры для всех сторон. Участники имеют равные права в конкурентной борьбе, а организатор тендера приобретает или продает по выгодной цене и на лучших условиях, удовлетворяя все свои потребности.



Рисунок 7 - Схема проведения тендера

Рассмотрим процесс тендера в трёх последовательных шагах:

1. Заказчик (частное или государственное предприятие) осуществляет конкурс, где победит лучшее предложение (услуги, проведение клининговых работ, поставка товара и т. д.), при этом четко обозначив задачу, параметры и условия заключения сделки.
2. Заявки, поступающие от разных компаний, тщательно просматриваются, подлинность фирм также подвергается проверке.
3. После анализа предложений, заказчик выбирает компанию более заинтересовавшую его.

Виды тендеров:

1. Открытые тендеры – это самые популярные тендеры, так как в отличие от всех остальных видов абсолютно прозрачны, со здоровой конкуренцией. Главная задача найти надежного поставщика или исполнителя. Конкурс объявляется заказчиком, а участие могут принять абсолютно все заинтересованные в долгосрочном сотрудничестве. Чтобы увеличить круг участников, информацию о таких тендерах размещают в СМИ.

2. Закрытые тендеры – участником тендера можно стать строго по приглашению организатора торгов. Список участников известен только заказчику, информация не разглашается, чтобы лишить приглашенные компании возможности сговора между собой. Чаще всего участвует от четырех до шести компаний. Положительные моменты таких мероприятий в том, что конкурирующие фирмы не знают какие условия предлагают другие фирмы, тем самым, не имея возможности анализировать других претендентов, предлагают более выгодные условия.

Получить приглашение можно имея следующие характеристики:

- одним из ключевых моментов является статус компании на рынке;
- важен имидж компании;
- все остальные подобные показатели.

3. Селективные тендеры – это объединение открытых и закрытых торгов. Изначально появляется информация в общем доступе, заявки могут подать все желающие, затем отбираются участники по заданным критериям: оцениваются авторитет, опыт, условия и т. д. И сам тендер проводится между финалистами, причем вторая, основная часть тендера носит закрытый характер и по итогу в СМИ не публикуется информация о победителе. Заказчику выгодны селективные тендеры, так как фактически тендер проводится среди лучших из лучших. Такой вид торгов широко распространен на западных рынках, но имеются все шансы, что и в России обретут популярность селективные тендеры.

4. Двухэтапный конкурс – этот способ используется для лучшего понимания рынка предложений. Заказчик, на начальном этапе, формирует задание каждому участнику тендера и, на постоянной переговорной основе, выявляет более креативные предложения, с которыми продолжает дальнейшее сотрудничество, обсуждая цены и совершенствуя задания.

В ходе изучения деятельности компании ИП «Мойдодыр», мною рекомендовано принимать участие в тендерах на уборку. При этом прозрачно утверждая клининговые услуги и полностью предоставляя перечень услуг заказчику. Тренды на клининговые услуги:

- мытьё фасада здания, окон, стеклянных витражей
- уборка помещений административных зданий
- клининговое обслуживание торгового комплекса и мест общего пользования
- уборка административных помещений, а также прилегающих территорий к административным зданиям и уборка служебных помещений
- комплексная уборка помещений и производственных объектов
- уборка внутренних помещений организаций
- услуги по химические чистки ковровых покрытий
- услуги по санитарному содержанию и уборке помещений
- уборка нежилых помещений и прилегающих к ним зданий

Компании ИП «Мойдодыр» рекомендую придерживаться политики гарантии удовлетворения клиента, удостоверение этого факта предоставлять в письменном виде. В зависимости от пожеланий клиента варьируются тендеры на клининговые услуги. Большинство тендерных предложений формируются индивидуально, предполагая огромный выбор услуг, выходящих за рамки традиционной уборки.

Мероприятие № 4. Использование более дешевых химических средств.

ИП «Мойдодыр» использует чистящее средство для мытья стекол, окон и зеркальных поверхностей химическое средство Synergetic в объеме 5 л., по стоимости 650 рублей.

Экономически это не выгодно для больших объемов работы, так как это не концентрат и в разбавленном виде, состав недостаточно хорошо проявляет себя. Компании ИП «Мойдодыр» предложен лидер рынка на текущий момент времени, например, VitrinexMerida концентрат объемом 1 л., по стоимости 302 рубля. Состав безопасен для человека и окружающей среды (биodeградация более 90%), а также экономически выгоден, так как средство необходимо разводить в воде, соотношение от степени загрязненности от 1:20 (50 мл на 1 л воды), до 1:100 (50 мл на 5 л воды). Уличная сторона стекол часто сильно загрязнена каплями жира и мазута. Производитель рекомендует использовать дополнительный препарат Fatex из расчета 5 мл на 1 л разбавленного раствора Vitrinex. После чего не требуется дополнительного смывания водой и полировки.

Плюсами использования этих средств являются: экономия времени, экономия финансов, защита окружающей среды и безопасность для человека.

Мероприятие № 5. Использование более экономичных средств для мытья пола.

ИП «Мойдодыр» предлагаются также заменить имеющиеся средства для мытья пола на более экономически выгодные, например, E2 UNILux концентрат 1 л Merida, по стоимости 275 рублей и E3 UNIFloor концентрат 1 л Merida. Первое моющее средство универсально, подходит для любых твердых поверхностей (стекло, дерево, пластик, сталь), а также подходит для напольных поверхностей с полимерным покрытием. Средство можно использовать для ручной и машинной стирки. Второе средство используют для мытья пола из натурального или искусственного камня и полимерных полов. В низких концентрациях может использоваться для мытья деревянных и панельных полов. После очищения этими средствами, поверхность

приобретает легкий, нежный блеск. Использовать состав в разбавленном виде 50 – 100 мл на 10 л воды.

Плюсы этих средств в универсальности, низкой цене, большом объеме при разведении, что хватает на очистку больших помещений на крупных предприятиях с минимальным количеством раствора.

Мероприятие № 6. Заменить моющий пылесос Karcherpuzzi 100 на Karcherpuzzi 10/1

Компания ИП «Мойдодыр» на начале своего становления приобретала бывший в употреблении моющий пылесос Karcherpuzzi 100. На текущий момент данному пылесосу около 15 лет, за всё время использования техническое состояние прибора почти пришло в негодность и требуется замена. Прибор даёт частые сбои в программе использования. На текущий момент компания Karcher предлагает огромное разнообразие вариантов товаров и так как моющий пылесос Karcherpuzzi 100 исправно служил почти 15 лет его можно заменить на более новую модель Karcherpuzzi 10/1, которая очень популярна среди клининговых компаний.

3.2 Расчет экономической эффективности разработанных мероприятий

Общепринятый инструмент обоснования любого проекта — инвестиционный анализ. Для достижения конкретной управленческой цели – разработке проекта по построению структуры управления предприятием ИП «Мойдодыр» - сравним показатели эффективности структуры управления до и после внедрения проекта [40, с. 116]. Бюджет проекта представлен в табл. 3.7.

Таблица 3.7 - Бюджет проекта по построению структуры управления в ИП «Мойдодыр»

№ п/п	Ресурсы	Стоимость, руб.
1	Мотивационный фонд проекта	630000

Продолжение таблицы 3.7

2	Обустройство рабочего места специалиста	86000
	Итого	716000

Расчет экономической эффективности по этому методу проведен на основе данных о количестве принятых и обработанных заказов в сфере оказания клининговых услуг на сервере ИП «Мойдодыр» до и после внедрения проекта. Усредненные данные о реализации услуг ИП «Мойдодыр» приведены в таблице 3. 8. Из приведенных данных (табл. 3. 8 графа 6 и графа 7) можно сделать выводы о том, что дополнительные доходы от реализации услуг в сфере оказания клининговых услуг в результате создания отдела маркетинга ИП «Мойдодыр» составили:

$$D_{\text{доп}} = 27237,4 - 22429,8 = 4807,6 \text{ тыс. руб.}$$

Таблица 3. 8 - Усредненные данные о результатах реализации услуг в сфере клининговых услуг ИП «Мойдодыр» до и после внедрения проекта по построению структуры управления

№ п/п	Наименование услуг	Стоимость, руб.	Количество принятых заказов (ед.)		Доходы от реализации выполненных работ		Изменение, %
			до внедрения проекта	после внедрения проекта	до внедрения проекта	после внедрения проекта	
1	Уборка жилых помещений	135000	132	159	17820000	21465000	120,45
2	Уборка производственных и офисных помещений	45000	77	89	3465000	4005000	115,58
3	Мойка витрин, окон	30000	33	51	990000	1530000	154,55
4	Мойка автомобилей	2400	47	71	112800	170400	151,06
5	Прочие услуги	1000	42	67	42000	67000	159,52
6	Итого	41000	331	437	22429800	27237400	121,43

Расходы на проектирования структуры управления в ИП «Мойдодыр» составили 716000 руб., поэтому экономическая эффективность $\mathcal{E}_{(П)}$ составляет

$$\mathcal{E}_{(П)} = D_{\text{доп}} - Z, \quad (1)$$

где $D_{\text{доп}}$ – дополнительные доходы от реализации проекта структуры управления;

Z – затраты на проведение проекта структуры управления.

$$\mathcal{E}_{(П)} = 4807,6 - 716 = 4091,6 \text{ тыс. руб.}$$

Таким образом, экономический эффект (\mathcal{E}) составляет

$$\mathcal{E} = \mathcal{E}_{(П)} / Z, \quad (2)$$

$$\mathcal{E} = 4091,6 / 716 = 5,71$$

и превышает затраты на разработку проекта структуры управления.

Рентабельность проекта (P) структуры управления составила

$$P = \mathcal{E}_{(П)} / Z * 100, \quad (3)$$

$$P = 4091,6 / 716 * 100 \% = 571,45 \%$$

Срок окупаемости проекта равен

$$T_{\text{ок}} = Z / \mathcal{E}_{(П)}, \quad (4)$$

$$T_{\text{ок}} = 716 / 4091,6 = 0,17 \text{ года или 2 месяца.}$$

Следовательно, разработка проекта построения структуры управления ИП «Мойдодыр» было экономически оправдано.

Таблица 3. 9 - Эффект от предлагаемых мероприятий

№ п/п	Мероприятие	Эффект			Формула	Значение
		Показатель	До	После		
1	Создание отдела маркетинга	долгосрочная конкурентоспособность	низкая	высокая	$\text{Прирост в \%} = \frac{\text{Доходы после} * 100}{\text{Доходы до}} - 100$	+21,43% (см. табл.17)
		доходы	ниже	выше		

Продолжение таблицы 3.9

2	Расширение штата, добавление должности маркетолог	прибыль (эффективность деятельности), рентабельность	ниже	выше	Прирост в % $= \frac{\text{Доходы после} * 100}{\text{Доходы до}} - 100$	+21,43% (см. табл.17)
3	Участие в тендерах	прибыль, рентабельность	ниже	выше	Прирост в % $= \frac{\text{Доходы после} * 100}{\text{Доходы до}} - 100$	+21,43% (см. табл.17)
4	Использование более дешевых химических средств	затраты	выше	ниже	Экономия=100%-Затраты на дешёвые средства*100/Затраты на дорогие средства	-50%
		защита окружающей среды	ниже	выше	До мероприятия не задумывались	+100%
5	Использование более экономичных средств для мытья пола	расходы на средства	выше	ниже	Экономия=100%-Затраты на дешёвые средства*100/Затраты на дорогие средства	-50%
6	Заменить моющий пылесос Karcherpuzzi 100 на Karcherpuzzi 10/1	Производительность прибора	низкая	высокая	Мощность пылесоса Karcherpuzzi 100= 1250 Вт, мощность пылесоса Karcherpuzzi 10/1 = 1290 Вт. Даже без учета изношенности Karcherpuzzi 100, если принять его производительность за 100 %, получим рост производительности пылесоса за счет мощности: Прирост производительности= $1290*100/1250-100$	+3,2 %

Таблица 3.10 - Эффективность маркетинговых мероприятий для ИП «Мойдодыр» (прогноз на 2019 г.)

Показатель	Величина, тыс. руб.
Доходы от реализации выполненных работ до мероприятий	224298
Доходы от реализации выполненных работ после мероприятий	272374

Таблица 3.11 - Бюджет проекта работы мероприятий за период его действия (прогноз, 2019 г.)

Мероприятие	Стоимость, руб.
Создание отдела маркетинга, в том числе:	716000
- Расширение штата, добавление должности маркетолог	420000
Участие в тендерах	6500
Использование более дешевых химических средств	500000
Использование более экономичных средств для мытья пола	500000
Заменить моющий пылесос Karcherpuzzi 100 на Karcherpuzzi 10/1	43000
Итого	1765500

Вывод:

В результате внедрения мероприятий ожидается:

1. Рост долгосрочной конкурентоспособности
2. Рост доходов, прибыли и рентабельности
3. Снижение затрат на расходные материалы и средства
4. Повышение защиты окружающей среды
5. Рост производительности применяемого оборудования

Заключение

Описание и анализ выявления проблем организационного управления - важная и непростая задача современного научного дискурса. Актуальным на сегодняшний день аспектом этой проблемы остается совершенствование управления на малом предприятии.

В представленной выпускной квалификационной работе была исследована тема «Повышение эффективности методов управления малым предприятием (на примере ИП «Мойдодыр»)».

При изучении выбранной темы была поставлена конкретная цель — раскрыть содержание темы в теоретическом и практическом аспекте и провести анализ полученных материалов и сведений.

В процессе изучения и исследования были решены следующие задачи:

- изучено понятие управления субъектом малого предпринимательства;
- изучены методические подходы к выполнению оценки уровня эффективности управления;
- проведен анализ управления на малом предприятии, которое оказывает клининговые услуги;
- разработаны рекомендации по совершенствованию управления на предприятии малого бизнеса.

Таким образом, цель исследования, которая заключалась в изучении методов управления на предприятии и разработке проекта по совершенствованию управления ИП «Мойдодыр», была успешно достигнута.

Управление малым предприятием в отличие от крупного имеет ряд особенностей. Различия заключаются в том, что на малых предприятиях имеется упрощенная управленческая структура и различные процессы, протекающие на предприятии, меньше управленческих процедур, более неформальные отношения, повышение ответственности каждого работника. Кроме того, малым бизнесом производится относительно незначительное

количество услуг и товаров, ресурсы малого предприятия являются ограниченными.

В тоже время основное конкурентное преимущество малых предприятий – это их умение быстро изменяться, они, в основном, не обладают формальными процедурами для наблюдения за внешней средой, для создания прогнозов либо оценки и контроля стратегии, которой они руководствуются в определенный период времени.

Управление является, в первую очередь, организационной системой. В управленческой системе выделяют разные организационные подразделения, которые специализируются на выполнении разных видов работ, их сочетание образует существо организации управления.

Практическая часть работы исполнена на материалах ИП «Мойдодыр».

Главным видом работы ИП «Мойдодыр» является «Деятельность по чистке и уборке жилых зданий и нежилых помещений прочая».

Анализ деятельности предприятия показал, что ИП «Мойдодыр» имеет неустойчивое финансовое положение, однако, работа предприятия является прибыльной.

Штат сотрудников ИП «Мойдодыр» состоит из 18 человек.

ИП «Мойдодыр» имеет линейную структуру управления.

Верхнюю ступень управления занимает генеральный директор, учредитель ИП «Мойдодыр». Основную деятельность ИП «Мойдодыр» выполняет блок уборщиков и мойщиков. Бригадир обеспечивает выполнение работ, соблюдение трудовой дисциплины подчиненных. Ведение управленческого и бухгалтерского учета, представление отчетности в органы контроля - функции главного бухгалтера. Функции обслуживания главных и вспомогательных процессов внутри агентства является функциями офис-менеджера.

Положительными сторонами структуры управления в ИП «Мойдодыр» выступает согласованность действий исполнителей с руководством, единство и четкость распорядительства, оперативность в ходе принятия решений.

Недостатками этой формы управления являются довольно высокие требования к уровню квалификации руководителя, получение руководителями значительного объема данных, высокий уровень контактов с работниками, концентрация главных властных полномочий в верхнем уровне управления.

Рассмотрев сложившуюся ситуацию в ИП «Мойдодыр», проанализировав основные показатели ее деятельности и изучив его работу, нами разработаны рекомендации для улучшения ситуации, более успешной работы ИП «Мойдодыр», а также рационализации работы службы маркетинга.

Целью проекта является повышение долгосрочной конкурентоспособности и эффективности текущей деятельности ИП «Мойдодыр» посредством построения эффективной организационной структуры и включения в нее должности маркетолога.

Разработка проекта построения структуры управления ИП «Мойдодыр» было экономически оправдана: рентабельность проекта составила 571,45%, срок окупаемости проекта равен 2 месяцам.

Теоретические выкладки и практические рекомендации могут быть интересны исследуемому предприятию ИП «Мойдодыр» для совершенствования управления. Результаты анализа и разработанные на его основе рекомендации приняты компанией к рассмотрению в качестве консультационной помощи.

Список используемых источников

1. Федеральный закон от 24.07.2007 № 209-ФЗ "О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации" // Парламентская газета, № 99-101, 09.08.2007.
2. Акбердин Р. З., Кибанов А. Я. Совершенствование структуры, функций и экономических взаимоотношений управленческих подразделений предприятий при формах хозяйствования: учебное пособие / Р. З. Акбердин, А. Я. Кибанов. - М.: ГАУ, 2018 - 345 с.
3. Архипов Н. И. Исследование систем управления/ Н. И. Архипов. - М.: Юрист, 2015. – 304 с.
4. Афанасьев Н.В. Управление развитием предприятия: монография. / Н. В. Афанасьев, В. Д. Рогожин, В. И. Рудыка. – Х.: Инжек, 2015. – 184 с.
5. Баннет Р., Рудер Э. Секреты эффективного управления / Р. Баннет, Э. Рудер. – М.: Лори, 2016. – 223 с.
6. Бачурин А. Повышение роли экономических методов управления / А. Бачурин // Экономист. - 2018. - № 4. - С. 28 - 31.
7. Бовыкин В.И. Новый менеджмент: управление предприятием на уровне высших стандартов; теория и практика эффективного управления / В. И. Бовыкин. – М.: Экономика, 2016. – 368 с.
8. Бусек Ю. Малые и средние предприятия: политика и управление / Ю. Бусек // Проблемы теории и практики управления. – 2018. – №2. – С. 65.
9. Вертакова Ю. В. Интеграция подходов к управлению современной организацией: монография / Ю. В. Вертакова, Е. В. Харченко, С. С. Железняков [и др.]; под ред. Ю. В. Вертаковой. – ЮЗГУ, 2015. – 525 с.
10. Гвишиани Д. М. Организация и управление / Д. М. Гвишиани. – М.: Изд-во МГТУ, 2016. – 320 с.
11. Грибов В. Д. Менеджмент в малом бизнесе: учебное пособие / В. Д. Грибов. – М.: Финансы и статистика, 2016. – 128 с.

12. Герчикова И. Н. Менеджмент: Учебник / И. Н. Герчикова. – М.: ЮНИТИ, 2015. – 501 с.
13. Давыденко Е. А. Особенности использования концепции ССП (BalancedScoreCards) для малых и средних отечественных предприятий / Е. А. Давыденко // Менеджмент в России и за рубежом. – 2018. – №1. – С. 126.
14. Дежкина И. П. Оценка эффективности организационной структуры системы управления / С. В. Смирнов [и др.] // Вестник машиностроения. – 2017. - № 5. – с. 81 - 84.
15. Драчева Е. Л. Менеджмент: учеб. Пособие / Е. Л. Драчева, Л. И. Юликов. 2-е изд., стер. - М.: Издательство «Академия», 2015. – 288 с.
16. Журавлев П. В., Банников С. А., Черкашин Г. М. Экономика предприятия и предпринимательской деятельности. Серия: Учебник для вузов. / П. В. Журавлев, С. А. Банников, Г. М. Черкашин. — М.: Экзамен, 2018. - 544 с.
17. Забелин П. В., Нестеров П. В., Федцов В. Г. Предпринимательский менеджмент / П. В. Забелин, П. В. Нестеров, В. Г. Федцов. – М.: Изд-во «Приор», 2017. – 224 с.
18. Ивачев И. Практическое руководство по малому бизнесу / И. Ивачев. – М.: Гросс Медиа, 2017. – 276 с.
19. Исследование систем управления: Учеб. пособие для вузов / Н. И. Архипова, В. В. Кульба, С. А. Косяченко и др.; Под ред. Н. И. Архиповой. - М.: Приор, 2017. - 384с.
20. Каплан Р.С. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию: Пер. с англ. / Р. С. Каплан, Д. П. Нортон. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2016. – 214 с.
21. Карапетян З. Оптимизация организационной структуры компании: переоценка стратегии / З. Карапетян // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. – 2017. - № 5. – с. 64-68.

22. Колесникова А., Колесникова Л. Малый и средний бизнес: эволюция понятий, проблемы определения / А. Колесникова, Л. Колесникова // Вопросы экономики. – 2017. - № 7. - С. 50-58.
23. Колесникова Л. А. Предпринимательство и малый бизнес в современном государстве: управление развитием / Л. А. Колесникова. - М.: Новый Логос, 2015. – 360с.
24. Коротков Э. М. Исследование систем управления: учебник для вузов / Гос. ун-т. управления. 2-е изд. Дополненное и переработанное / Э. М. Коротков. - М. ДеКа, 2015. – 336 с.
25. Лапуста М. Г., Старостин Ю. Л. Малое предпринимательство / М. Г. Лапуста, Ю. Л. Старостин. - М.: ИНФРА-М, 2015. – 372с.
26. Лафта Дж. Менеджмент: Учебник/ Дж. Лафта. – М.: ПБОЮЛ Григорян А. Р. – 2017. - 264 с.
27. Майоров А. А. К вопросу о совершенствовании регионального организационно-финансового механизма развития малого бизнеса / А. А. Майоров // Финансы и кредит. - 2017. - №15. – С.117-124.
28. Малые и средние предприятия. Управление и организация/ Под ред. Пихлера Й. Х., Пляйтнера Х. Й., Шмидта К. Х. Перевод с нем. И. С. Алексеевой. – М.: Международные отношения, 2017. – 280 с.
29. Мильнер Б. З. Системный подход к организации управления / Б. З. Мильнер, Л. И. Евенко, В. С. Рапопорт. – М.: Экономика, 2018. – 224 с.
30. Мишин В.М. Исследование систем управления: учеб. для вузов / В.М. Мишин. – М.: ЮНИТИ, 2017. – 527с.
31. Организация производства и управление / под ред. проф. О. Г. Туровца. – М.: ЮНИТИ, 2017. – 420 с.
32. Организация управления промышленным производством: учебник / Козлова О. В., Александров Л. А., Саркисов М.А., Саломатин Н. А. и др. Под ред. Козловой О. В. – М.: Высшая школа, 2015. – 399 с.
33. Орлов А.В. О малом бизнесе в России: учебное пособие / А.В. Орлов. — М.: Международный университет (в Москве), 2016. — 160 с.

34. Основы предпринимательской деятельности / Под ред. В.М. Власовой. - М.: Финансы и статистика, 2015. – 102 с.
35. Пелецкий К. И. Концепция стратегического планирования в достижении конкурентных преимуществ малых предприятий / К.И. Пелецкий // Экономика и финансы. – 2017. – № 22. – С.54-57.
36. Петренко Л. К., Побегайлов О. А. Развитие организационно-правовых форм управления градостроительным комплексом / Л. К. Петренко, О. А. Побегайлов // Научное обозрение. -2017. - № 7. - С. 737-740.
37. Попов А. В., Наумов А. К. Теория и организация менеджмента / А. В. Попов, А. К. Наумов. – М.: Дело, 2016. – 224 с.
38. Приходько В.И. Современная организационная парадигма / В. И. Приходько // Менеджмент в России и за рубежом. - 2018. - № 3. -С. 3 – 10.
39. Рапопорт Б. М., Скубченко А. И. Инжиниринг и моделирование бизнеса / Б. М. Рапопорт, А. И. Скубченко. – М.: Ассоциация авторов и издателей «ТАНДЕМ», Изд-во «ЭКМОС», 2015. – 240 с.
40. Соловьев В. С. Организационное проектирование систем управления: Учебное пособие / В. С. Соловьев. – М.: ИНФРА-М, Новосибирск: Сибирское соглашение, 2016. – 136 с.
41. Страхова О. П. О методах организации управления / О. П. Страхова // Менеджмент в России и за рубежом. – 2017. – №5. – С. 10.
42. Тихонравов Ю. В. Теория управления. Учебный курс / Ю. В. Тихонравов. – М.: Вестник, 2016. – 336 с.
43. Туровец О. Г., Родионова В. Н. Теория организации: Учеб. Пособие / О. Г. Туровец, В. Н. Родионова. - Воронеж, ВГТУ, 2018. - 106 с.
44. Управление организацией: учебник / Под ред. А. Г. Поршнева, З. П. Румянцевой, Н. А. Соломатина. 2-е изд., перераб. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2017. 669 с.
45. Фатхутдинов Р.А. Управленческие решения: Учебник / Р. А. Фатхутдинов. –5-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2016. – 314 с.

46. Хаммер М., Чампи Д. Реинжиниринг корпорации: манифест революции в бизнесе / М. Хаммер, Д. Чампи. - СПб.: Изд-во СПб. ун-та, 2017. - 332 с.
47. Чапек В. Н., Максимов Д. В., Богуславский В. В. Малое предпринимательство в России / В. Н. Чапек, Д. В. Максимов, В. В. Богуславский. —М.: Феникс, 2016. — 288 с.
48. Шабурова А. В. Экспресс-оценка системы управления персоналом: обоснование и выбор критериев эффективности системы управления персоналом предприятия / А. В. Шабурова // Российское предпринимательство. – 2017. - № 7, вып. 1. – с. 43 - 54.
49. Экономика предприятия: учебник/ Под. Ред. Проф. О. И. Волкова. – М.: ИНФРА-М, 2017. – 416 с.
50. Макаренко М.В. Системы показателей, модели и подходы к оценке деятельности предприятия [Электронный ресурс] / М.В. Макаренко, И. И. Малова. – Режим доступа: http://www.edit.muh.ru/content/mag/trudy/12_2008/04.pdf.
51. Поршнев А.Г. Качество, результативность и эффективность менеджмента [Электронный ресурс] / Анатолий Георгиевич Поршнев // Центр дистанционного образования «Элитариум». – 2017. – №4–5. – Режим доступа: http://www.elitarium.ru/2010/04/05/kachestvo_menedzhmenta.html.
52. Системный подход в оценке эффективности управления фирмой: [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.ifs.ru/upload/management.pdf>.

Приложения

Приложение А

Бухгалтерский баланс ИП «Мойдодыр» за 2015 - 2017 гг.

Наименование показателя	На 31. 12. 2017 г.	На 31. 12. 2016 г.	На 31. 12.2015 г.
АКТИВ			
I. Внеоборотные активы	—	—	—
Нематериальные активы			
Нематериальные поисковые активы	—	—	—
Материальные поисковые активы	—	—	—
Основные средства	318	557	847
Доходные вложения в материальные ценности	—	—	—
Финансовые вложения	—	—	—
Отложенные налоговые активы	—	—	—
Прочие внеоборотные активы	—	—	—
Итого по разделу I	318	557	847
II. Оборотные активы	3259	1307	214
Запасы			

Налог на добавленную стоимость по приобретенным	—	—	—
Дебиторская задолженность	—	—	—
Финансовые вложения	67	115	145
Денежные средства и денежные эквиваленты	1983	27	250
Прочие оборотные активы	—	—	—
Итого по раздтлуII	5289	1449	609
БАЛАНС	5607	2006	1456

Отчет о финансовых результатах ИП «Мойдодыр» за 2015 - 2017 гг.

Наименование показателя	За 2016 г.	За 2015 г.
Выручка	22430	27409
Себестоимость продаж	18704	26399
Валовая прибыль (убыток)	3726	1010
Коммерческие расходы	—	—
Управленческие расходы	—	—
Прибыль (убыток) от продаж	3726	1010
Доходы от участия в других организациях	—	—
Проценты к получению	—	—
Проценты к уплате	—	—
Прочие доходы	47	114
Прочие расходы	217	283
Прибыль (убыток) до налогообложения	3557	841
Текущий налог на прибыль в том числе постоянные налоговые обязательства (активы)	402	258
Изменение отложенных налоговых обязательств	—	—
Изменение отложенных налоговых активов	—	—
Прочее	—	—
Чистая прибыль (убыток)	3155	583